

A photograph of a modern architectural interior. The scene is dominated by a curved staircase with a glass railing, leading upwards. The ceiling is white with recessed lighting and a curved, ribbed structure. The overall aesthetic is clean, bright, and futuristic. A red vertical bar is visible on the left side of the image.

# COMMUNE DE LA CALAMINE

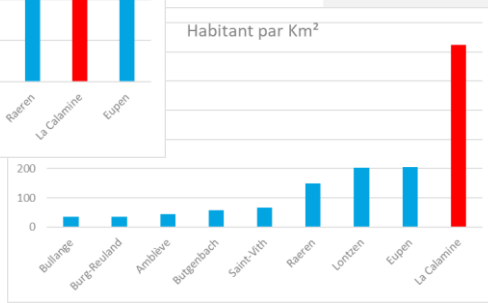
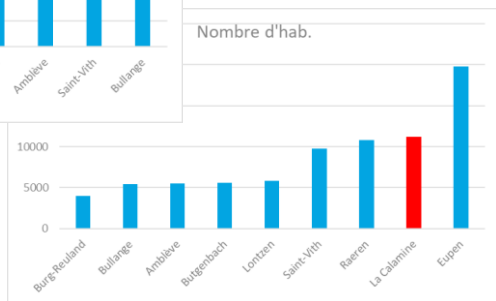
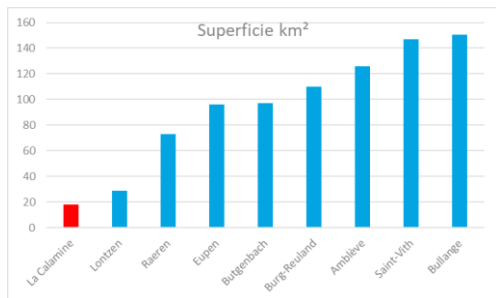
*Mars 2022*

FRÉDÉRIC DOBBELSTEIN

# ACCOMPAGNEMENT À LA GESTION FINANCIÈRE

## Contexte

La commune de La Calamine est la plus petite commune en termes de superficie de la Communauté germanophone. La commune est la deuxième commune en termes d'habitants. Par contre, elle est très clairement la plus peuplée au m<sup>2</sup>.



Nous avons analysé la commune selon :

- Analyse de la comptabilité générale
  - Livre journal de la comptabilité générale
- Analyse des indicateurs financiers
  - Focus one (évolution des principales dépenses - compte budgétaire de 2011 à 2020)
  - Analyse financière (2011-2020)
- Analyse du positionnement de la commune
  - Benchmark (2019)
- Réponses stratégiques
  - Prévision et projection



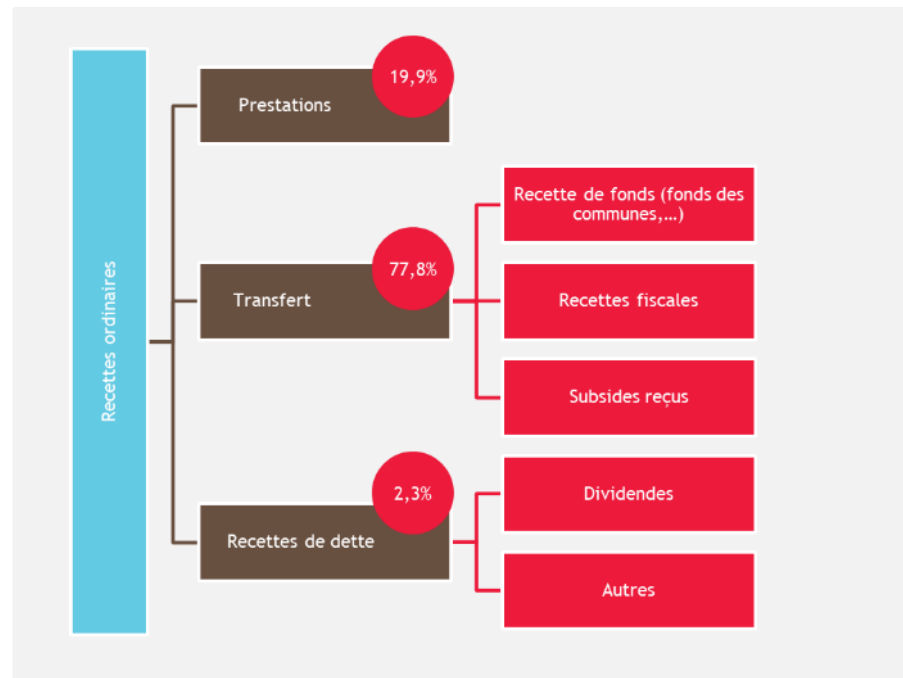
# ANALYSE PRÉALABLE OBSERVATION DE LA COMPTABILITÉ BUDGÉTAIRE

# ANALYSE PRÉALABLE

## Comptabilité budgétaire - Recettes (2020)

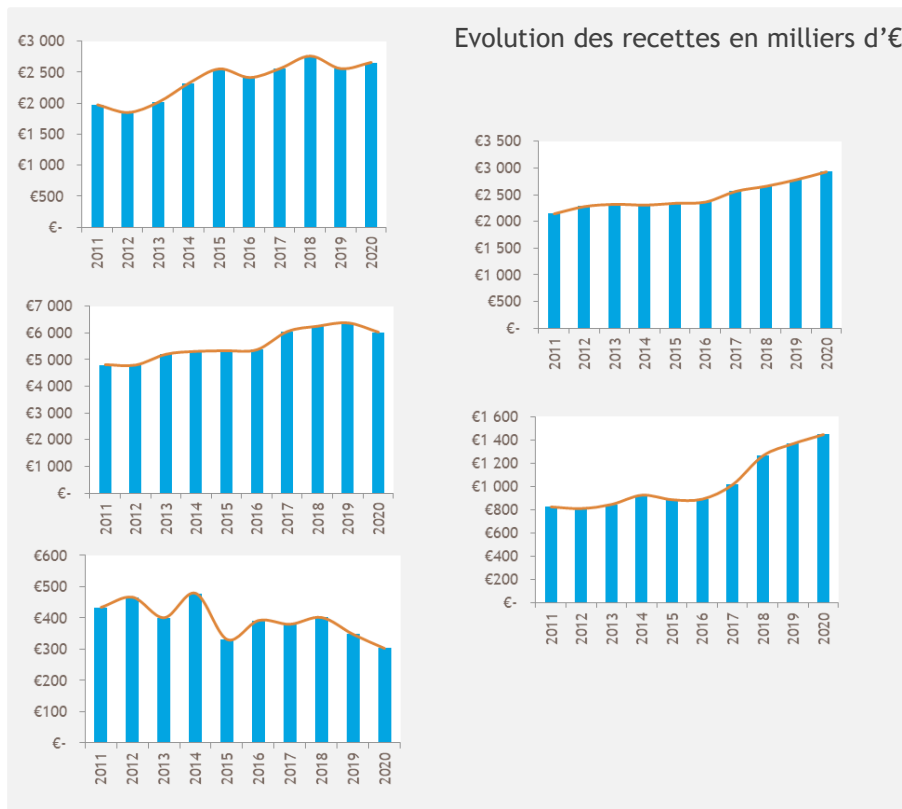
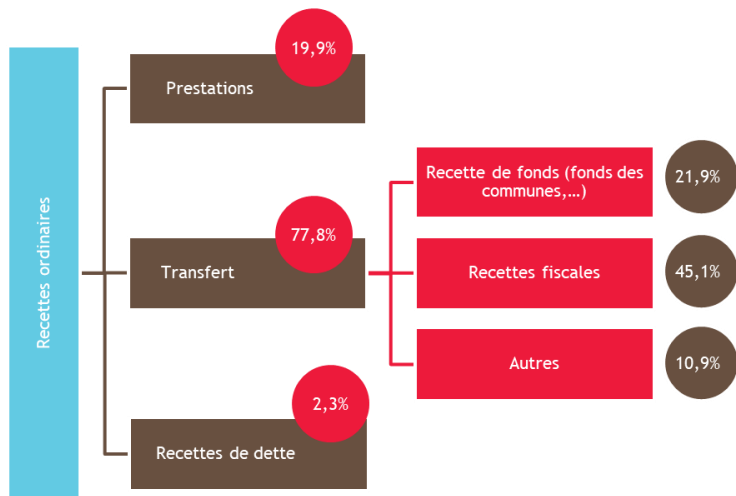
### RECETTES DE TRANSFERT

- La Ville reste logiquement dépendante de ses recettes fiscales (45%), comparativement à la moyenne régionale de 50%.
- La pression fiscale par habitant est faible.
- Le rendement des additionnels à l'IPP est faible compte tenu du niveau de richesse des citoyens.
- En ce qui concerne les additionnels au précompte immobilier, la Commune de La Calamine est une Commune qui taxe le plus parmi l'ensemble des Communes de la Communauté germanophone.



# ANALYSE PRÉALABLE

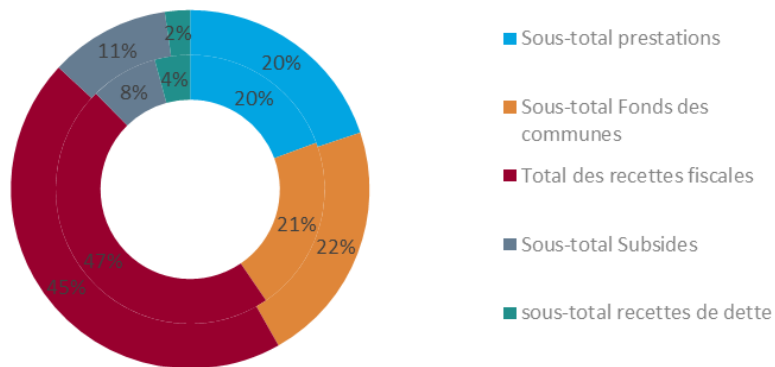
Comptabilité budgétaire - Recettes (2011 - 2020)



# ANALYSE PRÉALABLE

Comptabilité budgétaire - Recettes (2011 - 2020)

Répartition des recettes du budget en %



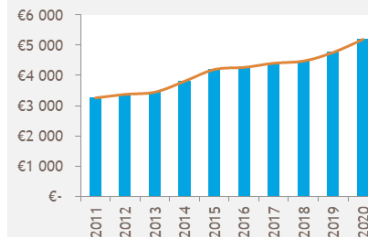
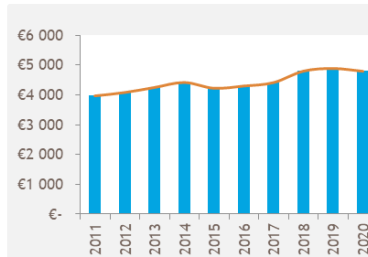
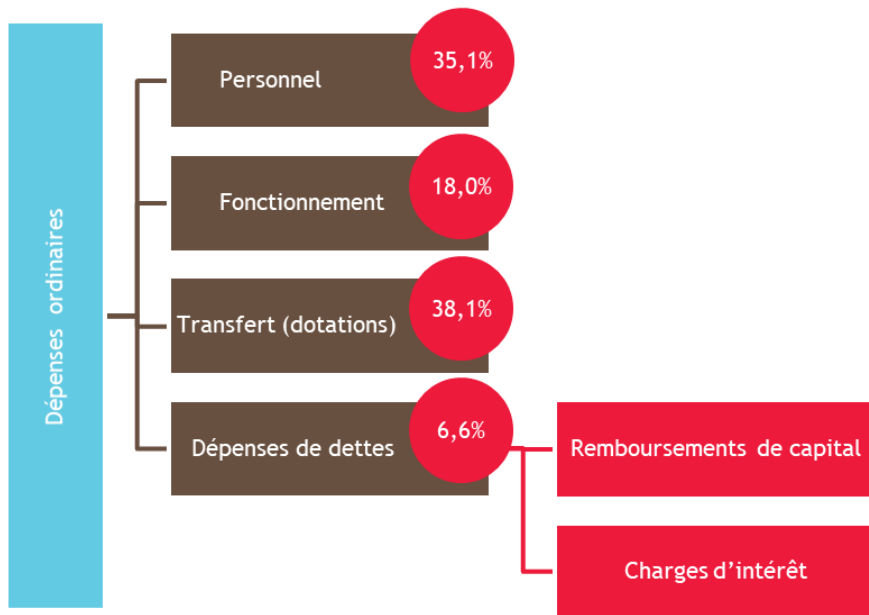
2011 cercle intérieur  
2020 cercle extérieur

## Évolution de la répartition des recettes

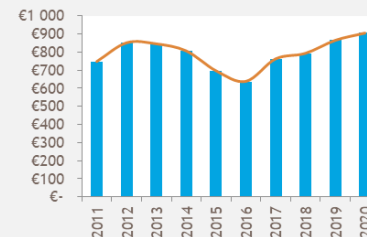
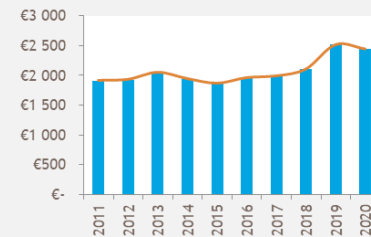
- La stabilisation des recettes relatives aux prestations (principalement l'eau).
- Les recettes liées au « fonds des Communes » sont en croissance.
- L'évolution négative du poids des recettes fiscales
- La forte évolution relative aux « subsides »

# ANALYSE PRÉALABLE

## Comptabilité budgétaire - dépenses 2020



Evolution des dépenses en milliers d'€



# ANALYSE PRÉALABLE

## Compte de résultats - dépenses

### DÉPENSES DE TRANSFERT

- Les dépenses de transfert sont importantes 5.203k€ en 2020 avec une évolution très marquée (moyenne de 6,6% d'augmentation par an)
- La dotation au CPAS représente plus de 25% de la dépense

### DÉPENSES DU PERSONNEL

- Ces charges sont importantes par définition, et en hausse depuis 2011. Notons cependant aujourd'hui que :
  - la Ville perçoit des subsides plus importants depuis 2018,
  - Les charges de personnel en « net » ont également évolué.

### DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

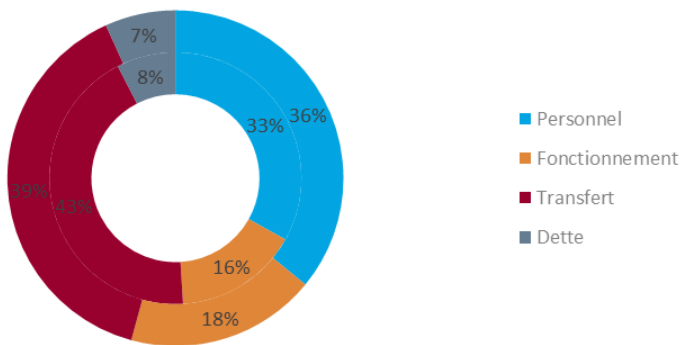
- Ces charges sont importantes et ont fortement augmenté en 2019 (+400K€). Nous précisons que :
  - la Ville investit énormément (aménagement et construction de différents bâtiments),
  - la Ville dépense un montant important en frais d'énergie.



# ANALYSE PRÉALABLE

## Comptabilité budgétaire - dépenses 2011 - 2020

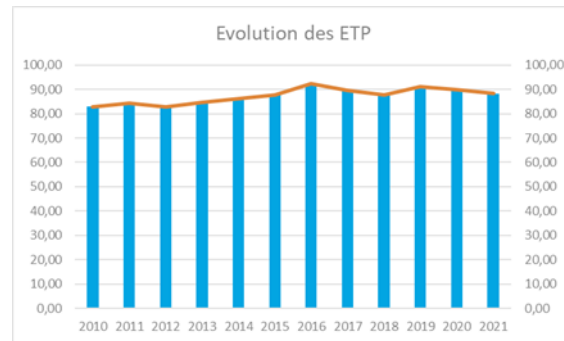
Répartition des dépenses du budget en %



2011 cercle intérieur  
2020 cercle extérieur

- Le graphique représente la répartition des postes de dépenses pour l'année 2011 et 2020.
- La place prise pour les dépenses relatives aux frais du personnel semble avoir évoluée « positivement » +3% entre 2011 et 2020
- On observe également une évolution du nombre d'ETP (avec un « boum » en 2016 +10ETP), entre 2011 et 2020 + 6 ETP)

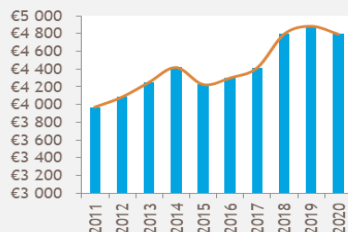
Evolution en nombre d'ETP (2011 - 2020)



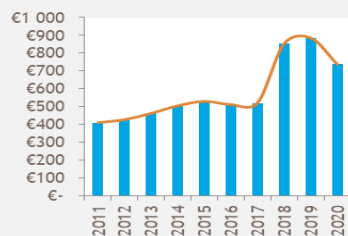
# ANALYSE PRÉALABLE

## Comptabilité budgétaire - dépenses personnel 2011 - 2020

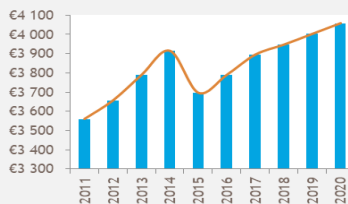
Cout du personnel



Recette du personnel (subsidies)



Cout net du personnel



- Nous analysons les dépenses ET les recettes liées (subsidies).
- Le coût net résulte de la différence entre les deux informations.
- Le coût net identifie également une augmentation importante.
- L'analyse des dépenses « net » amène un constat sur l'évolution croissante des dépenses « personnel »



# ANALYSE PRÉALABLE, FIABILITÉ DES DONNÉES

# ANALYSE PRÉALABLE

## Fiabilité des données

### Observation générale

- La transmission des informations
  - Notre analyse a pu s'appuyer sur un partage important des données transmises par le Directeur Financier. Il s'agit d'approximativement 40 documents (compte, tableau, droits constatés...)
  - La transmission peut être qualifiée d'exhaustive et de qualité.
- La transparence des informations
  - Tous les documents sollicités ont pu nous être remis..
- Les rencontres/discussions avec le directeur financier ont permis d'obtenir des compléments d'information.
  - À ce stade, aucune interrogation n'est restée sans réponse.
- La qualité des analyses
  - À noter que le Directeur Financier dispose déjà de certaines données prospectives
  - L'échange des données a permis de mieux détailler les analyses et mieux comprendre la situation
- Certaines difficultés d'interprétations des données issues du logiciel RH sont apparues.

- Important échange d'informations
  - Échange exhaustif
- Recherche documentaire complémentaire du DF avec les agents pour améliorer notre perception
- Les données issues des ressources humaines ne sont parfaitement maîtrisées

# ANALYSE PRÉALABLE

## Fiabilité des données (dépenses)

Dépenses	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
Personnel	3 968 610 €	4 082 247 €	4 250 283 €	4 418 987 €	4 224 569 €	4 299 898 €	4 415 265 €	4 798 387 €	4 887 108 €	4 795 288 €	35%	2%	2%	4 841 198 €
Fonctionnement	1 910 892 €	1 928 331 €	2 048 650 €	1 940 633 €	1 863 284 €	1 956 839 €	1 987 432 €	2 102 819 €	2 518 447 €	2 444 804 €	18%	3%	20%	2 481 625 €
Transfert	3 270 594 €	3 388 389 €	3 460 177 €	3 822 080 €	4 211 756 €	4 278 755 €	4 417 894 €	4 486 399 €	4 774 091 €	5 203 627 €	38%	7%	6%	4 988 859 €
Provision	966 083 €	159 999 €	0 €	0 €	0 €	0 €	402 528 €	720 292 €	623 577 €	321 151 €	2%	-7%	-13%	472 364 €
Dettes	747 276 €	851 660 €	845 783 €	806 663 €	695 840 €	636 771 €	761 922 €	792 846 €	865 013 €	905 710 €	7%	2%	9%	885 362 €

### Analyse des comptes (2011 à 2020)

Dans la perspective de la réalisation des projections financières, nous analysons les dépenses de 2011 à 2020 et plus particulièrement:

- Son poids par rapport aux dépenses totales
- Son évolution de 2011 à 2020
- Son évolution entre 2018 et 2019 (pré-covid)

Nous observons une augmentation très importante des dépenses « frais de fonctionnement » entre 2018 et 2019

- Il est important de relier cette information avec l'analyse des indicateurs financiers « focus one » ci-après.
- Nous analysons les frais de fonctionnement de différents postes dans l'analyse des indicateurs
- Les frais de transfert augmentent continuellement
- Les dépenses relatives à la dette ont augmenté entre 2018 et 2019.

# ANALYSE PRÉALABLE

## Fiabilité des données

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Dépenses	10 863 455 €	10 410 626 €	10 604 893 €	10 988 362 €	10 995 449 €	11 172 263 €	11 985 041 €	12 900 743 €	13 668 237 €	13 670 580 €
Budget	11 064 993 €	10 741 936 €	10 890 493 €	11 454 757 €	11 533 142 €	11 657 829 €	12 060 294 €	12 664 576 €	13 467 954 €	14 575 296 €
Taux	98,2%	96,9%	97,4%	95,9%	95,3%	95,8%	99,4%	101,9%	101,5%	93,8%

### Analyse du taux de réalisation

- Nous observons :
  - un sous-consommé important en 2020 (6,2%)
  - Un dépassement en 2018 et 2019 de 1,9 et 1,5%
  - Un léger sous-consommé en 2017 (0,6%)

# ANALYSE PRÉALABLE

## Fiabilité des données (recettes)

Recettes	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
Prestation	1 970 753 €	1 846 377 €	2 012 905 €	2 319 776 €	2 551 414 €	2 411 836 €	2 557 041 €	2 759 471 €	2 555 125 €	2 656 069 €	20%	3,9%	-7,4%	2 605 597 €
Fonds des communes	2 147 225 €	2 282 275 €	2 325 560 €	2 309 799 €	2 344 468 €	2 367 139 €	2 566 922 €	2 661 738 €	2 783 374 €	2 931 201 €	22%	4,1%	4,6%	2 857 287 €
Taxe	4 800 065 €	4 787 162 €	5 193 528 €	5 303 077 €	5 323 953 €	5 364 745 €	6 049 222 €	6 251 212 €	6 372 257 €	6 027 419 €	45%	2,8%	1,9%	6 199 838 €
Autres Rec TFT	825 774 €	811 364 €	846 953 €	926 725 €	887 482 €	892 573 €	1 017 493 €	1 266 136 €	1 370 024 €	1 448 376 €	11%	8,4%	8,2%	1 409 200 €
Dette	433 371 €	465 554 €	400 369 €	478 151 €	331 210 €	391 613 €	379 661 €	401 127 €	347 689 €	302 724 €	2%	-3,3%	-13,3%	325 206 €

### Analyse des comptes (2011 à 2020)

Dans la perspective de la réalisation des projections financières, nous analysons les dépenses de 2011 à 2020 et plus particulièrement:

- Son poids par rapport aux recettes totales
- Son évolution de 2011 à 2020
- Son évolution entre 2018 et 2019 (pré-covid)

Nous observons une baisse de l'évolution au niveau des recettes fiscales

# ANALYSE PRÉALABLE

## Fiabilité des données

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Recettes	10 177 188 €	10 192 732 €	10 779 315 €	11 337 528 €	11 438 527 €	11 427 907 €	12 570 340 €	13 339 685 €	13 428 469 €	13 365 788 €
Budget	10 258 312 €	10 463 380 €	10 841 885 €	11 542 572 €	11 552 057 €	11 766 704 €	12 243 231 €	13 162 452 €	13 482 646 €	14 141 309 €
Taux	99,2%	97,4%	99,4%	98,2%	99,0%	97,1%	102,7%	101,3%	99,6%	94,5%

### Analyse du taux de réalisation

- Nous observons :
  - un sous-réalisé en 2020 (5,5%)
  - Un dépassement en 2017 et 2018 de 2,7 et 1,3%
  - Un léger sous-réalisé en 2016 (2,9%)





# ANALYSE DES INDICATEURS FINANCIERS FOCUS ONE

2011 - 2020

# FOCUS ONE

## Présentation de la méthode

Focus One vise à mettre en avant les coûts individuels des différents postes budgétaires en fonction de leur proportion ainsi que de leur augmentation au cours des années 2011 à 2020.

### Dépenses :

La première analyse utilise l'ensemble des dépenses par code fonctionnel. On retrouve l'ensemble des codes fonctionnels et les différentes dépenses (fonctionnement, personnel, transfert, dette provision)

### MÉTHODOLOGIE : FOCUS ONE

- Focus One est une approche intégrée qui donne aux Communes et CPAS un aperçu de la mesure dans laquelle les coûts et les revenus peuvent être ajustés.
- Focus One divise les comptes de coûts en quatre zones en fonction du poids relatif des comptes de coûts individuels dans le total de ces rubriques ainsi que de l'augmentation en pourcentage au cours des années 2011 à 2020.
- La Zone 1 (zone Focus One) comprend tous les coûts qui ont une part moyenne élevée dans la structure des coûts totaux et qui ont un taux de croissance moyen élevé au cours des dernières années. Ces comptes méritent une attention particulière, car c'est sur ceux-ci que peuvent éventuellement être réalisées des économies supplémentaires.
- Dans le graphique ci-après, nous avons fixé la limite à une augmentation annuelle de 2,5% et une part des coûts de 5%, afin d'isoler les quatre comptes (voir slide suivante).

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées aux dépenses

Evolution des engagements de 2011 à 2020 par fonction

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
Administration générale	2 078 596 €	2 598 355 €	2 737 068 €	2 814 622 €	20,6%	3,9%	5,3%	2 775 845 €
Agriculture	48 357 €	48 953 €	61 603 €	49 335 €	0,4%	0,2%	25,8%	55 469 €
Aide sociale et familiale	17 952 €	49 057 €	61 356 €	79 273 €	0,6%	38,0%	25,1%	70 315 €
Alimentation - Eau	1 345 722 €	1 681 149 €	1 783 576 €	1 706 780 €	12,5%	3,0%	6,1%	1 745 178 €
Assurances	22 831 €	21 809 €	26 898 €	26 668 €	0,2%	1,9%	23,3%	26 783 €
Autres mesures de protection				0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0 €
Bibliothèques publiques	35 077 €	75 738 €	87 740 €	79 960 €	0,6%	14,2%	15,8%	83 850 €
Cimetières-Protec.environ.	123 018 €	176 459 €	172 505 €	164 802 €	1,2%	3,8%	-2,2%	168 653 €
Commerce - Industrie	101 192 €	113 020 €	118 886 €	387 614 €	2,8%	31,4%	5,2%	253 250 €
Communic. - Voirie - Cours D'eau	1 033 108 €	1 252 700 €	1 256 750 €	1 258 315 €	9,2%	2,4%	0,3%	1 257 533 €
Cultes	152 135 €	144 665 €	133 647 €	154 533 €	1,1%	0,2%	-7,6%	144 090 €
Désinfect.-Nett.-Immond.	566 829 €	646 633 €	686 992 €	694 202 €	5,1%	2,5%	6,2%	690 597 €
Eaux usées	24 329 €	102 120 €	137 563 €	145 603 €	1,1%	55,4%	34,7%	141 583 €
Education Popul. et Arts	901 535 €	1 221 394 €	1 492 139 €	1 500 678 €	11,0%	7,4%	22,2%	1 496 408 €
Emploi					0,0%	0,0%	0,0%	0 €
Ens.gard(721), Ens.prim(722)	649 189 €	783 093 €	818 525 €	717 324 €	5,2%	1,2%	4,5%	767 925 €
Ens.sec(731),art(734),tech(735)	28 450 €	30 301 €	29 085 €	22 627 €	0,2%	-2,3%	-4,0%	25 856 €
Impôts et Redevances	6 123 €	22 282 €	64 851 €	23 899 €	0,2%	32,3%	191,0%	44 375 €
Institutions de soins	223 694 €	34 746 €	48 074 €	50 327 €	0,4%	-8,6%	38,4%	49 200 €
Justice - Police	660 226 €	750 436 €	803 098 €	851 133 €	6,2%	3,2%	7,0%	827 116 €
Logement - Urbanisme	52 724 €	74 123 €	71 636 €	96 482 €	0,7%	9,2%	-3,4%	84 059 €
Patrimoine privé	469 475 €	689 333 €	725 874 €	751 549 €	5,5%	6,7%	5,3%	738 711 €
Pompiers	262 668 €	283 250 €	286 340 €	280 037 €	2,0%	0,7%	1,1%	283 189 €
Prélèvements	966 083 €	720 292 €	623 577 €	321 151 €	2,3%	-7,4%	-13,4%	472 364 €
Recettes & dépenses générales	6 298 €	17 122 €	16 894 €	19 185 €	0,1%	22,7%	-1,3%	18 040 €
Sécurité et Assist. sociale	980 157 €	1 284 390 €	1 340 257 €	1 402 011 €	10,3%	4,8%	4,3%	1 371 134 €
Services généraux	107 686 €	79 324 €	83 304 €	72 471 €	0,5%	-3,6%	5,0%	77 887 €
<b>Grand Total</b>	<b>10 863 455 €</b>	<b>12 900 743 €</b>	<b>13 668 237 €</b>	<b>13 670 580 €</b>		<b>2,9%</b>	<b>5,9%</b>	<b>13 669 408 €</b>

Ce tableau représente les engagements de 2011 à 2020 sur bases des comptes de la même année.

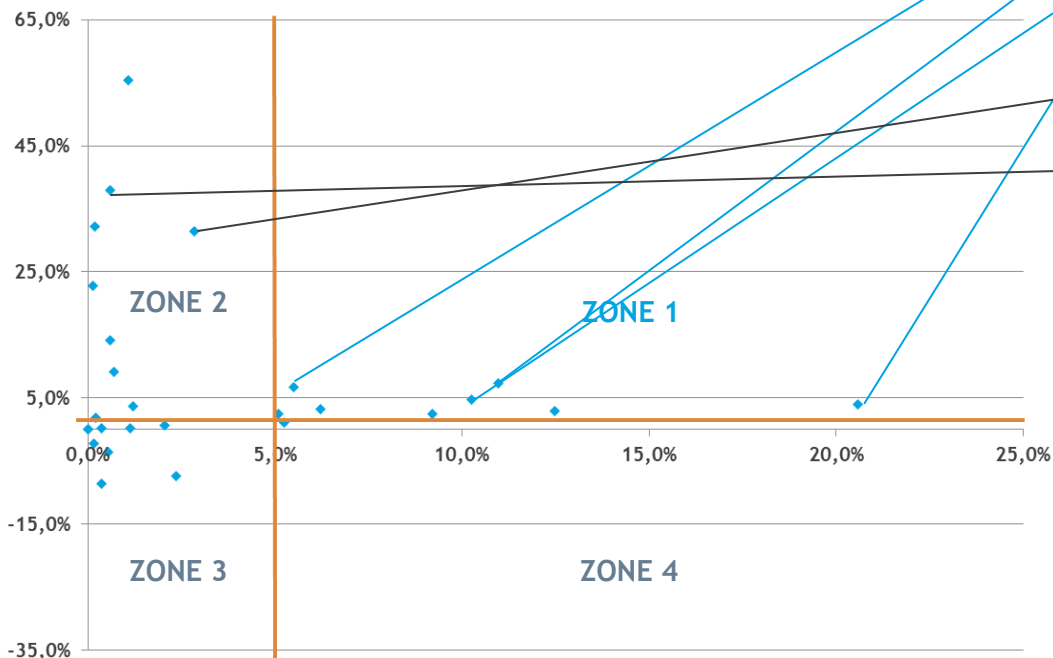
Nous analysons plus particulièrement l'évolution en % entre 2011 et 2020 et le poids de la fonction sur la dépense total

# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par fonction

Comme mentionné dans le slide ci-dessous, les comptes concernés sont :

- Patrimoine privé : augmentation moyenne 6,7%
- Educat. Pop. Et arts : augmentation moyenne de 7,4%
- Sécurité et Assist. Sociale : augmentation de 4,8%
- Administration générale : augmentation de 3,9%
- Commerce et industrie : augmentation de 31,4% (pour une représentation de 2,8%)
- Aide sociale et familiale : augmentation de 38% (pour une représentation de 0,6%)



# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 123

### Evolution des engagements pour 123 - Administration Générale

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
Administration générale	2 078 596 €	2 598 355 €	2 737 068 €	2 814 622 €		3,9%	5,3%	2 775 845 €
70 - Personnel	1 657 705 €	2 163 675 €	2 223 604 €	2 281 269 €	81,1%	4,2%	2,8%	2 252 436 €
71- Fonctionnement	311 705 €	341 559 €	436 709 €	442 329 €	15,7%	4,7%	27,9%	439 519 €
72 - Transfert	55 230 €	37 624 €	10 428 €	10 918 €	0,4%	-8,9%	-72,3%	10 673 €
7X - Dette	53 957 €	55 497 €	66 328 €	80 106 €	2,8%	5,4%	19,5%	73 217 €
<b>Grand Total</b>	<b>2 078 596 €</b>	<b>2 598 355 €</b>	<b>2 737 068 €</b>	<b>2 814 622 €</b>				

Les frais de personnel (qui représentent plus de 80% de ce poste) ont évolué avec une croissance de 4% en moyenne par année. Cette évolution a été exacerbée entre 2018 et 2019.

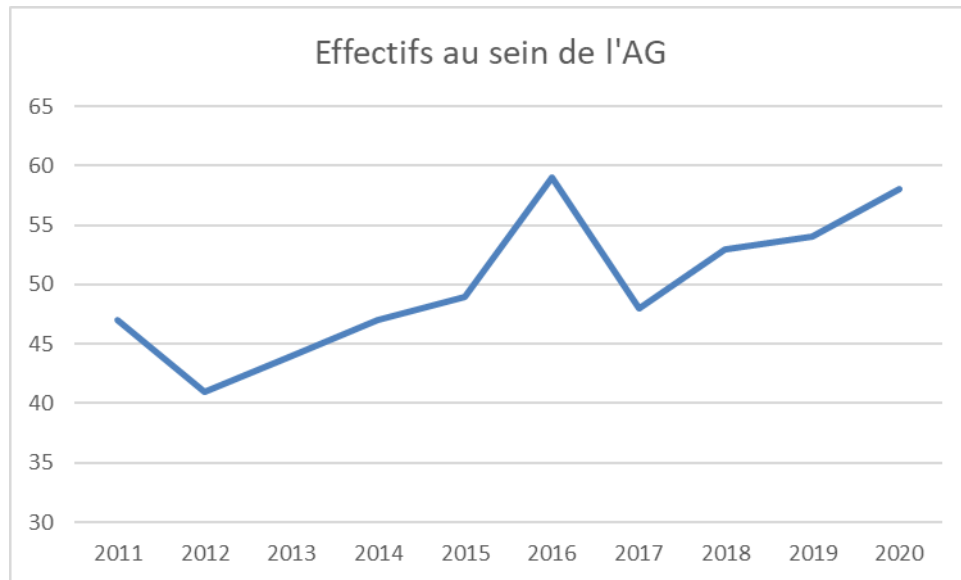
Les frais de fonctionnement ont très fortement évolué entre 2018 et 2019 (+28%)

La dette a également augmenté (mais cette dépense est moins représentative).

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 123

### Evolution des engagements pour 123 - Administration Générale



Afin de mieux comprendre l'évolution des coûts de personnel, nous remarquons une évolution croissante de l'effectif au sein de l'administration générale avec un pic en 2016.

(Attention, le pic observé est uniquement lié au nombre de travailleurs et non aux ETP - 2 étudiants en plus en 2016)



# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 789

Evolution des engagements pour 789 - Education Popul. et Arts

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
Education Popul. et Arts	901 535 €	1 221 394 €	1 492 139 €	1 500 678 €		7,4%	22,2%	1 496 408 €
70 - Personnel	435 093 €	402 337 €	440 903 €	410 263 €	27,3%	-0,6%	9,6%	425 583 €
71- Fonctionnement	227 259 €	192 415 €	270 828 €	222 865 €	14,9%	-0,2%	40,8%	246 847 €
72 - Transfert	167 716 €	513 623 €	631 665 €	702 155 €	46,8%	35,4%	23,0%	666 910 €
7X - Dette	71 468 €	113 019 €	148 742 €	165 395 €	11,0%	14,6%	31,6%	157 069 €
<b>Grand Total</b>	<b>901 535 €</b>	<b>1 221 394 €</b>	<b>1 492 139 €</b>	<b>1 500 678 €</b>		<b>7,4%</b>	<b>22,2%</b>	<b>1 496 408 €</b>

Les frais de personnel sont stables, mais on observe une poussée de 10% entre 2018 et 2019.

Les frais de fonctionnement ont très fortement évolué entre 2018 et 2019 (+40%), mais sont stables dans le temps.

Les frais de transfert explosent littéralement (augmentation moyenne supérieure à 35%, dont une augmentation de plus de 23% entre 18 et 19. Cette tendance inflationniste se poursuit également entre 2019 et 2020) (à destination de la RCA)

La dette a également continuellement augmenté +15% en moyenne par an.



# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 789

### Evolution des engagements pour 789 - Education Popul. et Arts

Nous observons ;

- Pour le fonctionnement

125-02, les fournitures ont fortement augmenté (travaux au Select)

125-06, les prestations de tiers ont fortement augmenté (le « Select » a été entièrement rénové, réfection des vestiaires au football a été réalisée)

123-16, les « fêtes » ont également augmenté (aide des associations des commerçants, plancher pour le chapiteau du 21 juillet, réception du nouvel an {gratuité élargie de l'évènement} ...)

L'énergie a également attiré notre attention (voir point spécifique)

- Pour le transfert

322-01, subsides indirects représente déjà plus 500k€ (subside via la RCA pour le musée)

- Pour la dette

911-01, le remboursement des emprunts passe de 56k€ en 2011 à 147k€ en 2020 (à destination de la RCA)

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 599

Evolution des engagements pour 599 Commerce - Industrie

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
☐ Commerce - Industrie	101 192 €	113 020 €	118 886 €	387 614 €		31,4%	5,2%	253 250 €
☐ 71- Fonctionnement	47 187 €	58 617 €	62 293 €	108 031 €	27,9%	14,3%	6,3%	85 162 €
☐ 72 - Transfert	27 666 €	31 217 €	33 488 €	256 542 €	66,2%	91,9%	7,3%	145 015 €
☐ 7X - Dette	26 339 €	23 186 €	23 105 €	23 040 €	5,9%	-1,4%	-0,4%	23 072 €
<b>Grand Total</b>	<b>101 192 €</b>	<b>113 020 €</b>	<b>118 886 €</b>	<b>387 614 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>31,4%</b>	<b>5,2%</b>	<b>253 250 €</b>

Les frais de fonctionnement passent de 47k à 108k€. Nous observons les augmentations liées au « tourisme » dont les activités liées au carnaval qui ont fortement augmenté en 2019 et 2020

Les frais de transfert ont été multipliés par 10 qui ont un impact nul car il s'agit d'un subside « boîte aux lettres ». (Attention en 2021, la commune ne recevra que la moitié)

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 599

### Evolution des engagements pour 599 Commerce - Industrie

Nous observons ;

- Pour le fonctionnement

122-03, les honoraires pour stimuler le carnaval 2.0 (+10K€ en 2020)

124-02, les fournitures ont fortement augmenté à destination du carnaval

- Pour le transfert

321-01, il s'agit des primes COVID 227K€ (remboursé par l'autorité supérieure)

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 849

### Evolution des engagements pour 849 Aide sociale et familiale

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
☐ Aide sociale et familiale	17 952 €	49 057 €	61 356 €	79 273 €		38,0%	25,1%	70 315 €
☐ 71- Fonctionnement	7 144 €	5 775 €	6 546 €	14 130 €	17,8%	10,9%	13,4%	10 338 €
☐ 72 - Transfert	10 809 €	31 250 €	43 476 €	54 099 €	68,2%	44,5%	39,1%	48 788 €
☐ 7X - Dette	0 €	12 032 €	11 334 €	11 044 €	13,9%	0,0%	-5,8%	11 189 €
<b>Grand Total</b>	<b>17 952 €</b>	<b>49 057 €</b>	<b>61 356 €</b>	<b>79 273 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>38,0%</b>	<b>25,1%</b>	<b>70 315 €</b>

Les frais de fonctionnement doublent en 2020 6,5K€ à 14K€.

Les frais de transfert ont été multipliés par 5 entre 2011 et 2020.

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 849

### Evolution des engagements pour 849 Aide sociale et familiale

Nous observons ;

Pour le fonctionnement

122-03, les honoraires pour une animation/débat + workshop + photoshooting (intégration sociale) (+5K€ en 2020)

124-02, les fournitures pour l'intégration des petits projets en lien avec le projet décrit ci-dessus (+2K€ en 2020)

- Pour le transfert

332-01, il s'agit des dépenses de personnel dans le cadre de la subvention RZKB (+10K€ entre 2018 et 2019 et +10K€ entre 2019 et 2020)

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 839

Evolution des engagements pour 839 Sécurité et Assist. sociale

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
☐ Sécurité et Assist. sociale	980 157 €	1 284 390 €	1 340 257 €	1 402 011 €		4,8%	4,3%	1 371 134 €
☐ 71- Fonctionnement	6 850 €	6 109 €	20 415 €	22 595 €	1,6%	25,5%	234,2%	21 505 €
☐ 72 - Transfert	961 327 €	1 267 082 €	1 299 702 €	1 359 264 €	97,0%	4,6%	2,6%	1 329 483 €
☐ 7X - Dette	11 980 €	11 199 €	20 140 €	20 152 €	1,4%	7,6%	79,8%	20 146 €
<b>Grand Total</b>	<b>980 157 €</b>	<b>1 284 390 €</b>	<b>1 340 257 €</b>	<b>1 402 011 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,3%</b>	<b>1 371 134 €</b>

Les frais de fonctionnement « triple » entre 2011 et 2020 7 à 22k€.

Les frais de transfert progressent inexorablement à hauteur de 4,6% par an en moyenne.

La dette a doublé entre 2018 et 2019.

# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 839

### Evolution des engagements pour 839 Sécurité et Assist. sociale

Nous observons ;

Pour le fonctionnement

125-06, prestations de tiers pour la construction de la crèche

125-08/125-12/125-13, apparition de dépenses importantes en 2019 pour la construction de la crèche

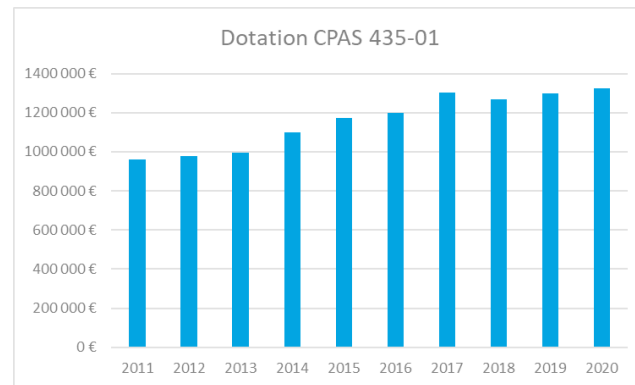
- Pour le transfert

332-01, il s'agit de la crèche d'Hergenrath dans le cadre du multiple projet entre 3 communes (+33K€ en 2020).

435-01, il s'agit des dépenses liées à la dotation du CPAS

- Pour la dette

Concrétisation du projet relatif à la construction de la crèche.



# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 129

### Evolution des engagements pour 129 Patrimoine privé

Fonction	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
▢ Patrimoine privé	469 475 €	689 333 €	725 874 €	751 549 €		6,7%	5,3%	738 711 €
▢ 70- Personnel	455 473 €	609 899 €	635 927 €	617 814 €	82,2%	4,0%	4,3%	626 871 €
▢ 71- Fonctionnement	14 002 €	39 671 €	48 930 €	85 368 €	11,4%	56,6%	23,3%	67 149 €
▢ 72- Transfert		0 €	0 €	0 €	0,0%	0,0%	0,0%	0 €
▢ 7X- Dette		39 763 €	41 016 €	48 367 €	6,4%	0,0%	3,2%	44 692 €
<b>Grand Total</b>	<b>469 475 €</b>	<b>689 333 €</b>	<b>725 874 €</b>	<b>751 549 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>6,7%</b>	<b>5,3%</b>	<b>738 711 €</b>

Les frais de personnel augmentent continuellement.

Les frais de fonctionnement ont fait « x6 » en 10 ans.



# ANALYSE INDICATEURS

## Evolution des données liées au code 129

### Evolution des engagements pour 129 Patrimoine privé

Nous observons ;

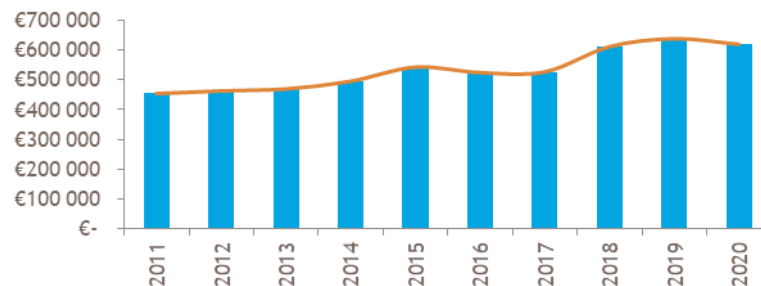
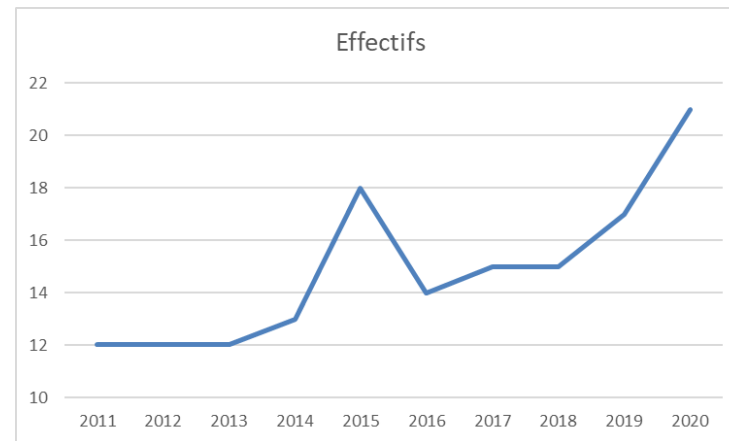
- Pour le personnel,

Nous observons une croissance de l'effectif (ce graphique intègre également les étudiants). Nous observons une croissance des dépenses. (Attention, le pic observé est uniquement lié au nombre de travailleurs et non aux ETP)

- Pour le fonctionnement,

122-01 Honoraires, nous observons une dépense de 14k€ en 2020 pour le contrat avec la SPI pour une étude pour la création d'une zone industrielle.

126-01 Des frais de loyers ont été comptabilisés pour la location d'un container, la location d'un RDC (JobCenter), une fin des dépenses est à prévoir pour le 2021/2022



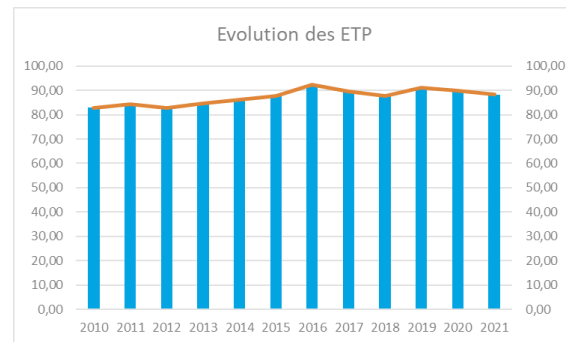
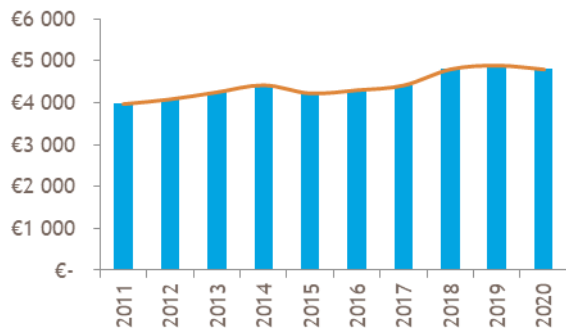
# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par classe

Dépenses	2011	2018	2019	2020	Représent.	Evo M 10ans	Evo 18/19	M 19/20
Personnel	3 968 610 €	4 798 387 €	4 887 108 €	4 795 288 €	35%	2%	2%	4 841 198 €
Fonctionnement	1 910 892 €	2 102 819 €	2 518 447 €	2 444 804 €	18%	3%	20%	2 481 625 €
Transfert	3 270 594 €	4 486 399 €	4 774 091 €	5 203 627 €	38%	7%	6%	4 988 859 €
Provision	966 083 €	720 292 €	623 577 €	321 151 €	2%	-7%	-13%	472 364 €
Dettes	747 276 €	792 846 €	865 013 €	905 710 €	7%	2%	9%	885 362 €

# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par classe « personnel »

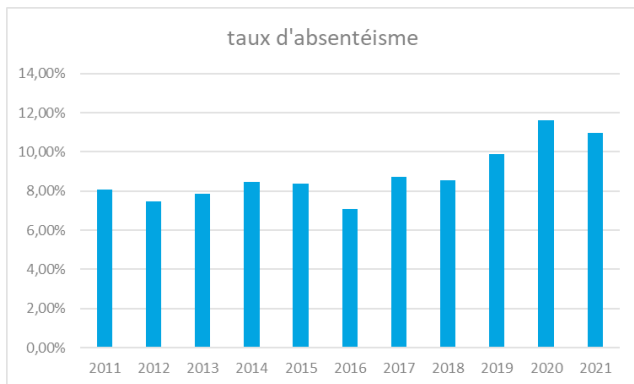


Il existe une évolution croissante du personnel (ETP), cette évolution se traduit par une augmentation de 6 ETP sur 10 ans avec un pic en 2016 avec 92 ETP (soit 10 de plus qu'en 2011).

Un allègement des dépenses en personnel devrait se produire dans les prochaines années suite aux départs de plusieurs profils « anciens » et « coûteux ».

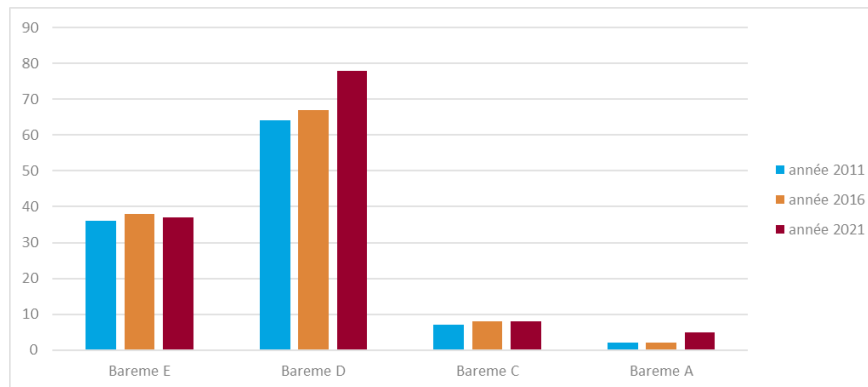
# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par classe « personnel »



Il existe une évolution dans l'absentéisme, ce qui peut engendrer des dépenses supplémentaires (heures supplémentaires, remplacements, ...).

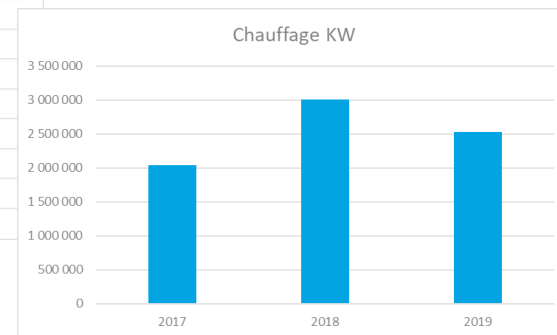
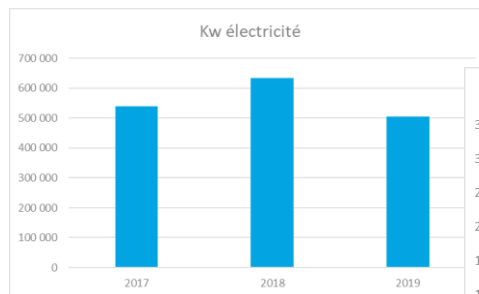
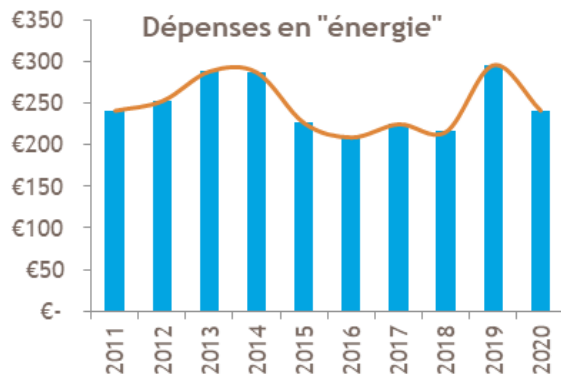
Ce taux était de 6,23% en 2020 chez les fonctionnaires fédéraux.



Il existe une évolution dans les profils. (attention, cette représentation se base sur le nombre de personnes et non sur les ETP).

# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par classe « fonctionnement - énergie »



Les dépenses en énergie (électricité, gaz, mazout, ...) représente un montant important du budget total de la commune avec 250K€ pour 2020. Malgré les investissements réalisés, la consommation reste élevée. Les fluctuations résultent également de l'évolution du prix des énergies.

Investissement photovoltaïque, l'école communale de Hergenrath a été mise en service en février 2016 (9.795 kwh/année), le Parkhotel en novembre 2016 et le services techniques en 2019-2020 (10.733 kWh/année )

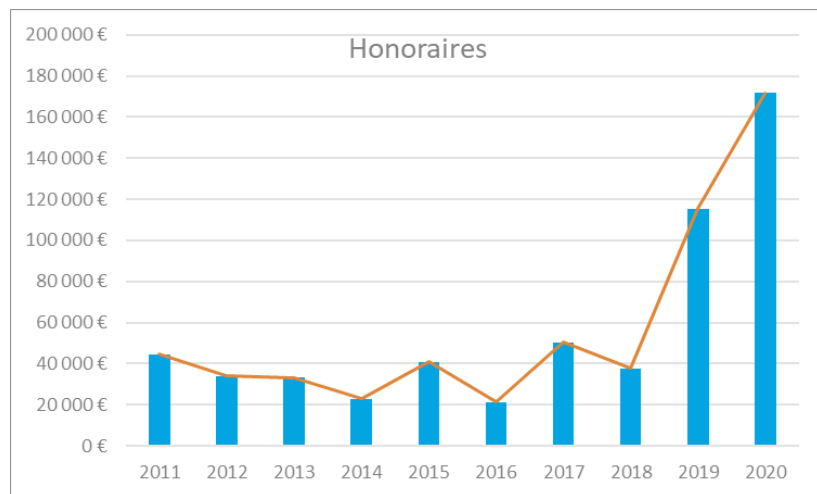
Le benchmark (voir ci-après) démontre une dépense importante par rapport aux autres communes wallonnes.

Un audit énergétique est à prévoir afin de baisser structurellement les couts en « énergie » de façon a être moins dépendant de l'inflation.

# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par classe « fonctionnement - honoraire »

Fonctionnement	44 568 €	33 895 €	33 288 €	22 905 €	40 906 €	21 333 €	50 411 €	37 559 €	115 380 €	171 826 €
12201 Honoraires et indemnités pour expertises	91 €	8 207 €	5 096 €	893 €	2 551 €	3 952 €	17 514 €	12 049 €	16 525 €	29 585 €
12202 Honoraires et indemnités pour études et travaux du service ordinaire	711 €	2 539 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
12203 Honoraires et indemnités pour avocats, médecins et personnel paramédica	43 766 €	23 150 €	28 192 €	22 012 €	38 356 €	17 381 €	32 897 €	25 510 €	98 854 €	142 241 €



Les dépenses en honoraires ont fortement évolué à partir de 2019.

Le recours à des expertises doit être analysées au regard des enjeux. Une balance cout/bénéfice est à conseiller lors de l'utilisation d'experts.

Le benchmark démontre également une utilisation plus importante de ce poste que dans les autres communes.

Les fonctions « administration générale » et « commerce » sont plus particulièrement touchées.

Fonction	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Administration générale	39 769 €	16 817 €	18 727 €	14 212 €	22 965 €	12 726 €	24 175 €	17 448 €	94 537 €	122 000 €
Aide sociale et familiale										5 862 €
Alimentation - Eau	0 €	9 323 €	8 047 €	394 €	465 €	647 €	12 048 €	3 876 €	12 237 €	2 826 €
Cimetières-Protoc.environ.	1 340 €	1 237 €	1 769 €	2 313 €	2 718 €	2 179 €	2 691 €	2 016 €	1 912 €	2 257 €
Commerce - Industrie										18 505 €
Commun. - Voirie - Cours D'eau	75 €	3 207 €	1 331 €	968 €	158 €	3 380 €	0 €	2 155 €	1 029 €	1 455 €
Eaux usées							4 477 €	4 925 €	4 288 €	3 011 €
Education Popul. et Arts	711 €	2 539 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ens.gard(721), Ens.prim(722)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1 277 €	980 €
Institutions de soins	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Patrimoine privé	91 €	0 €	2 780 €	3 400 €	14 600 €	2 401 €	7 019 €	7 140 €	0 €	14 925 €
Pompiers	2 583 €	772 €	634 €	1 619 €	0 €	0 €	0 €	0 €		

# FOCUS ONE

## Analyses des dépenses par classe « transfert »

L'augmentation moyenne des dix dernières années est la plus importante avec 7% d'augmentation en moyenne.

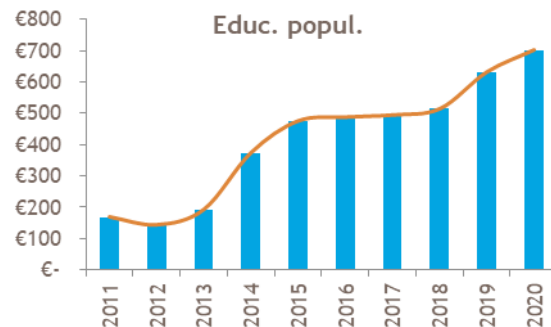
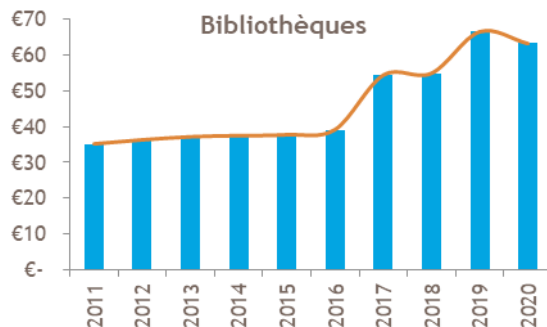
On observe une augmentation continue et importante pour :

- Le CPAS
- L'eau
- Les pompiers

On observe un montant important pour la police et les pompiers

Par contre, à côté de ces dépenses « inévitables », il est intéressant d'observer l'augmentation très importante des dépenses pour la bibliothèque (x2 en 10 ans) mais également la fonction « éducation popul. Et arts (x4 en 10 ans)

(tableau en millier d'€)





# ANALYSE DES INDICATEURS FINANCIERS ANALYSE DE LA DETTE

> 2021

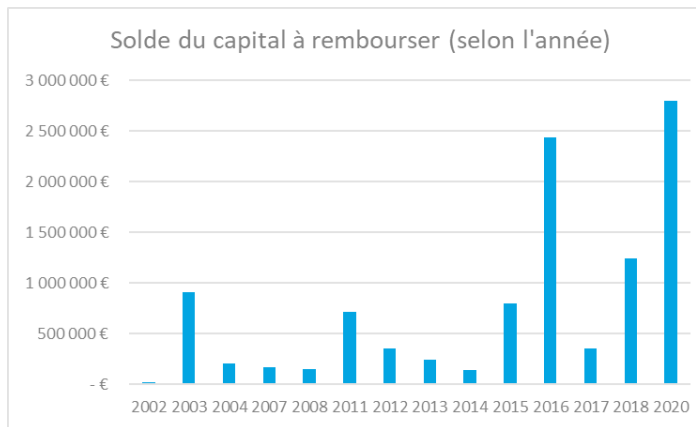
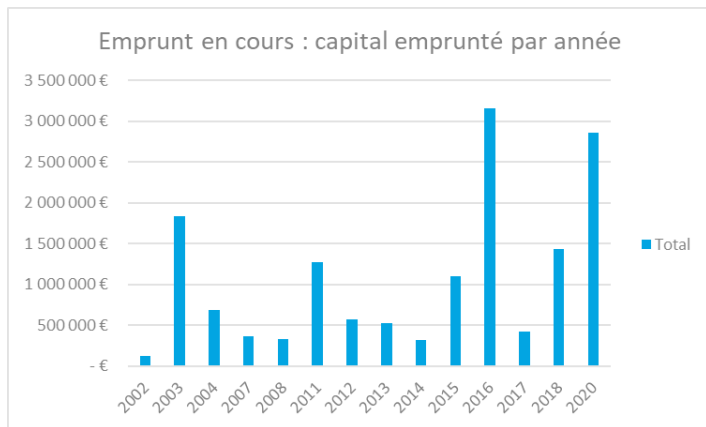


# ANALYSE FINANCIÈRE

## Passif de la Commune de La Calamine

### ANALYSE DE LA DETTE

#### CAPITAL ET INTÉRÊT À REMBOURSER - ÉVOLUTION À COURT TERME



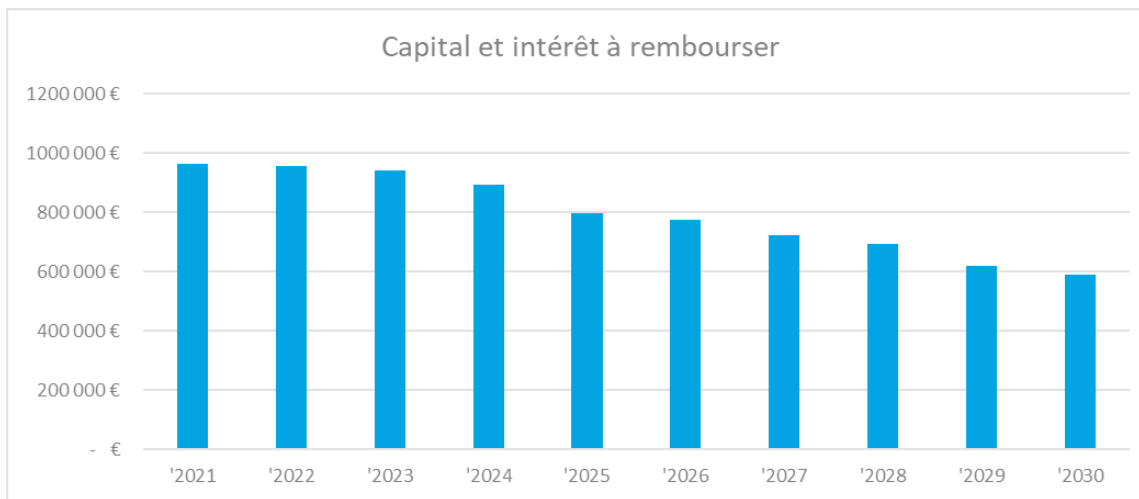
- Il reste actuellement 10,5 millions à rembourser sur les 15 millions

# ANALYSE FINANCIÈRE

## Passif de la Commune de La Calamine

### ANALYSE DE LA DETTE

#### CAPITAL ET INTÉRÊT À REMBOURSER - ÉVOLUTION À COURT TERME



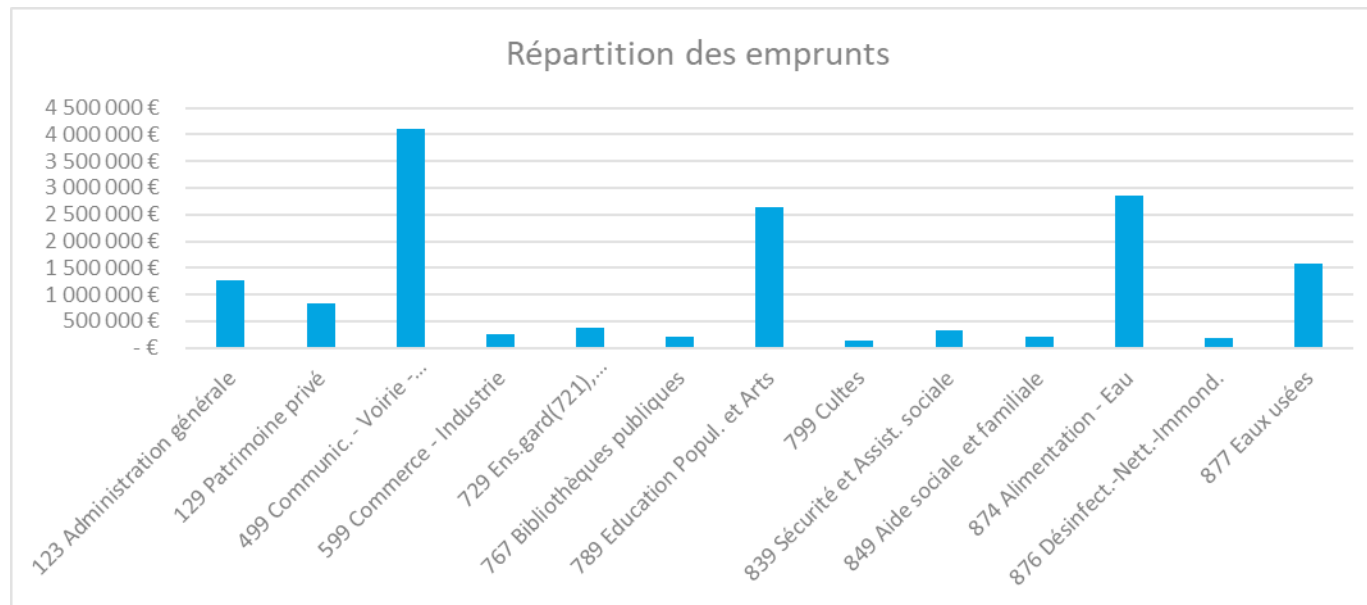
- Sans considérer les nouveaux projets, on observe une marge à partir de 2025.

# ANALYSE FINANCIÈRE

## Passif de la Commune de La Calamine

### ANALYSE DE LA DETTE

#### RÉPARTITION SELON LES OBJECTIFS



- Les 15 millions sont répartis principalement entre les voiries, les arts et l'eau.
- Il faut insister sur le caractère « neutre des investissements liés à l'eau (coût-vérité).



# POSITIONNEMENT DE LA COMMUNE BENCHMARK

2019

# BENCHMARK

## Introduction

### Principes du Benchmark

- Chiffres 2019 tels que publiés sur E-COMPTES et transmis par la DG
- Quelques Communes ne sont pas incluses dans l'analyse, en raison de la publication tardive des chiffres
- Nous avons déterminé un cluster qui sera composé de :
  - Welkenraedt
  - Plombières
  - Grâce-Hollogne
  - Fontaine-l'Évêque
  - Soumagne
- Une comparaison sera systématique réalisée avec Welkenraedt - Raeren - Saint-Vith

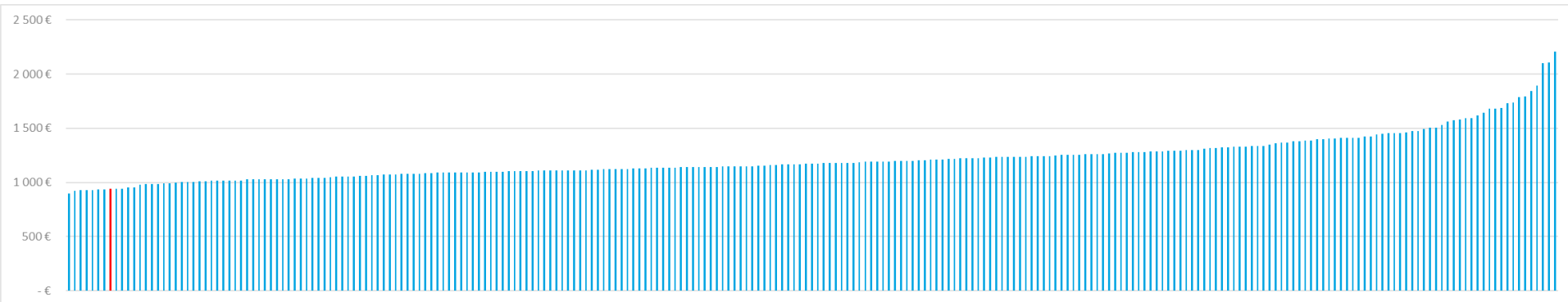
	Rev. moyen par hab.	nbre Habitants	Habitant/km <sup>2</sup>	Dépense BO p	Ins. école prim.	RIS	Recette Prl	Prl/Hab	Cent PIM
La Calamine	16585	11212	622	1190	370	23,36%	2 930 803 €	261 €	2600
Welkenraedt	18442	10068	400	1276	423	21,95%	3 292 535 €	327 €	2600
Plombières	17289	10527	200	1072	371	9,40%	2 299 008 €	218 €	2500
Fontaine l'Evêque	15725	17830	622	1191	584	37,67%	3 237 951 €	182 €	2800
Soumagne	18477	17040	626	1054	462	18,66%	3 943 127 €	231 €	2600
Grâce Hollogne	15645	22000	668	1194	781	32,29%	6 342 653 €	288 €	2600

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES DES TRANSFERTS (TAXES - FONDS DES COMMUNES - SUBSIDES) PAR HABITANT



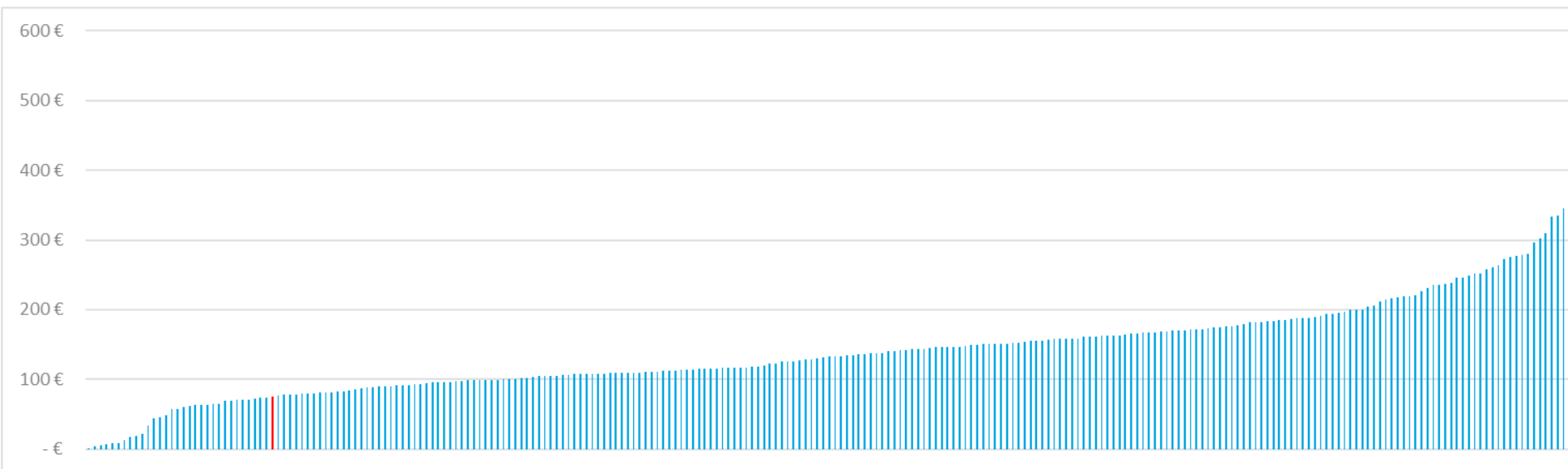
- La Calamine se classe 8<sup>ème</sup> sur l'ensemble de la Région Wallonne (hors Communauté germanophone) - 2019

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

BENCHMARK

DETTE PAR HABITANT



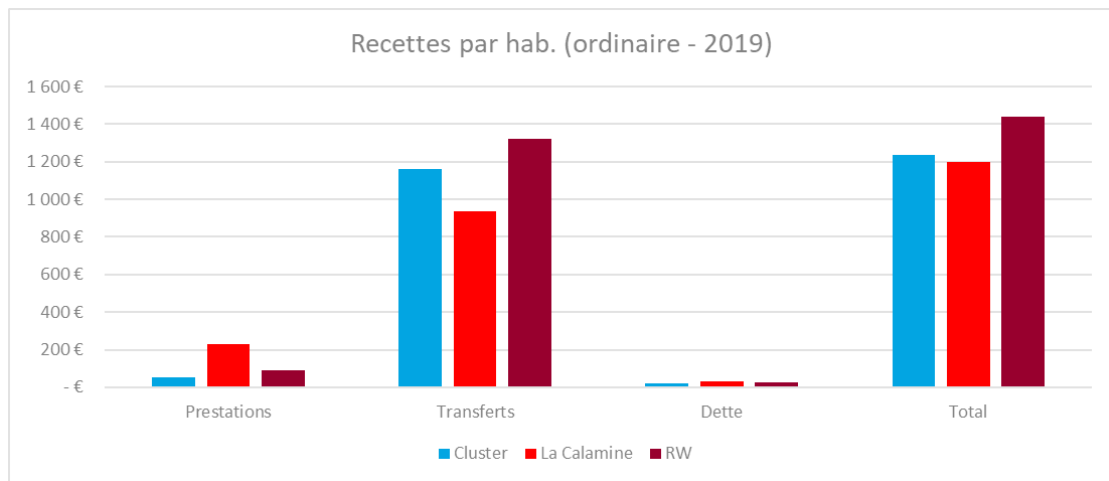
- La Calamine se classe 33<sup>ième</sup> sur l'ensemble de la Région Wallonne (hors Communauté germanophone) - montant annuel

# BENCHMARK

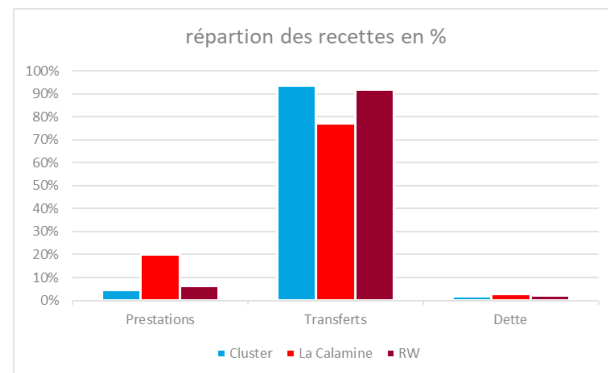
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### ANALYSE DE LA STRUCTURE DES RECETTES



- En comparaison avec les autres Communes wallonnes, on observe que la « dépendance » aux recettes de transfert est moins importante pour la Commune de La Calamine.
- Parallèlement, on observe des recettes liées aux prestations (principalement les recettes liées à l'eau).



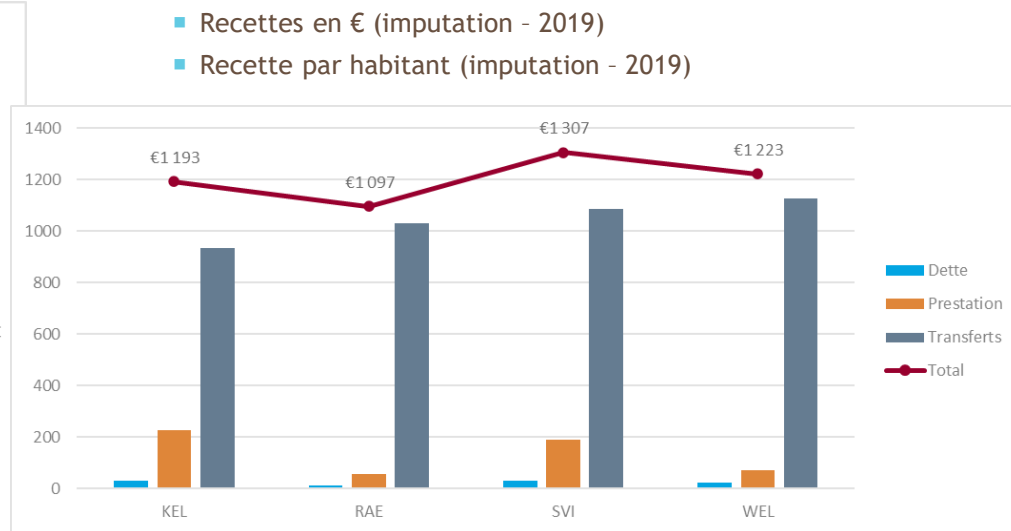
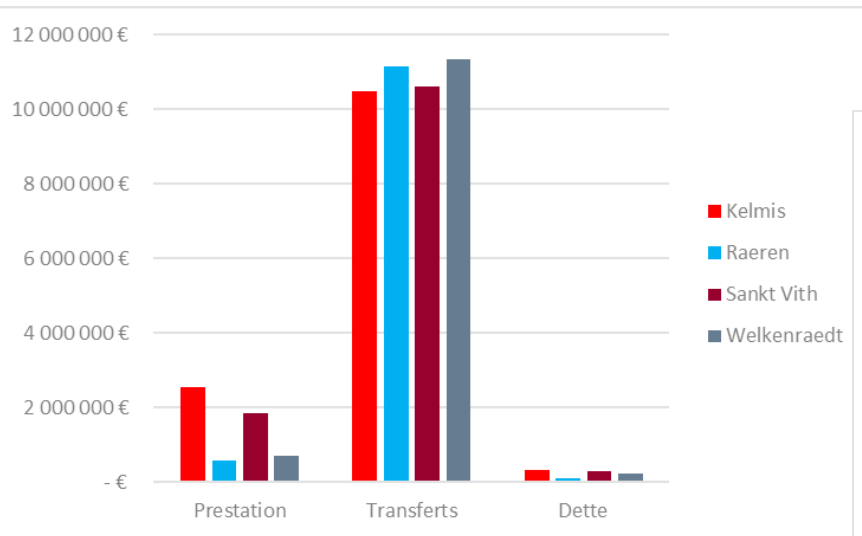


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### ANALYSE DE LA STRUCTURE DES RECETTES



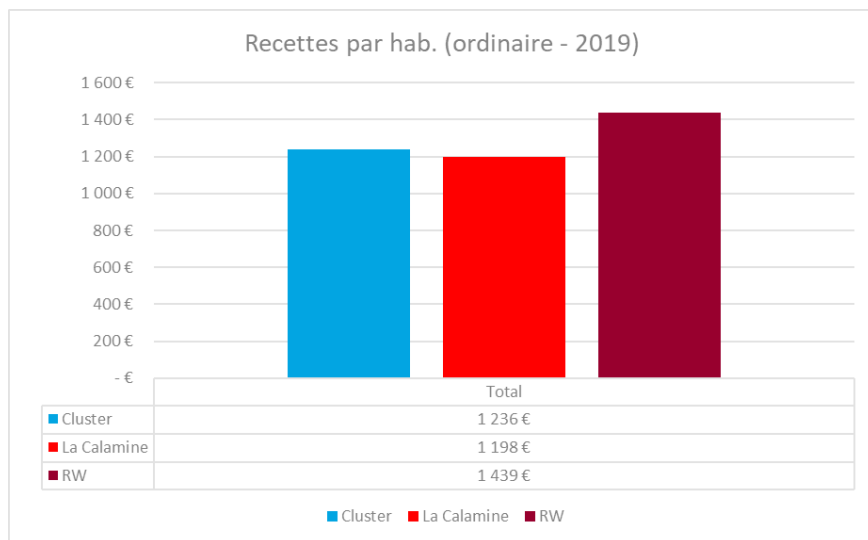
- La principale recette liée aux prestations de La Calamine est « l'eau » (il n'y a aucun profit)
- La Calamine est la commune la moins financée par les recettes de transfert

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

### RECETTES ORDINAIRES



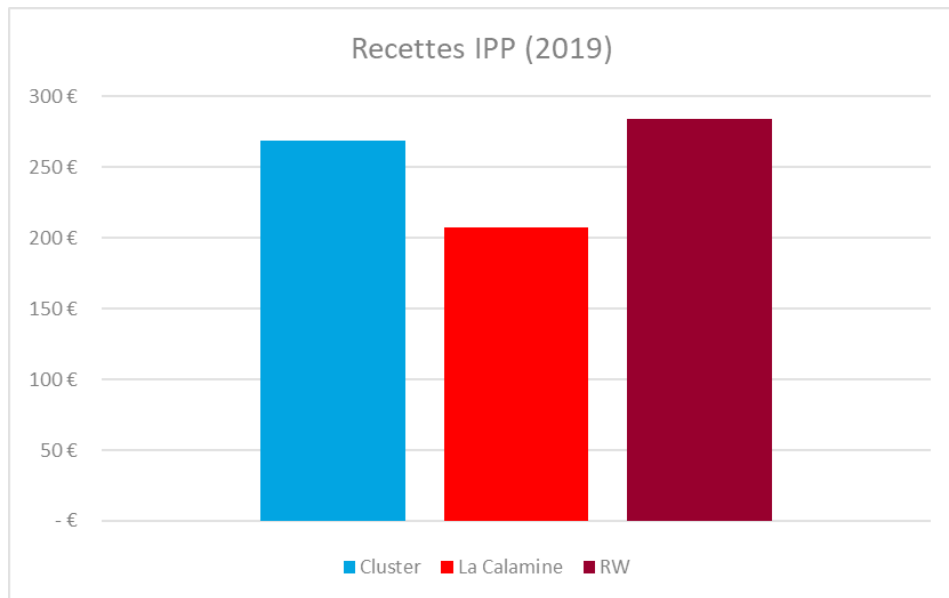
*La moyenne par habitant est de 1.198€ par habitant (engagement 2019).*

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - TAXES IPP (040 / 372-01)



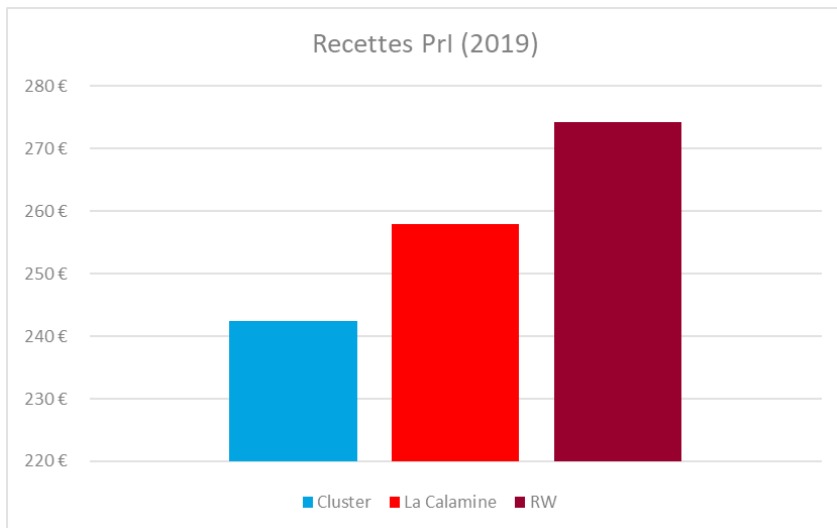
*La moyenne par habitant est la plus faible du cluster avec de 207€ par habitant.*

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - TAXES PRIM (040 / 371-01)



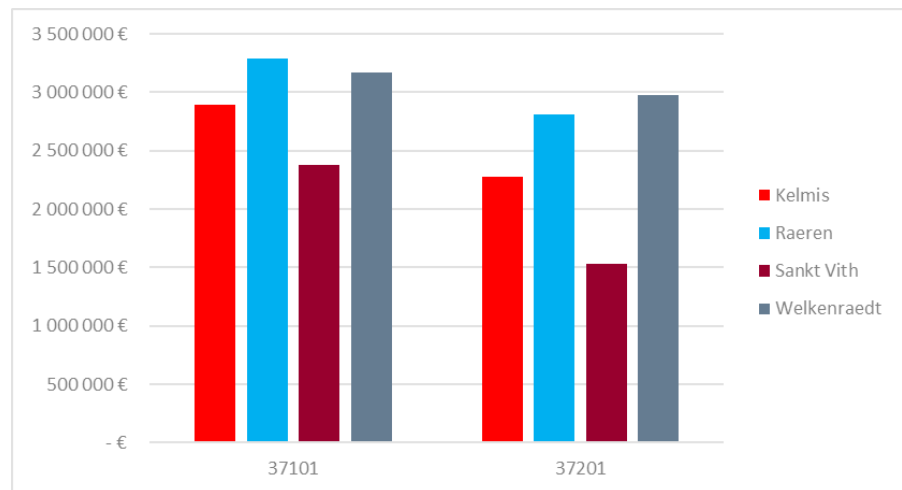
*La moyenne par habitant est la plus faible du cluster avec de 258€ par habitant.*

# BENCHMARK

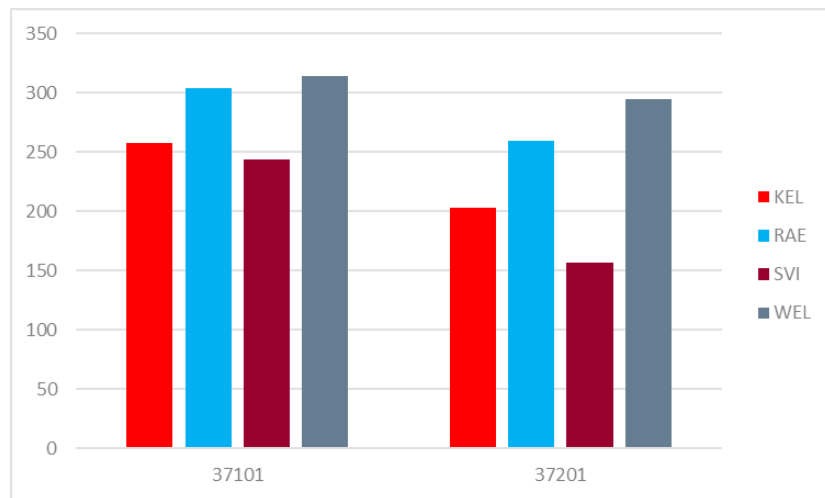
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

RECETTES ORDINAIRES - TAXES PRIM (040 / 371-01) ET TAXES IPP (040 / 372-01) (HORS COMPENSATION IPP DU LUXEMBOURG)



Recette globale



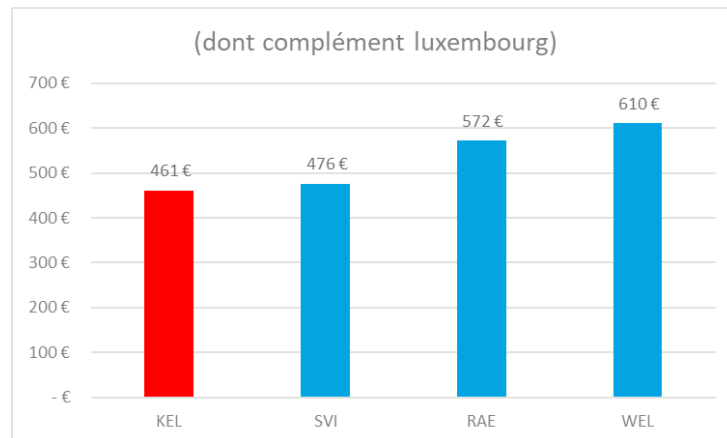
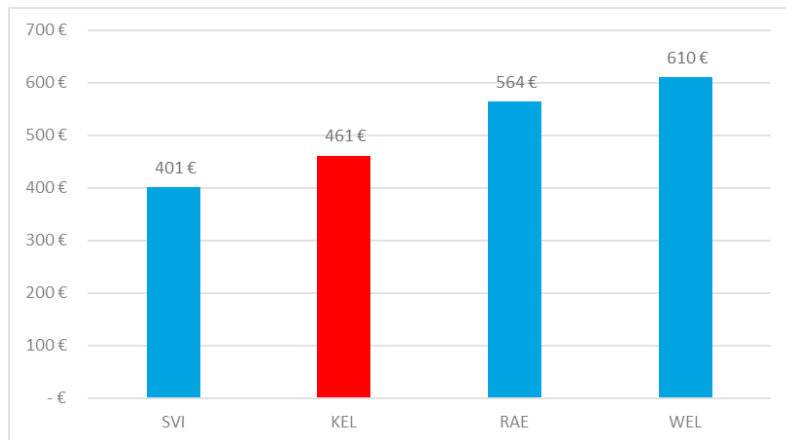
Recette par habitant

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - TAXES PRIM (040 / 371-01) ET TAXES IPP (040 / 372-01)



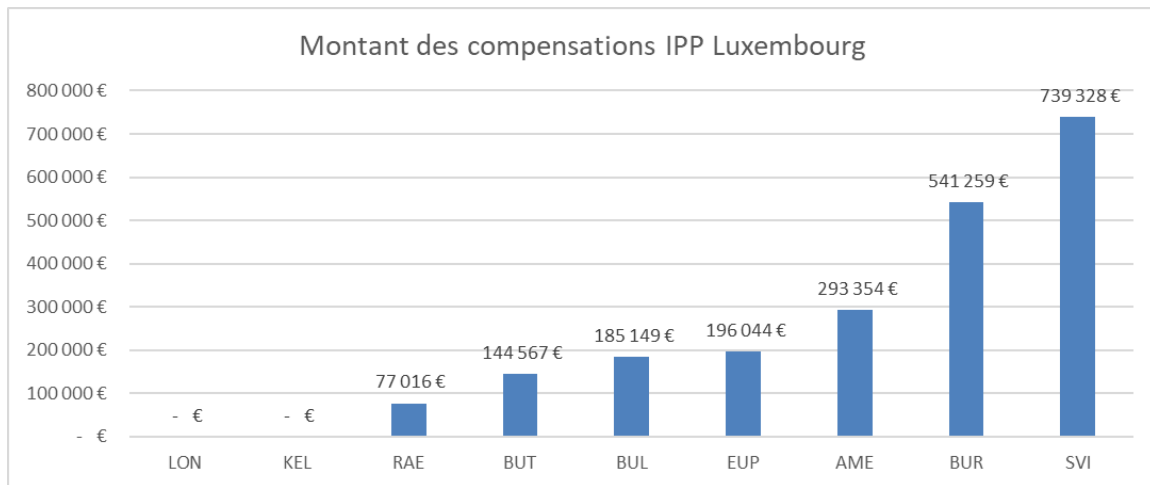
Seule la Commune de Saint-Vith perçoit moins de recettes IPP et P.Imm. (mais Saint-Vith perçoit des recettes liées aux prestations et perçoit une compensation IPP du Luxembourg).

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### COMPENSATION IPP LUXEMBOURG EN COMMUNAUTÉ GERMANOPHONE



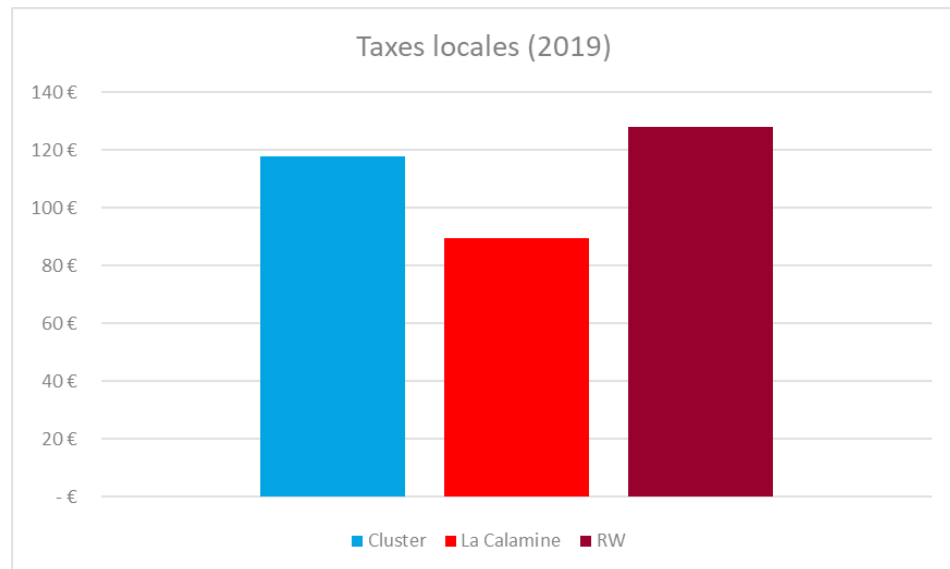
Amblève, Burg-Reuland et Saint-Vith perçoivent 72% des montants.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - TAXES LOCALES (040 / 36X-XX)



*La moyenne par habitant est de 90€ par habitant (dont les taxes liées aux poubelles)*

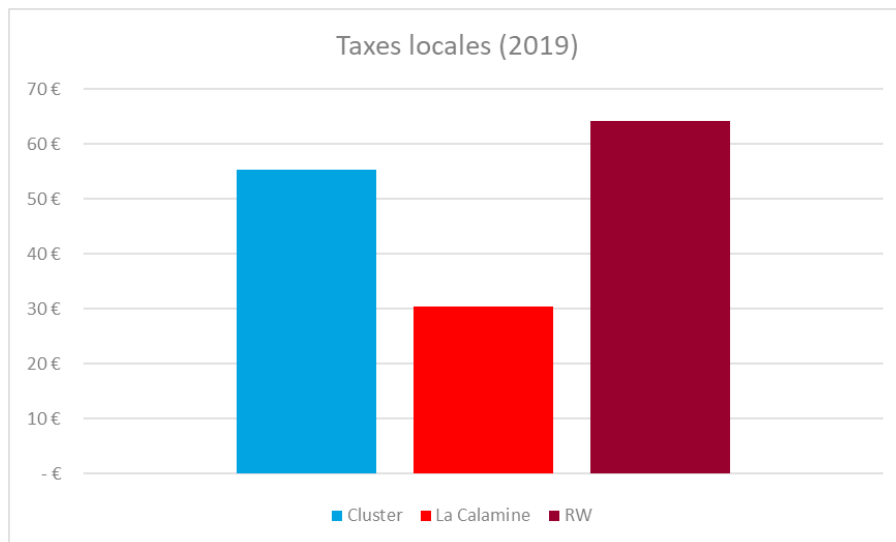


# BENCHMARK

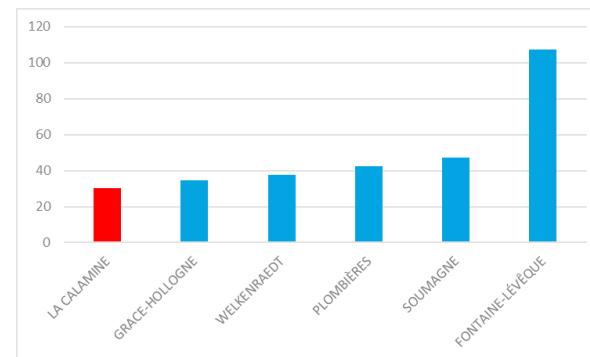
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - AUTRES TAXES LOCALES (040 / 36X-XX)



*La moyenne par habitant est la plus faible du cluster avec 30€ par habitant (autres que les taxes liées aux poubelles)*

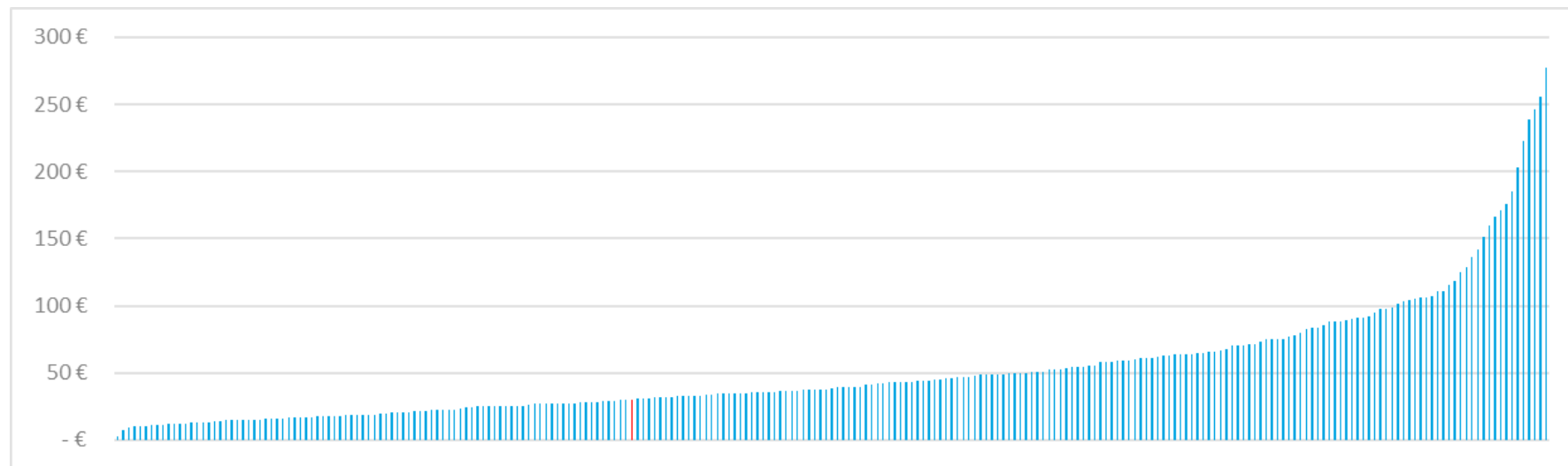


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - AUTRES TAXES LOCALES (040 / 36X-XX)



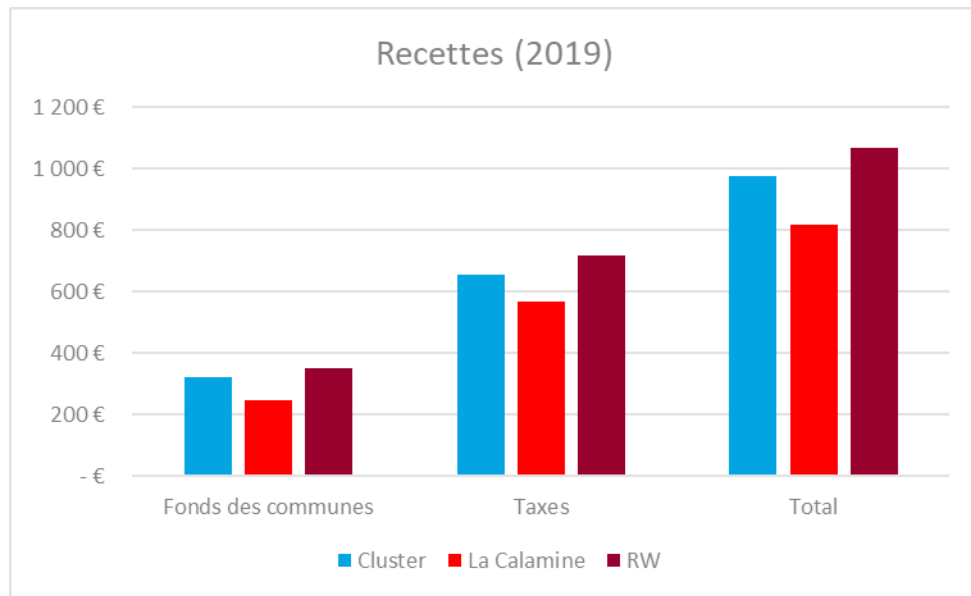
*La moyenne par habitant est de 30€ par habitant soit la 91<sup>ème</sup> entité communale (autres que les taxes liées aux poubelles)*

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES



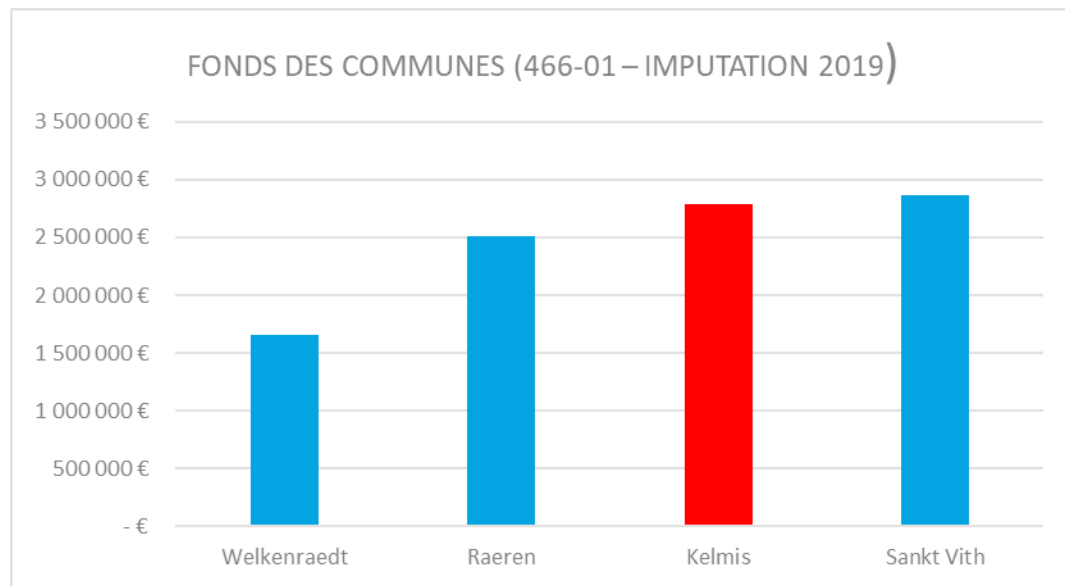
*La moyenne par habitant est plus faible que la moyenne de la Région Wallonne et du cluster avec 248€ par habitant via les Fonds des Communes.*

# BENCHMARK

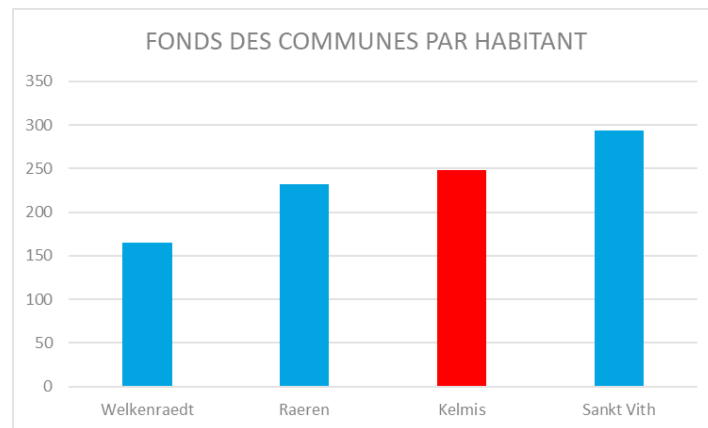
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES



*La moyenne par habitant est plus faible que la moyenne de la Région Wallonne et du cluster avec 248€ par habitant via les Fonds des Communes.*

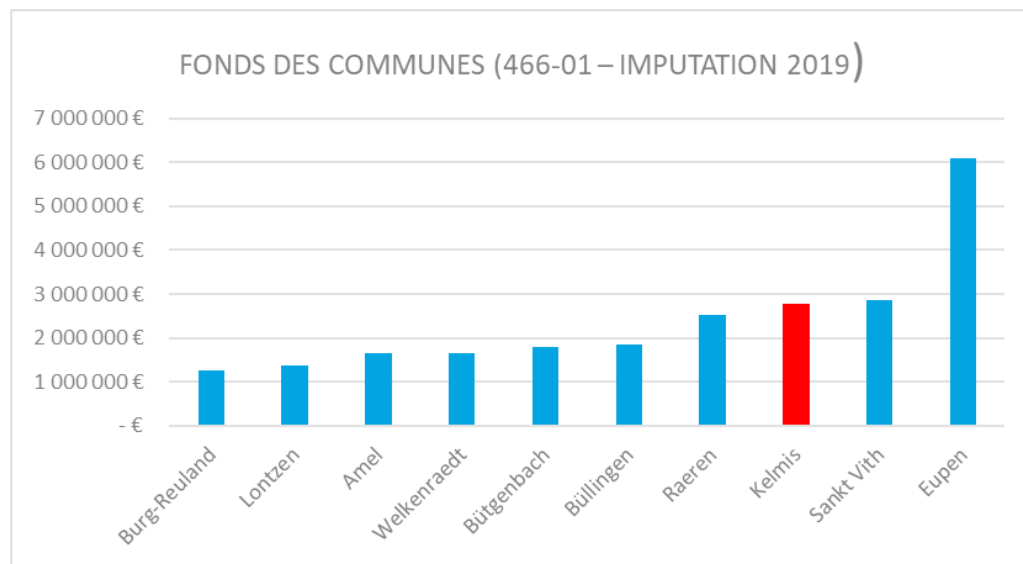


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

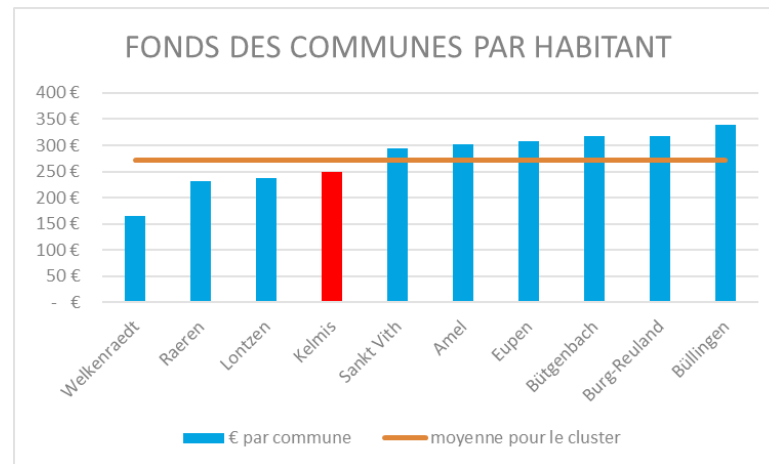
### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES



La moyenne par habitant est de 248€ par habitant via les Fonds des Communes. La moyenne par habitant de ce groupe est de 271€ par habitant (Welkenraedt compris).

La moyenne pour la communauté germanophone est de 285€ par habitant.

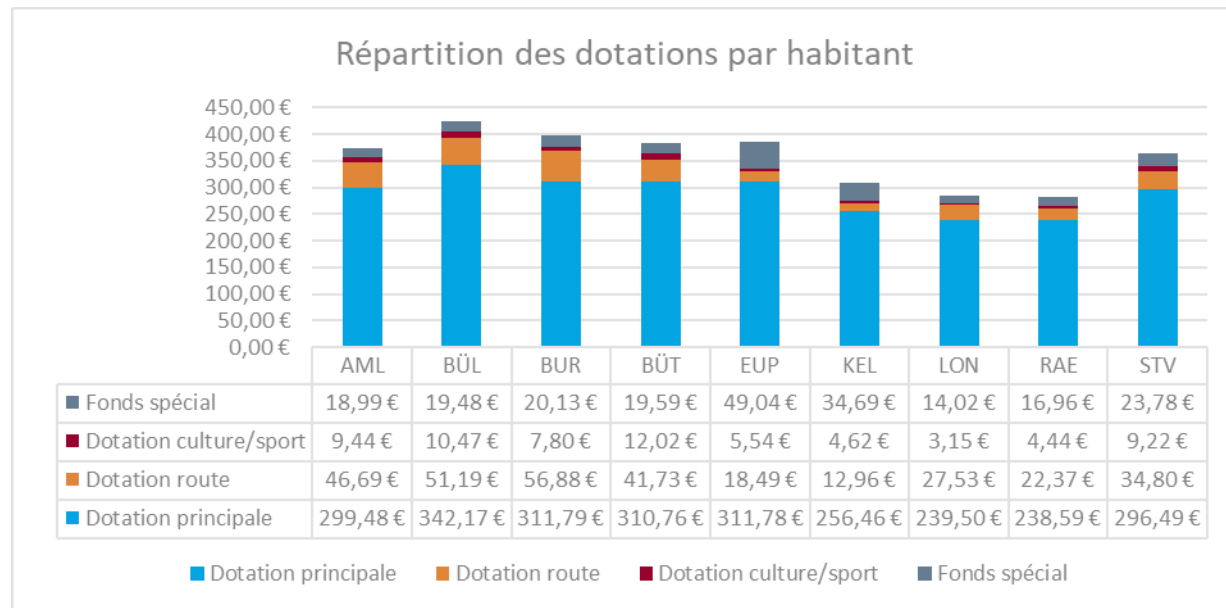


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES (DOTATIONS)



*Au global, nous observons que La Calamine est régulièrement moins bien financée que les autres communes.*

*Pour le fonds spécial, La Calamine est bien dotée.*

*Pour les routes et la culture, La Calamine est très faiblement financée (dernière à chaque fois).*



# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES (DOTATION PRINCIPALE)

La dotation principale est composée en deux piliers :

La dotation des dépenses :

Cinq indicateurs sont utilisés pour calculer la dotation aux communes.

5% forfaitaire de base

15% suivant le nombre de chômeurs

15% pour la superficie du territoire

20% pour les lieux de travail

45% pour les habitants

La dotation des recettes :

Dont l'indicateur est composé des recettes IPP par commune

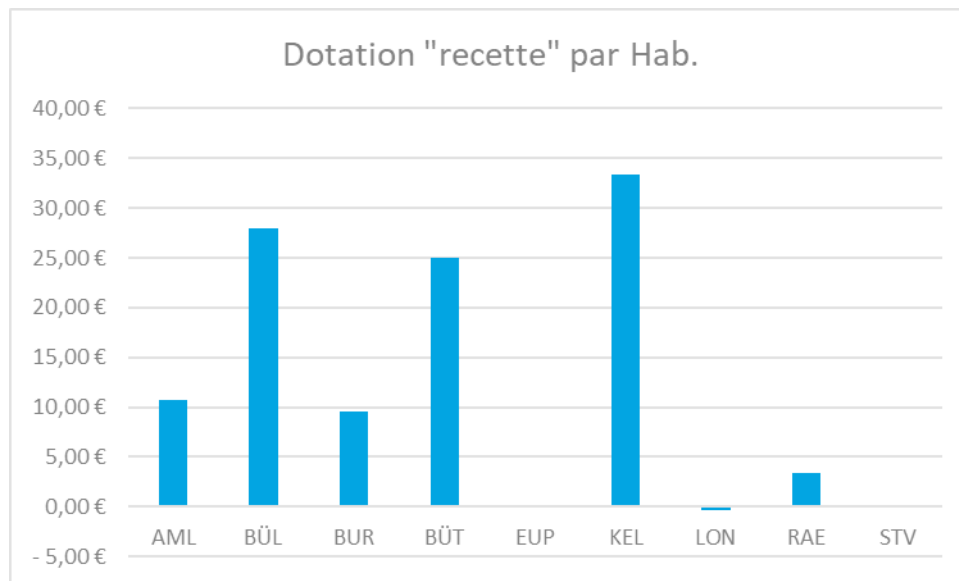
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES (DOTATION PRINCIPALE)

La dotation des recettes : La Calamine reçoit une forte compensation des recettes IPP (en comparaison avec les autres communes).





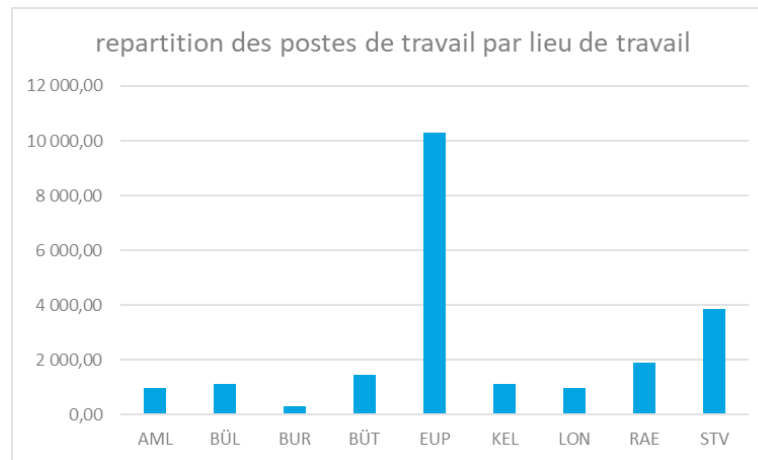
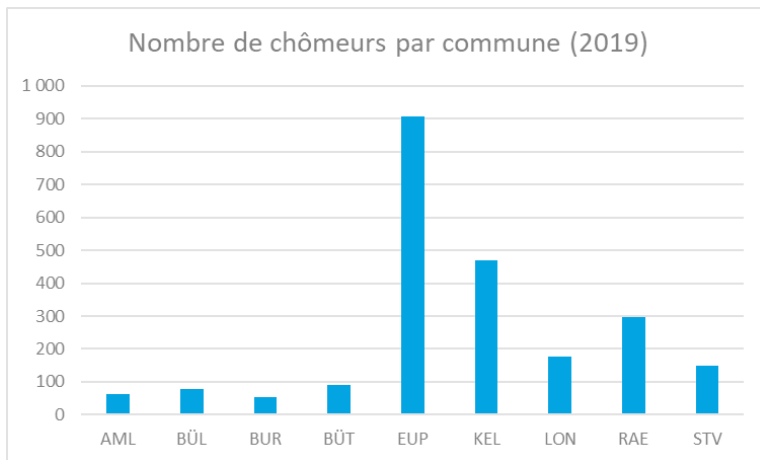
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES (DOTATION PRINCIPALE)

La dotation dépense : analyse des indicateurs



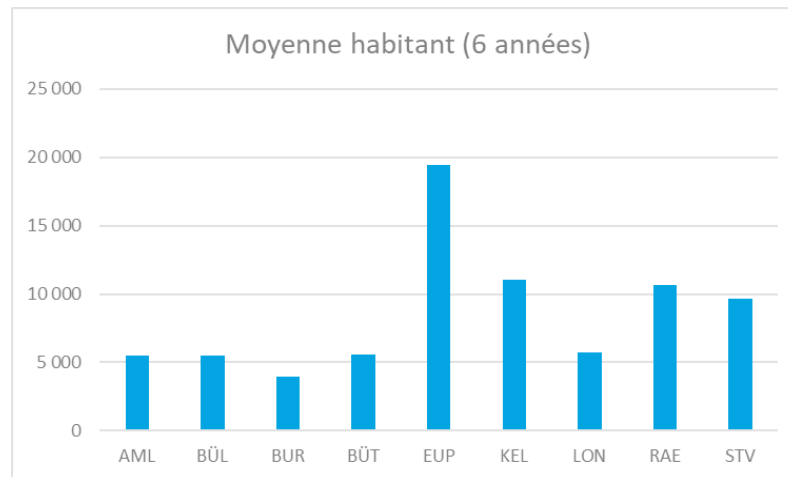
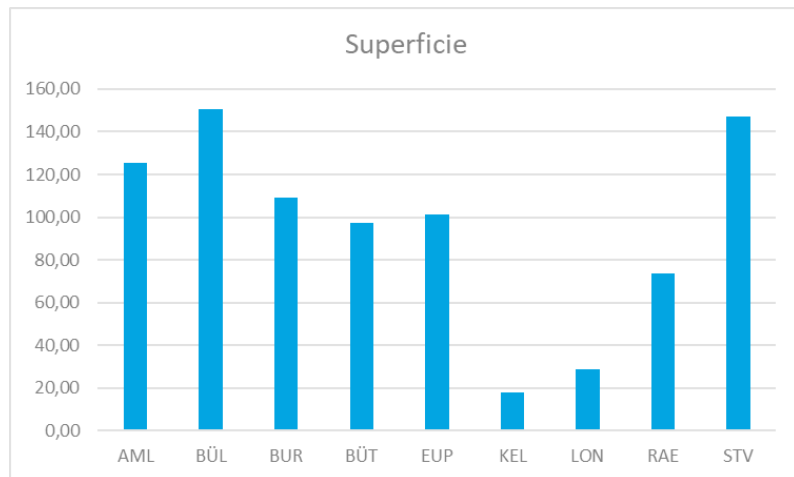
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES (DOTATION PRINCIPALE)

La dotation dépense : analyse des indicateurs



# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### RECETTES ORDINAIRES - FONDS DES COMMUNES (DOTATION PRINCIPALE)

Sur l'ensemble des indicateurs, il convient d'attirer l'attention sur le fait que :

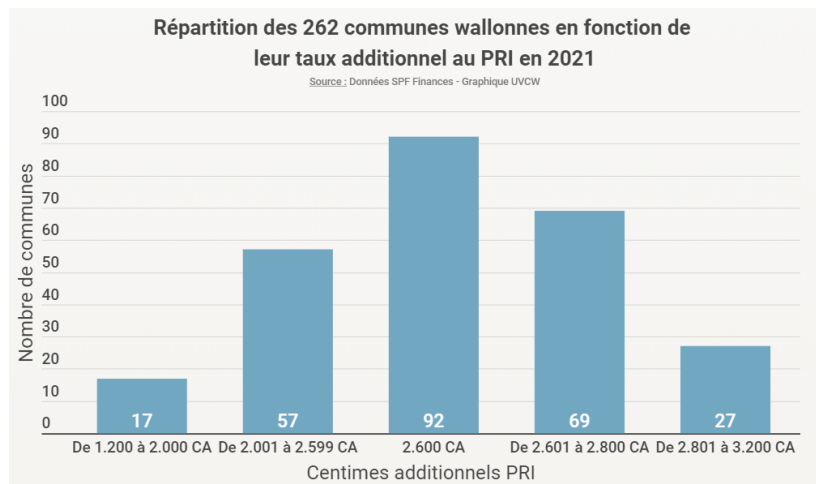
- Deux indicateurs sont liés à l'aménagement du territoire (superficie et nombre d'habitants). Avec un territoire plus petit et une forme de saturation de son territoire, il convient de signaler que les deux indicateurs sont défavorables.
- Un indicateur renforce la position des communes avec « zoning » (emploi). L'indicateur est défavorable.
- Un indicateur « chômeur » est favorable actuellement à La Calamine (mais se pose la question de la compensation des recettes IPP en cas de transfert d'un chômeur vers un emploi peu qualifié). À ce stade l'indicateur est favorable.
- L'indicateur « recette » relatif à la recette IPP permet de compenser une partie de la « pauvreté des citoyens » de La Calamine. Cet indicateur est relativement favorable à ce stade.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### PRÉCOMPTE IMMOBILIER, CENTIMES ADDITIONNELS



- Les bonnes recettes du précompte immobilier trouvent également une explication par le bon niveau des centimes additionnels au précompte immobilier
- La moyenne wallonne est à 2.600

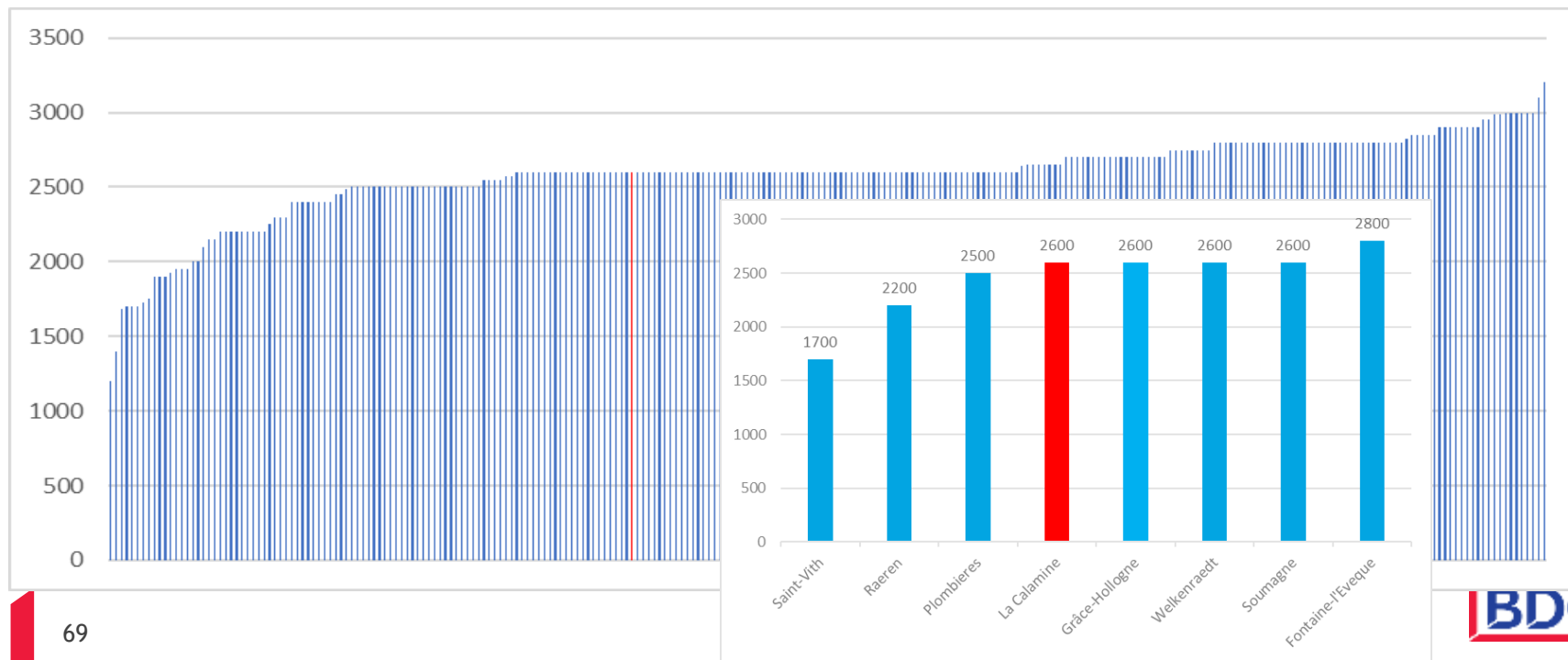
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

BENCHMARK

PRÉCOMPTE IMMOBILIER, CENTIMES

■ La Calamine se classe 75<sup>ième</sup> de la Région Wallonne avec 2.600

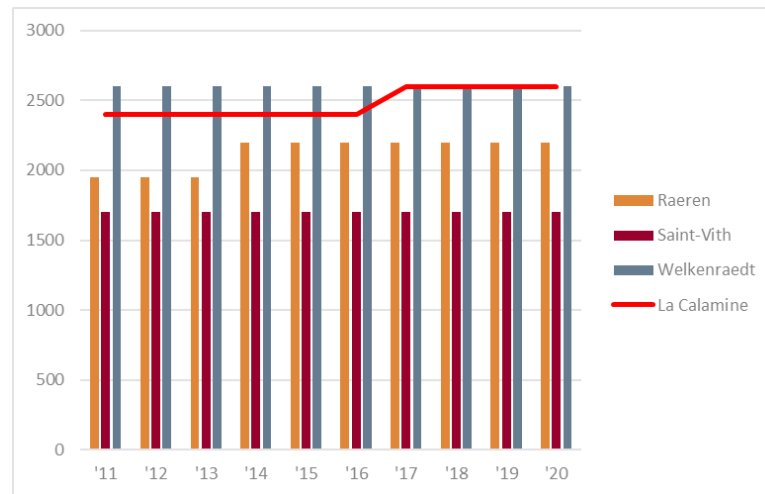
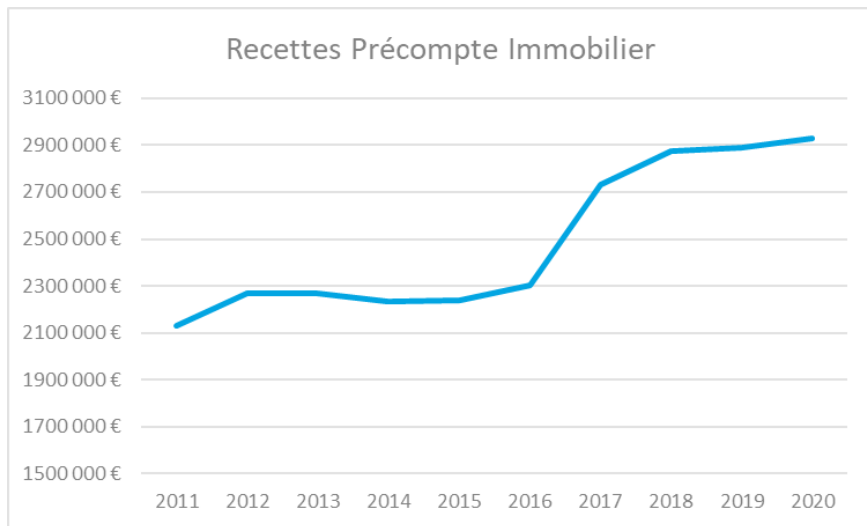


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### PRÉCOMPTE IMMOBILIER, CENTIMES ADDITIONNELS



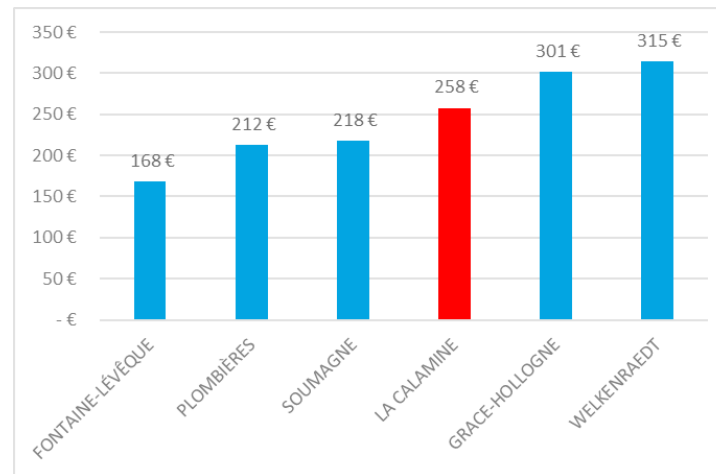
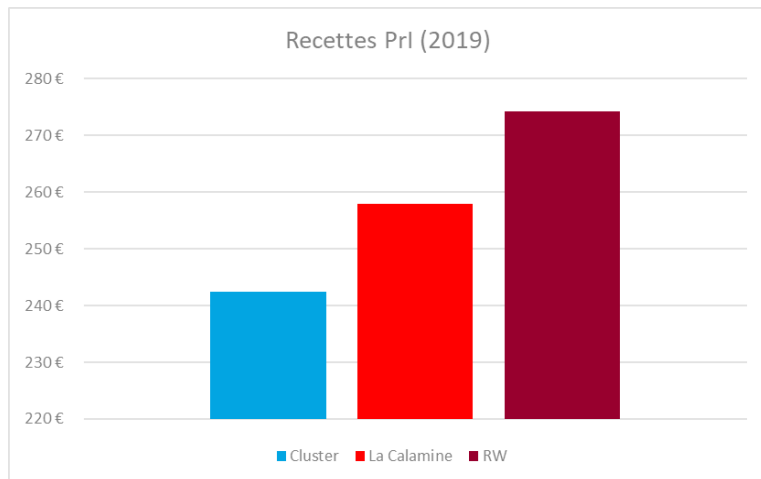
- Entre 2016 et 2017, La Calamine a revu les centimes à la hausse de 2400 à 2600.
- Les recettes directement liées au précompte immobilier ont bondi

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### PRÉCOMPTE IMMOBILIER, RECETTE PAR HABITANT



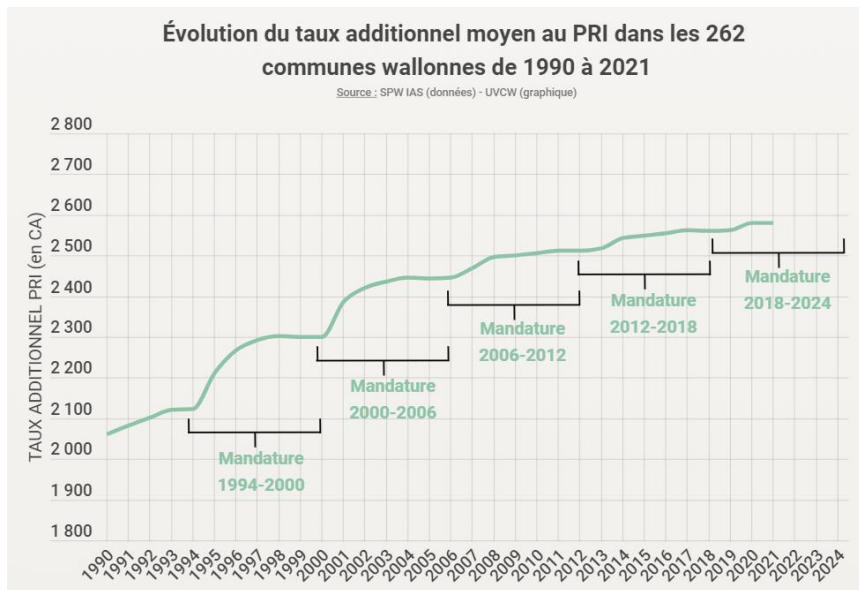
- Les résultats sont supérieurs à la moyenne du cluster mais inférieurs à la moyenne wallonne.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

### PRÉCOMPTE IMMOBILIER, ÉVOLUTION FUTURE



- Ce tableau représente l'évolution moyenne du taux additionnel IPP pour les communes wallonnes.
- La Calamine, avec 2.600 est déjà dans la moyenne, mais peut réfléchir à renforcer cette taxe à l'avenir.



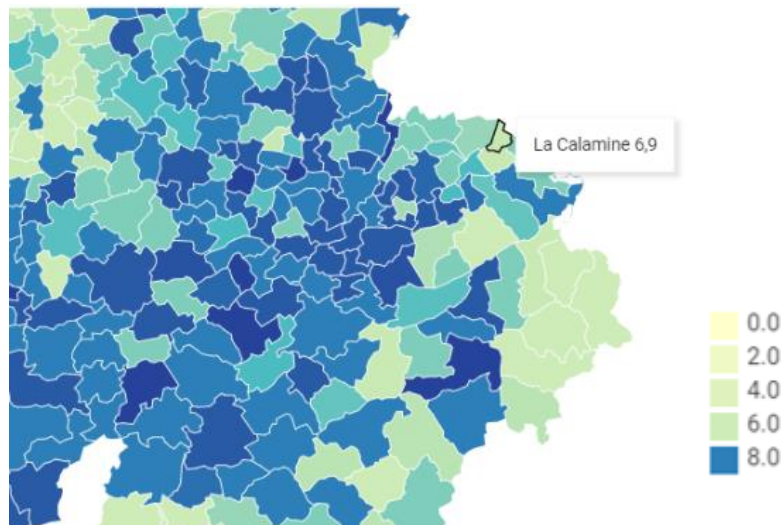
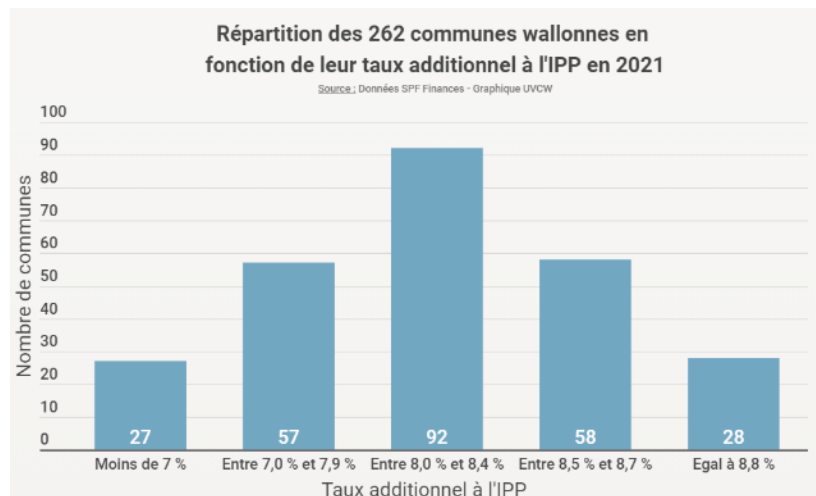
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### ADDITIONNELS À L'IPP, TAUX

- Les faibles recettes IPP trouvent également une explication par le faible taux additionnel à l'IPP (6,9%)



- La moyenne wallonne est à 7,944

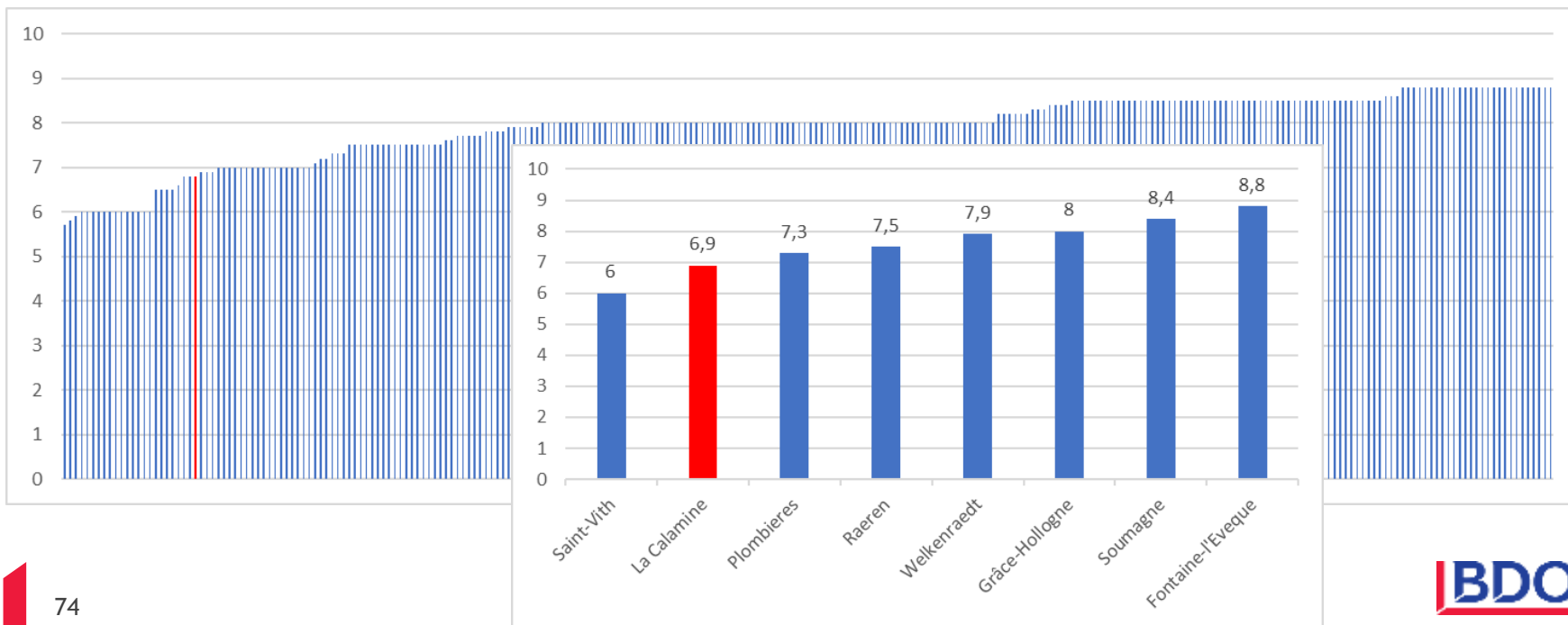
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

BENCHMARK

ADDITIONNELS À L'IPP, TAUX

- La Calamine se classe 25<sup>ième</sup> de la Région Wallonne avec un taux de 6,9.



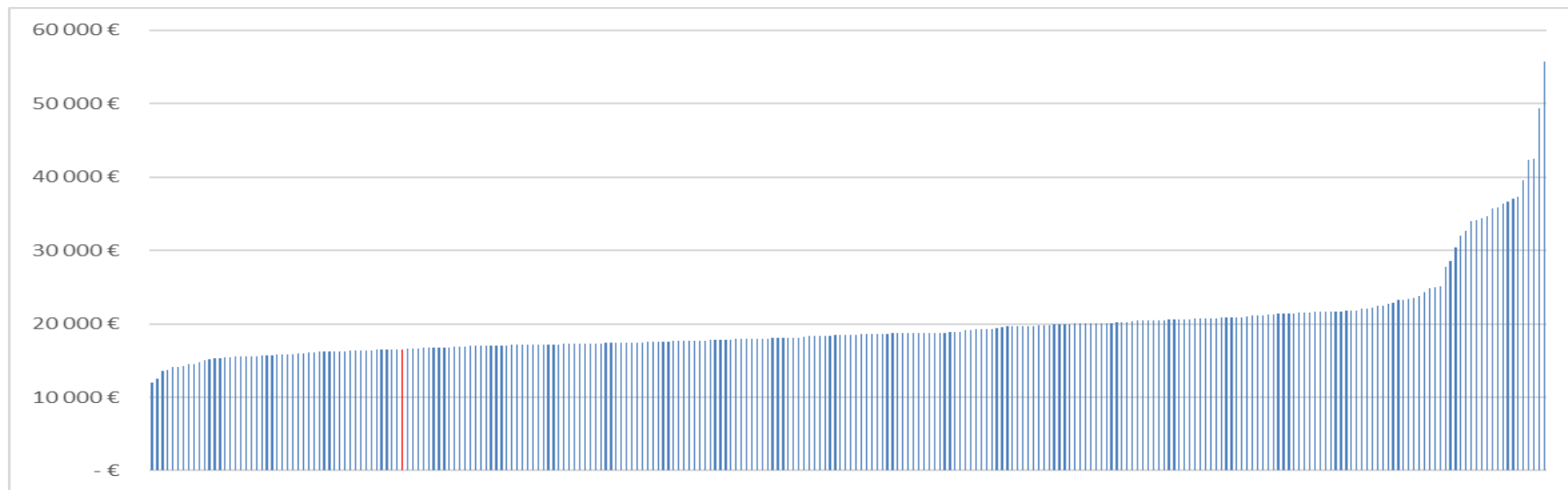
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

ADDITIONNELS À L'IPP, REVENU MOYEN PAR HABITANT

- La Calamine se classe 50<sup>ième</sup> de la Région Wallonne avec un revenu moyen par habitant de 16.585€ par habitant.



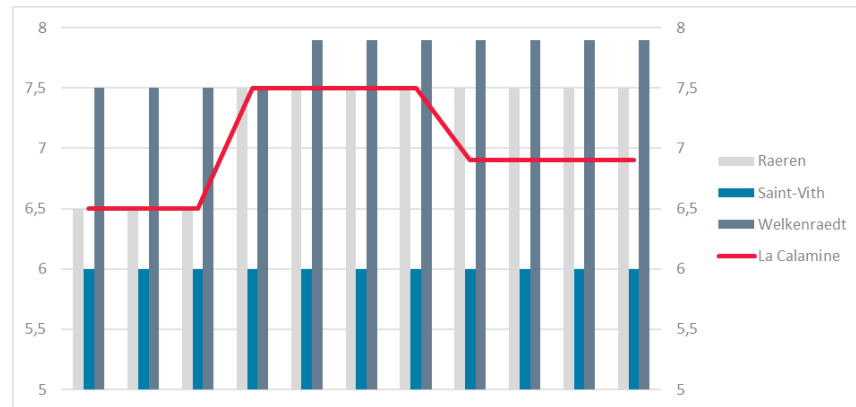
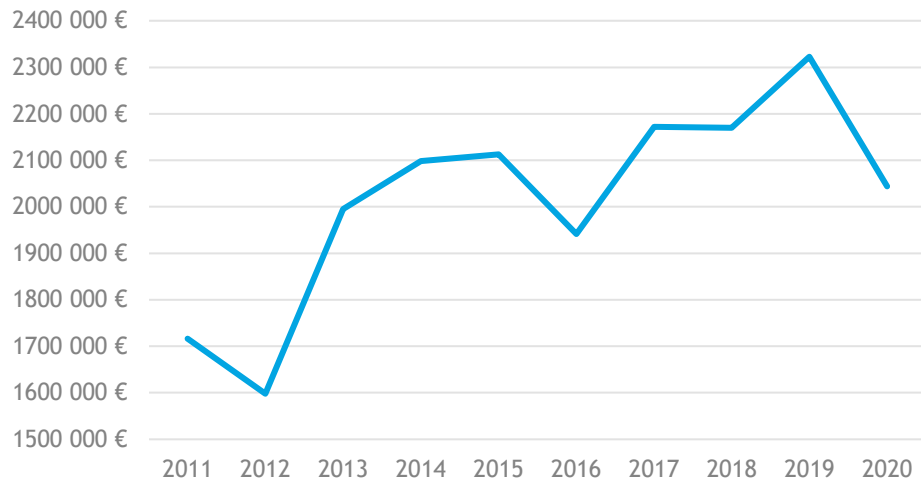
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### ANALYSE DES RATIOS

#### ADDITIONNELS À L'IPP, ÉVOLUTION DU TAUX ET DES RECETTES

Recettes IPP



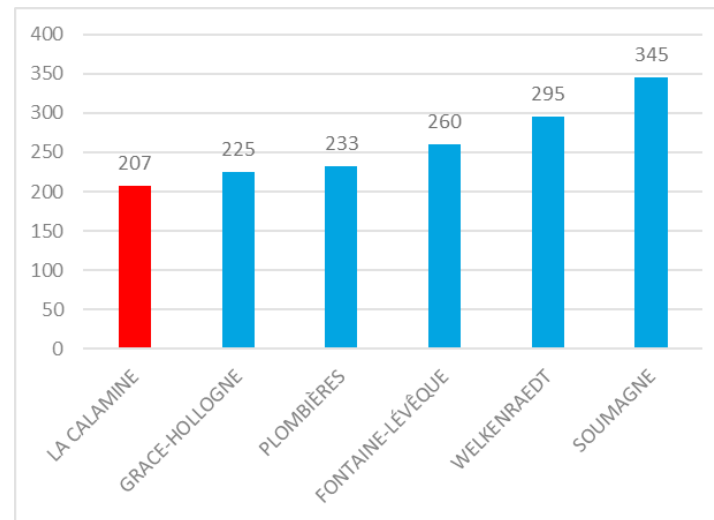
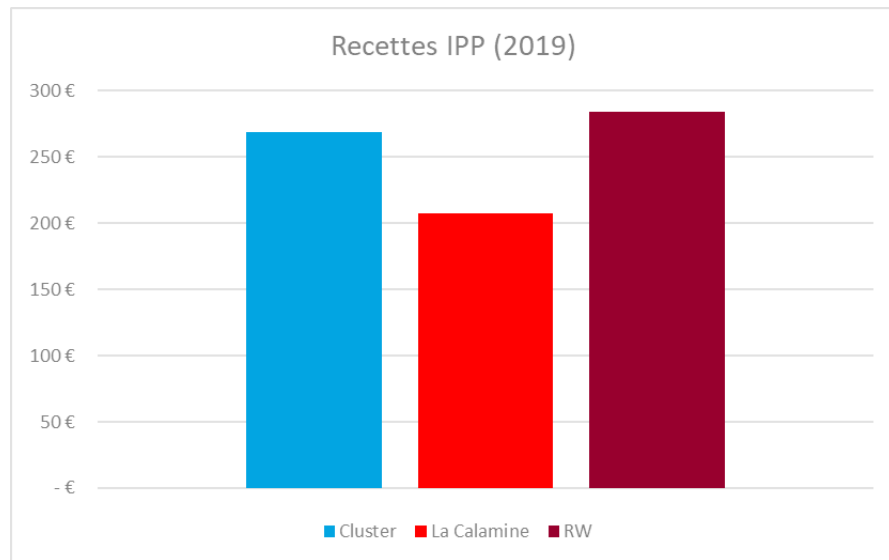
- Entre 2016 et 2017, La Calamine a revu le taux à l'IPP à la baisse de 7,5 à 6,9.
- Un revenu moyen faible et un taux faible engendrent une recette faible au niveau de l'IPP

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### ADDITIONNELS À L'IPP, RECETTE PAR HABITANT



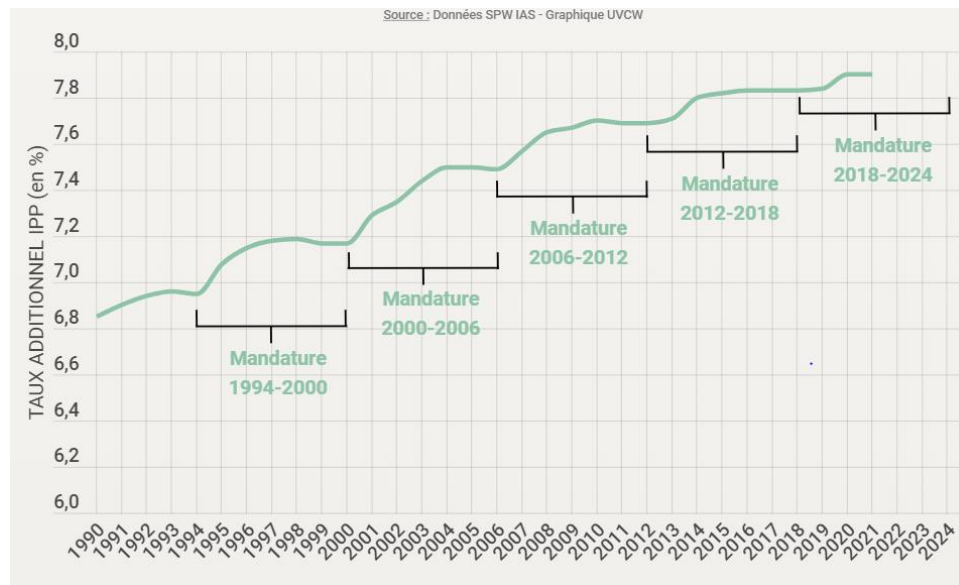
- Les résultats à l'IPP sont inférieurs à la moyenne régionale et à la moyenne du cluster.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

### ADDITIONNELS À L'IPP, ÉVOLUTION FUTURE



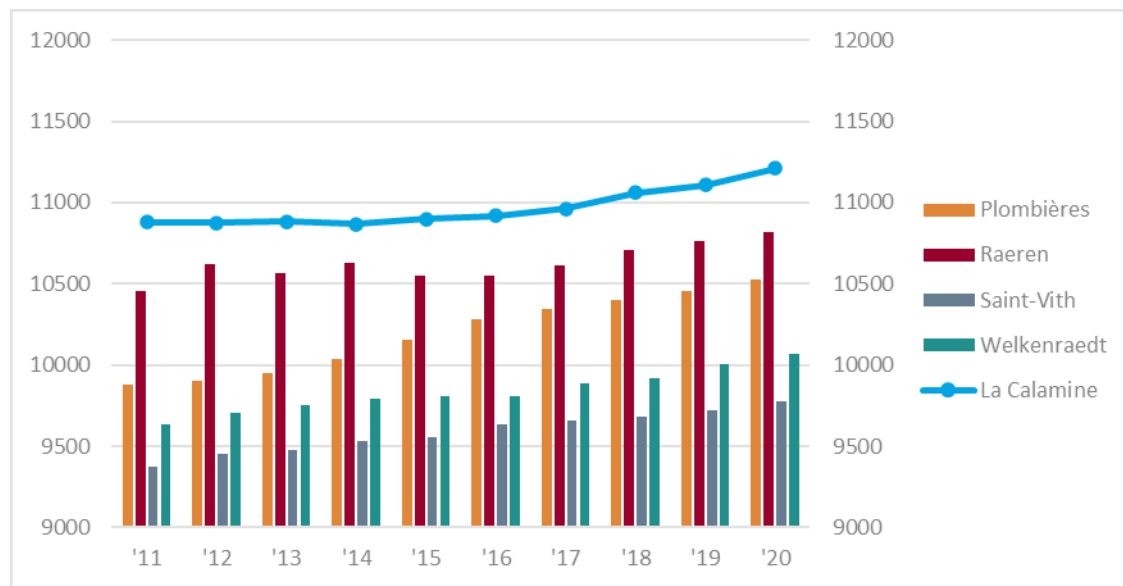
- Ce tableau représente l'évolution moyenne du taux additionnel IPP pour les communes wallonnes.
- Il sera peut-être pertinent d'analyser l'intérêt d'augmenter l'IPP pour la prochaine mandature.

# BENCHMARK

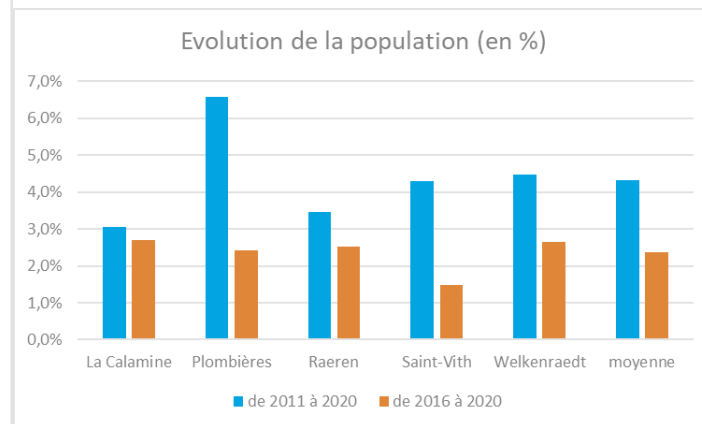
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### ADDITIONNELS À L'IPP, ÉVOLUTION DU CONTEXTE



- Le graphique montre l'évolution du nombre d'habitants de 2011 à 2020
- L'évolution semble plus lente que la moyenne

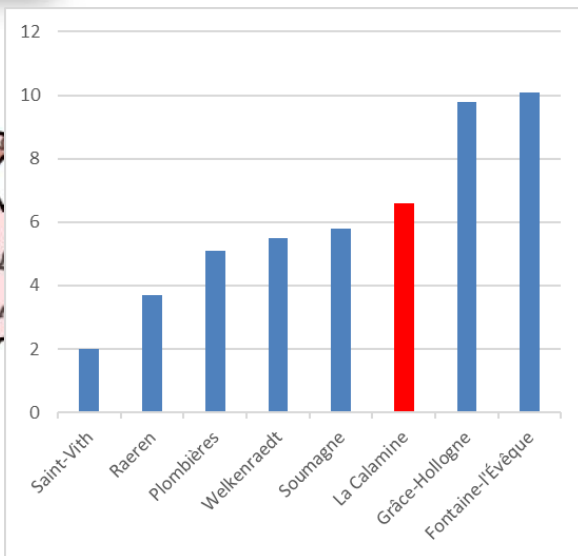
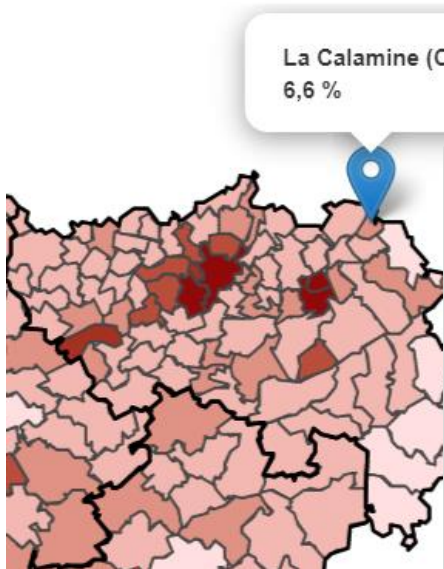


# BENCHMARK

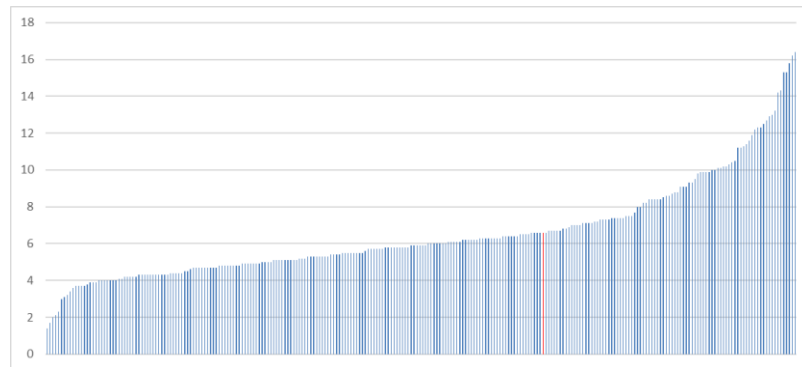
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

### ADDITIONNELS À L'IPP, ÉVOLUTION DU CONTEXTE



- La carte montre le taux de chômage des 20-64 ans pour 2018
- Avec Eupen, 6,7%, La Calamine à un taux plus élevé que les communes avoisinantes
- La Calamine se classe 175<sup>ième</sup> en Région wallonne





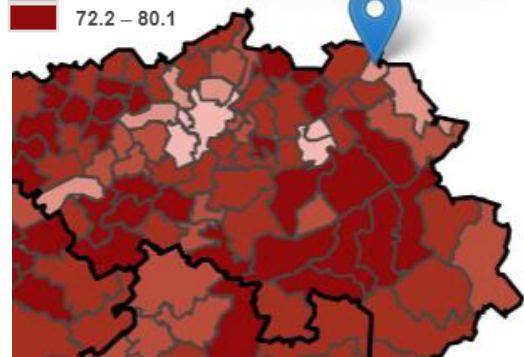
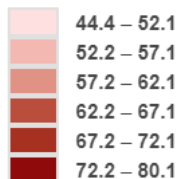
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

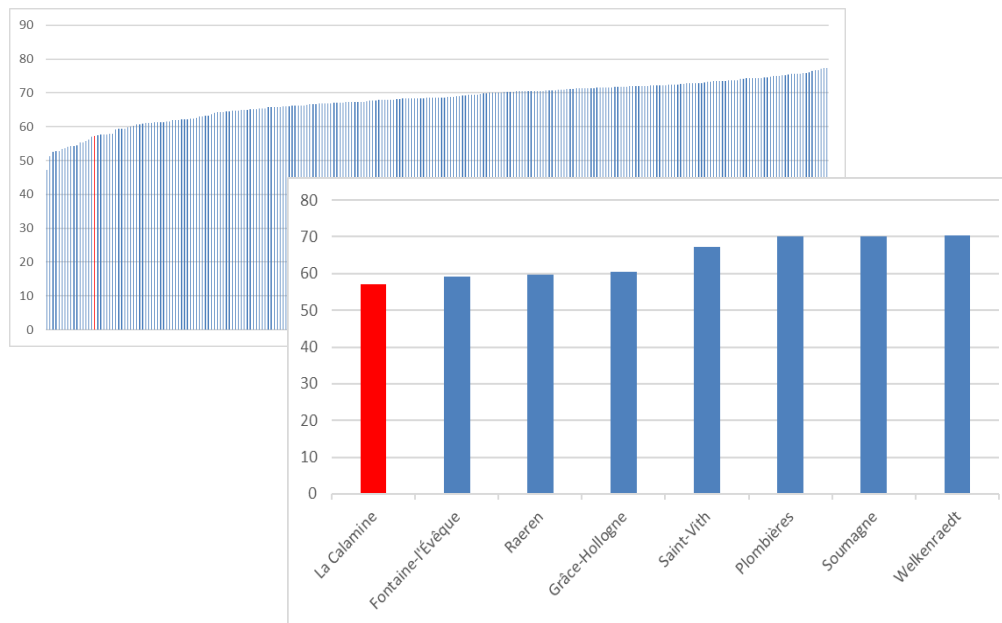
### BENCHMARK

### ADDITIONNELS À L'IPP, ÉVOLUTION DU CONTEXTE

Wallonie  
63,7 %



- La carte montre le taux d'emploi des 20-64 ans pour 2018
- Avec Raeren (59,8%), La Calamine à un taux d'emploi très faible.
- La Calamine se classe 17<sup>ième</sup> en Région wallonne et 1<sup>ère</sup> du cluster.
- Dison et Verviers sont respectivement à 54,3% et 55,3%.



# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### ADDITIONNELS À L'IPP, EXPLICATION

- Avec indicateurs « faibles », on peut légitimement se demander pourquoi, nous n'observons pas une évolution plus importante dans les recettes communales.
- Il est tout d'abord important de signaler que d'autres « éléments » impactent les recettes IPP d'une Commune. De manière non exhaustive citons : les tranches d'imposition, la quotité exemptée d'impôt, le taux additionnel régional, les exonérations d'impôt ... Mais également le tax shift, le saut d'index...
- Dans le cadre du tax shift, nous observons que l'analyse de l'UVCW démontre un effet du tax shift pour l'ensemble des communes wallonnes selon l'horizon de temps suivant :

En millions d'€	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total impact Tax Shift sur les recettes IPP	3,3	18,5	35,5	45,4	74,8	94,3

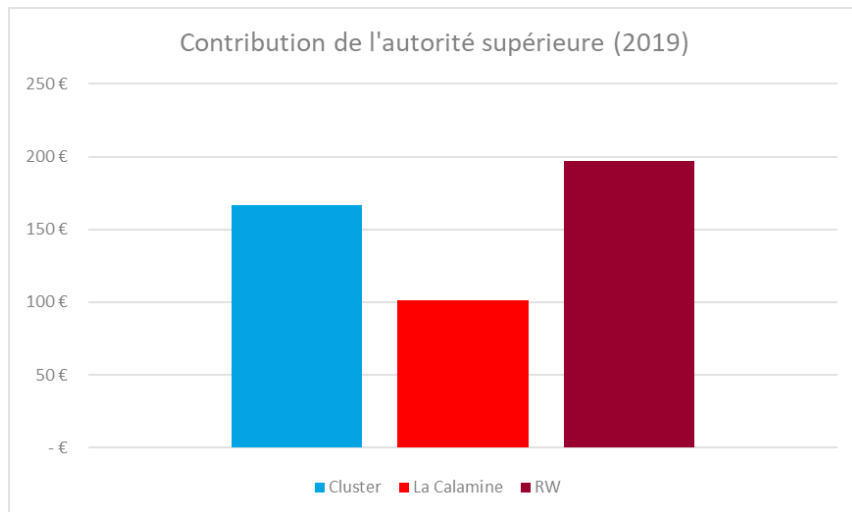
- Sans estimer concrètement l'impact du tax shift pour la Commune de La Calamine, il est important de souligner que la Commune a perdu de l'argent en réduisant le taux additionnel à l'IPP.
- Le contexte de crise sanitaire ne peut que renforcer la nécessité de suivre certains indicateurs (taux d'emploi, recette IPP, ...)

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

TRANSFERTS DE REVENUS EN PROVENANCE DE L'AUTORITE SUPERIEURE PAR HABITANT (HORS FONDS DES COMMUNES (466-01) ET CHARGES REMBOURSEMENT DES CHARGES FINANCIERES DES EMPRUNTS (464-XX))



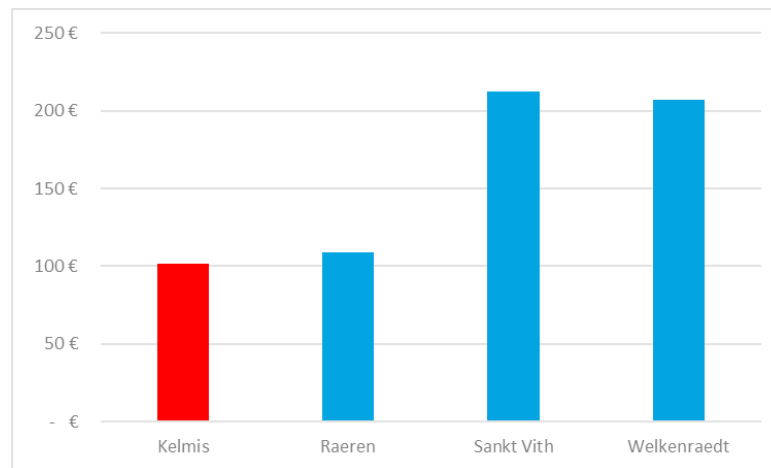
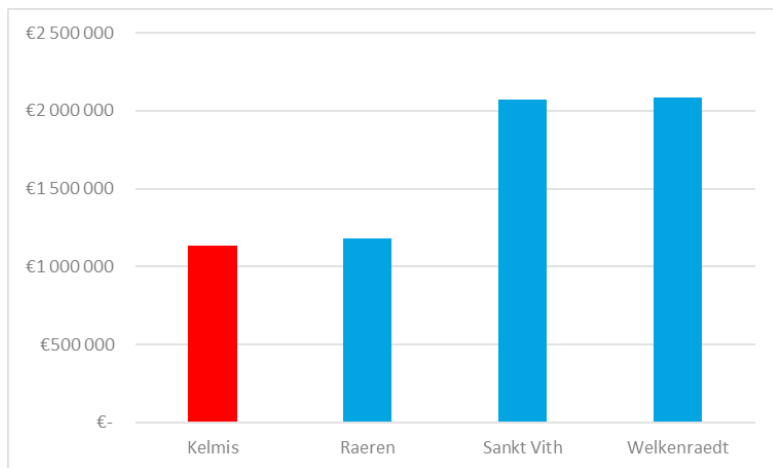
- Si nous considérons les subsides par habitant :
- La Commune de La Calamine est classée avant-dernière du cluster.
- Ce poste se compose :
  - Subsides de l'Aut. sup. pour frais de fonct. de l'enseignement
  - Subsides de l'autorité supérieure a des fins spécifiques
  - Contrib. aux frais d'exploit. divers reçues des Pouv. Public

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

TRANSFERTS DE REVENUS EN PROVENANCE DE L'AUTORITE SUPERIEURE PAR HABITANT (HORS FONDS DES COMMUNES (466-01) ET CHARGES REMBOURSEMENT DES CHARGES FINANCIERES DES EMPRUNTS (464-XX))

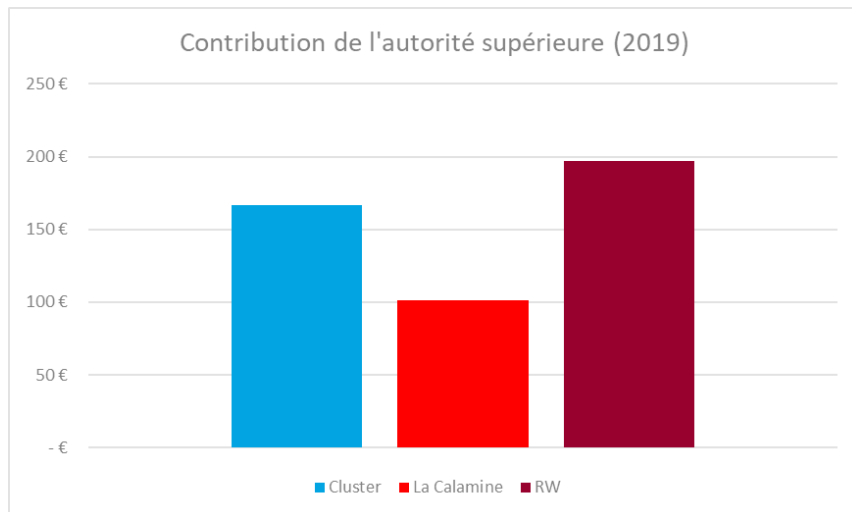


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

TRANSFERTS DE REVENUS EN PROVENANCE DE L'AUTORITE SUPERIEURE PAR HABITANT (SUBVENTION POUR LE PERSONNEL SOIGNANT(461-01) ET CONTRIBUTIONS DE L'AUTORITÉ SUPÉRIEURE POUR LE PERSONNEL CONTRACTUEL SUBSIDIÉ (465-05))



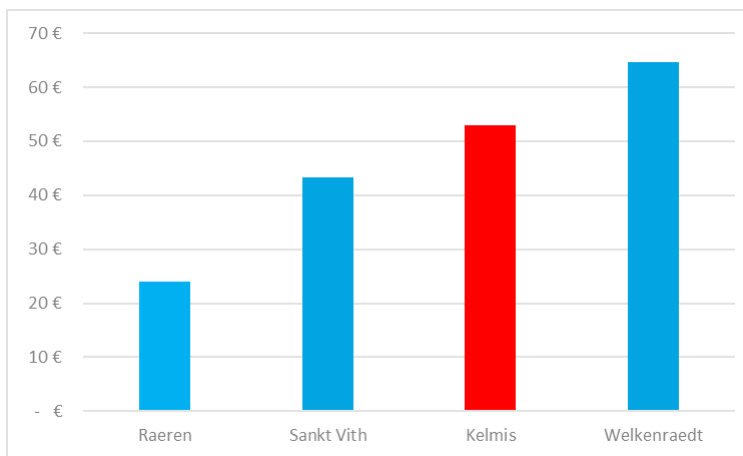
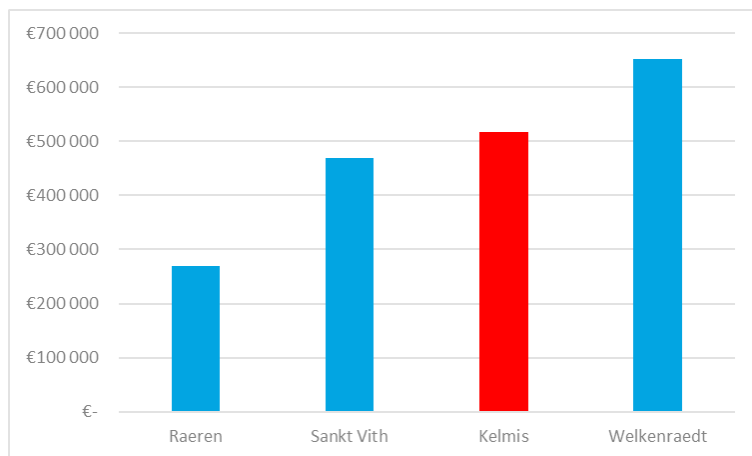
- Si nous considérons les subsides par habitant :
- La Commune de La Calamine est classée avant-dernière du cluster et dispose d'aides inférieures à la moyenne régionale et du cluster

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

TRANSFERTS DE REVENUS EN PROVENANCE DE L'AUTORITE SUPERIEURE PAR HABITANT (SUBVENTION POUR LE PERSONNEL SOIGNANT(461-01) ET CONTRIBUTIONS DE L'AUTORITÉ SUPÉRIEURE POUR LE PERSONNEL CONTRACTUEL SUBSIDIÉ (465-05))



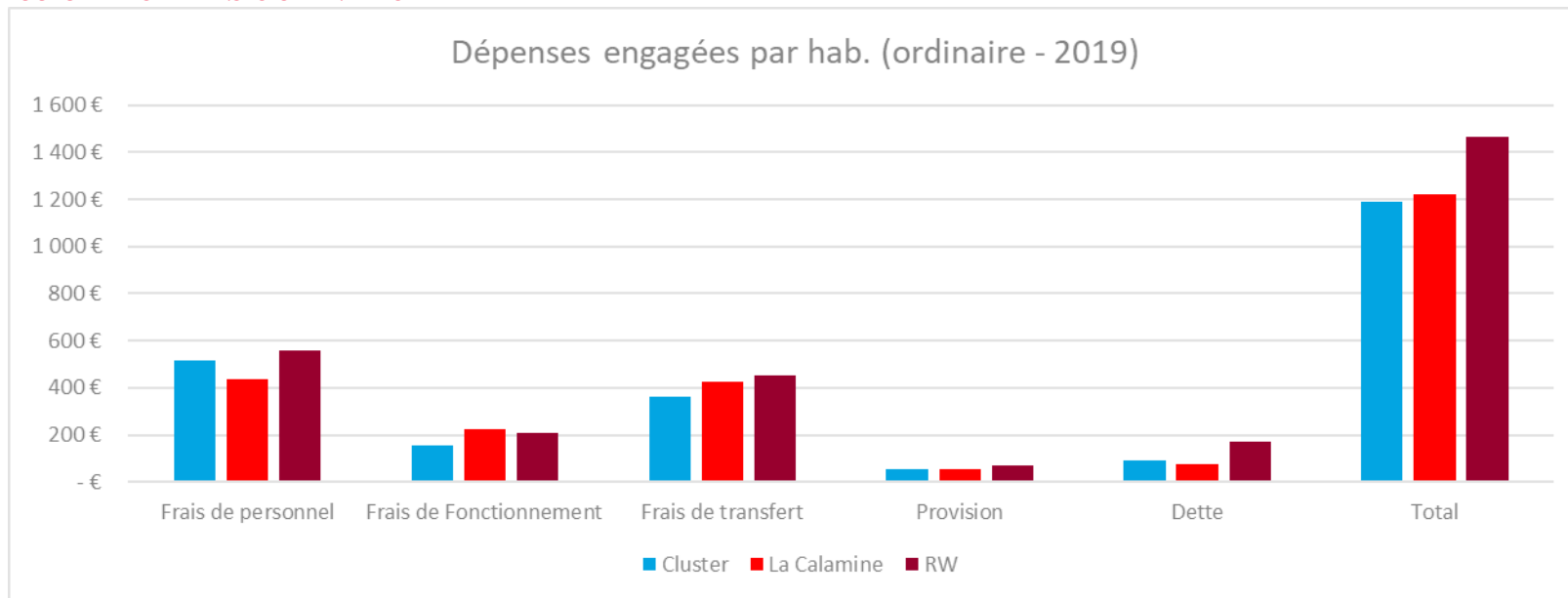
■ Nous observons d'excellentes recettes pour La Calamine

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES ORDINAIRES



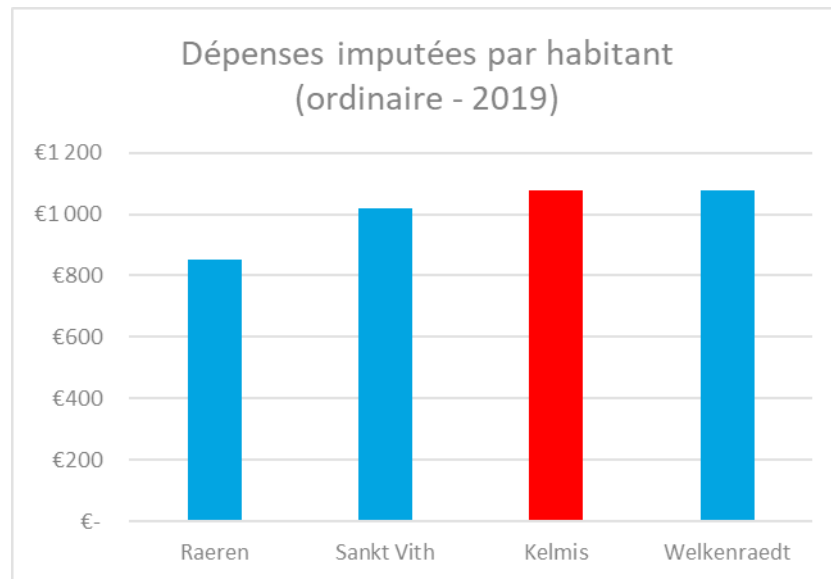
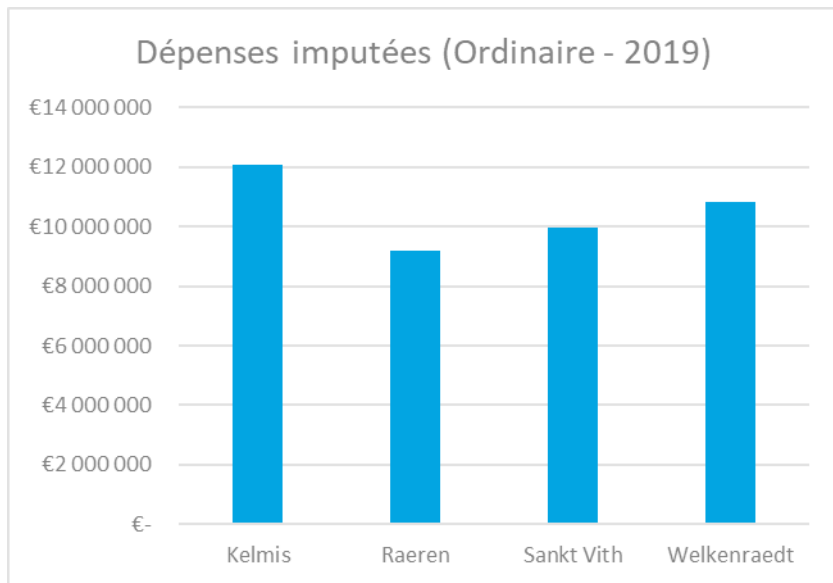
- On observe des dépenses à l'ordinaire légèrement supérieures en comparaison avec le cluster mais largement inférieures à la moyenne wallonne.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES ORDINAIRES



- On observe des dépenses à l'ordinaire d'une moyenne de 1076€ par habitant (identique à Welkenraedt) mais nettement supérieur à Raeren (850€).

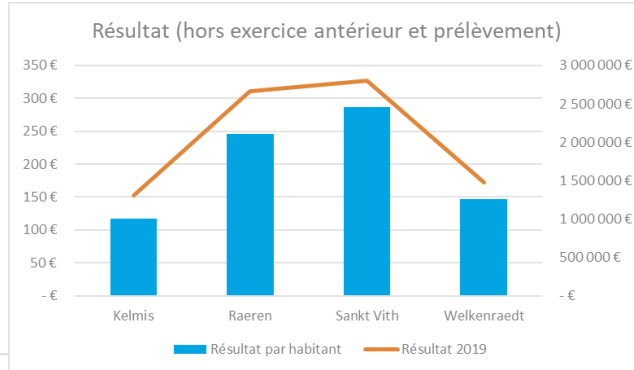


# BENCHMARK

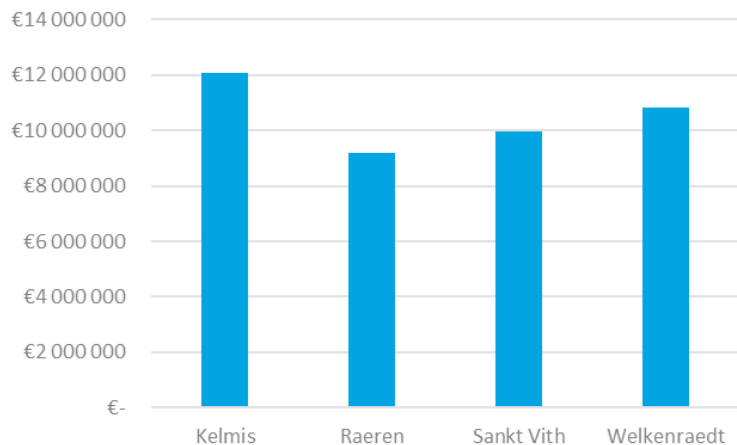
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

BENCHMARK

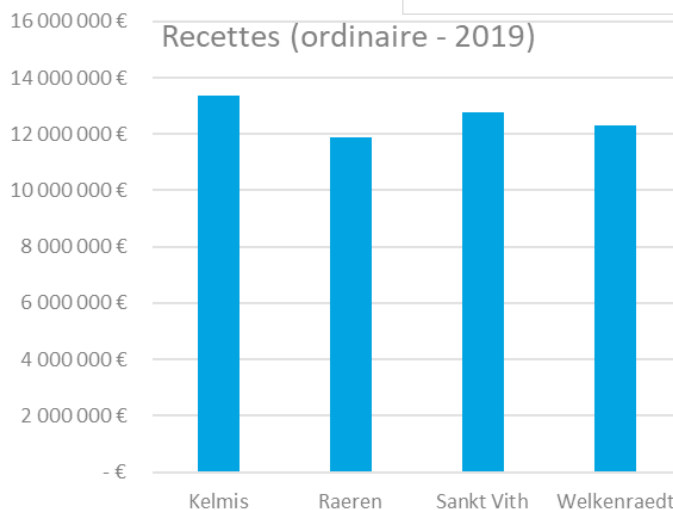
DÉPENSES ET RECETTES ORDINAIRES



Dépenses imputées (Ordinaire - 2019)



Recettes (ordinaire - 2019)



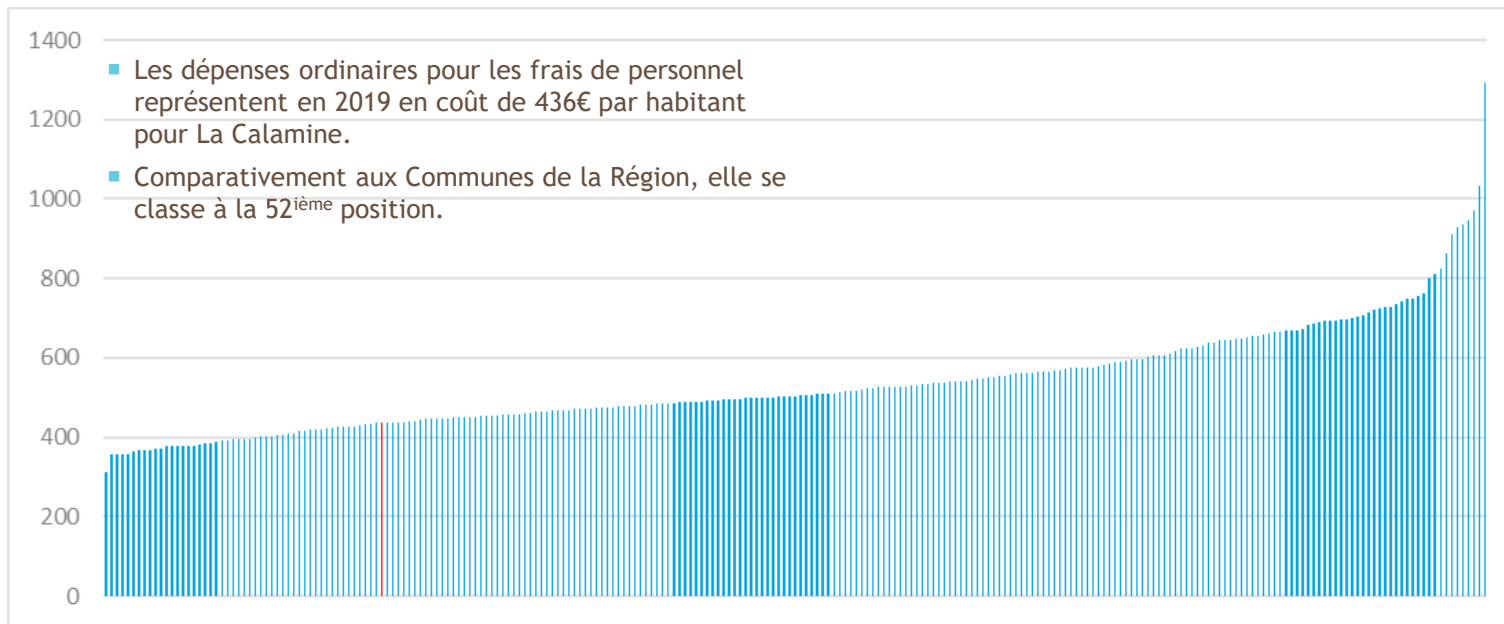
- Les dépenses et les recettes ne considèrent pas les dépenses des exercices antérieurs et prélèvements.
- On observe une marge de manœuvre plus importante pour investir dans les autres communes

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « PERSONNEL »

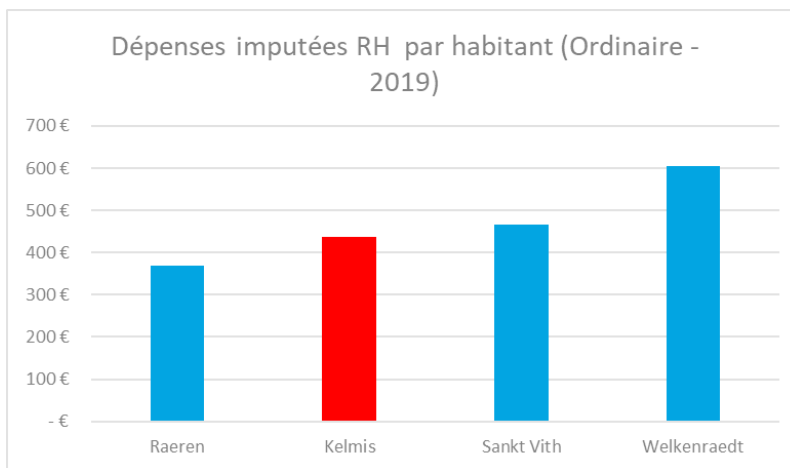
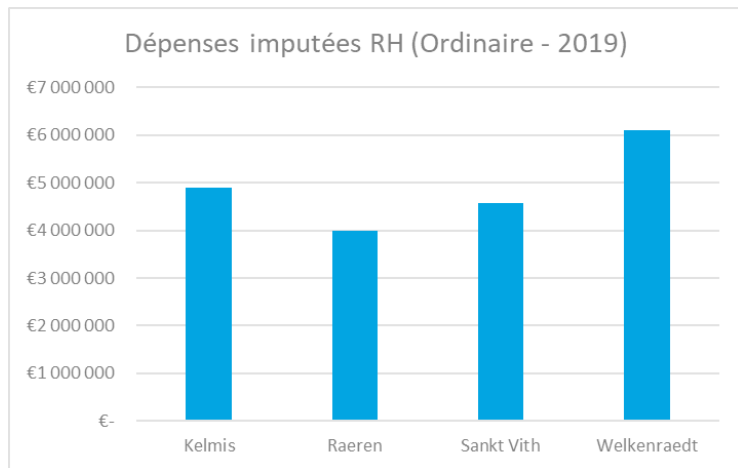


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « PERSONNEL »



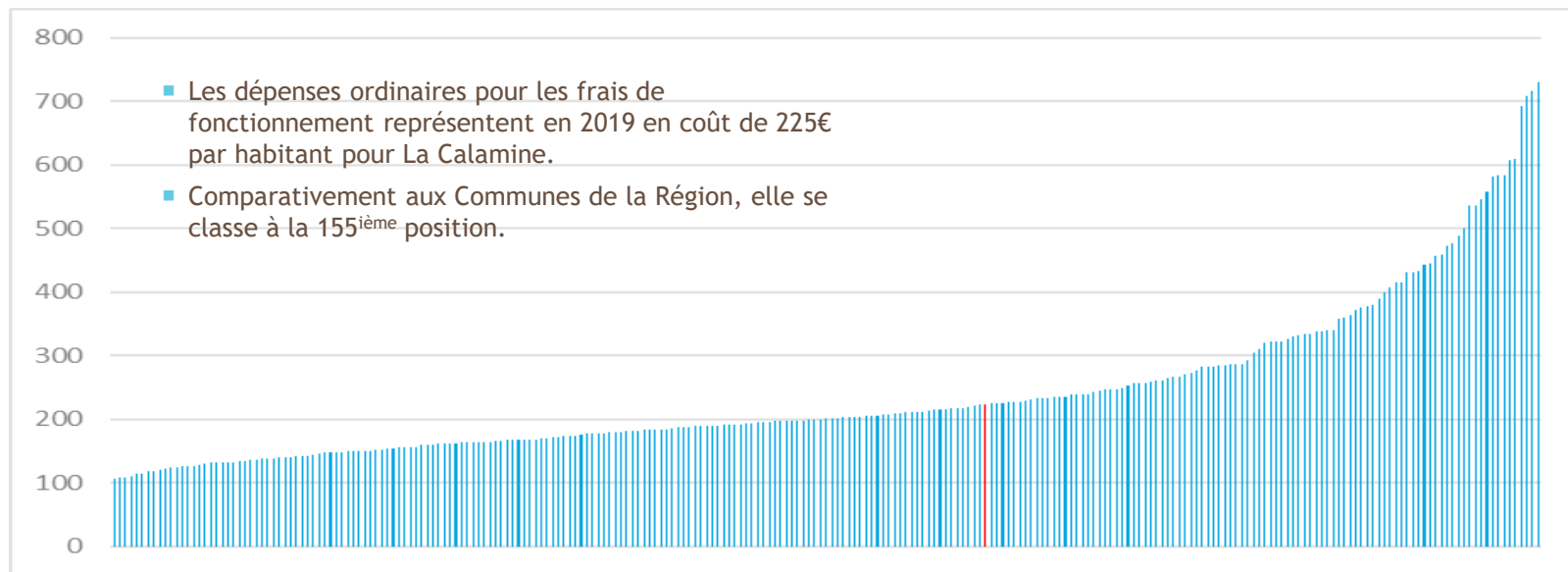
- La Calamine dépense plus que Raeren mais 25% de moins que Welkenraedt

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « FONCTIONNEMENT »

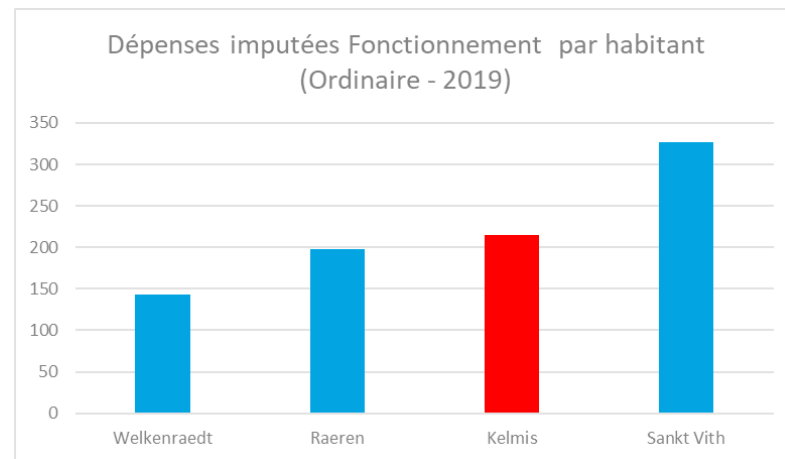
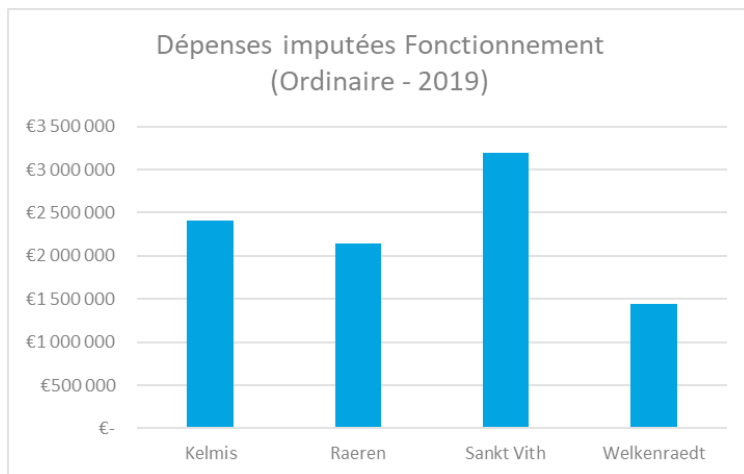


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « FONCTIONNEMENT »



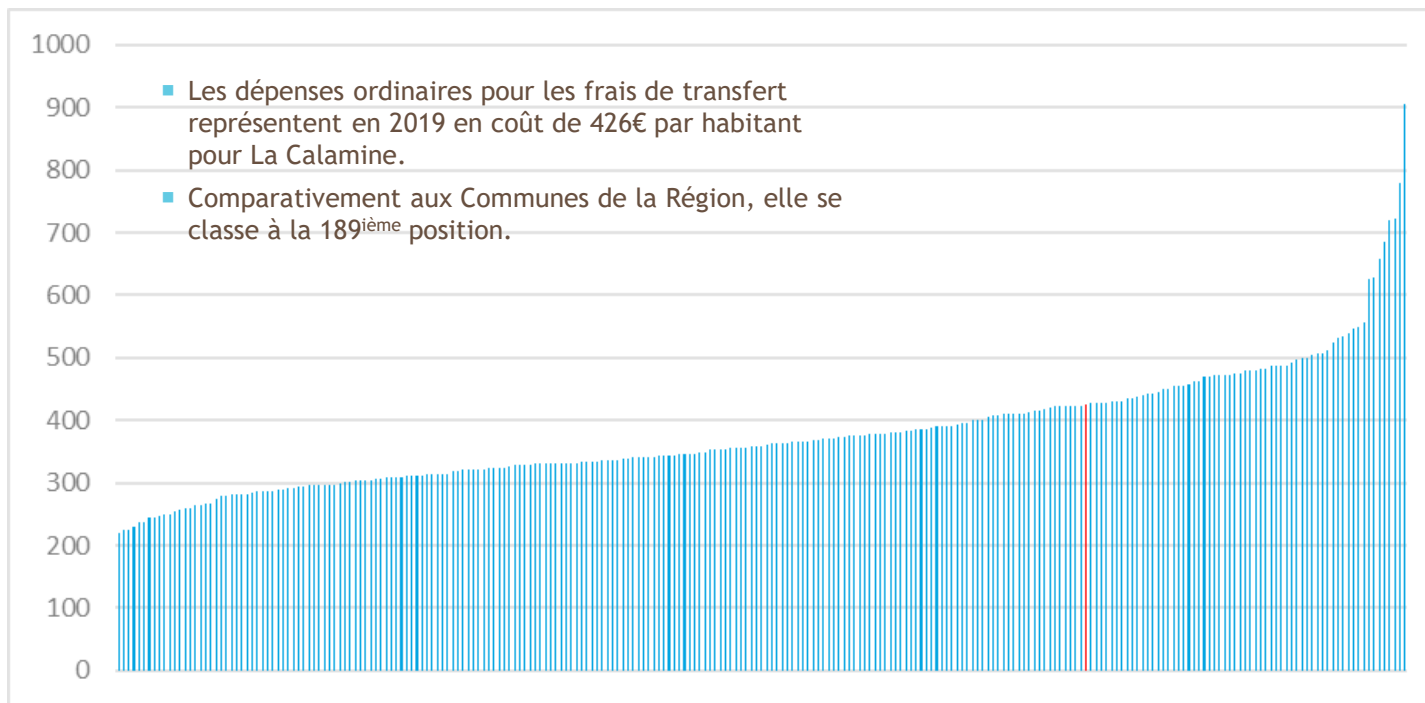
- La Calamine dépense plus que Raeren et Welkenraedt mais 50% de moins que Saint-Vith

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « TRANSFERT »

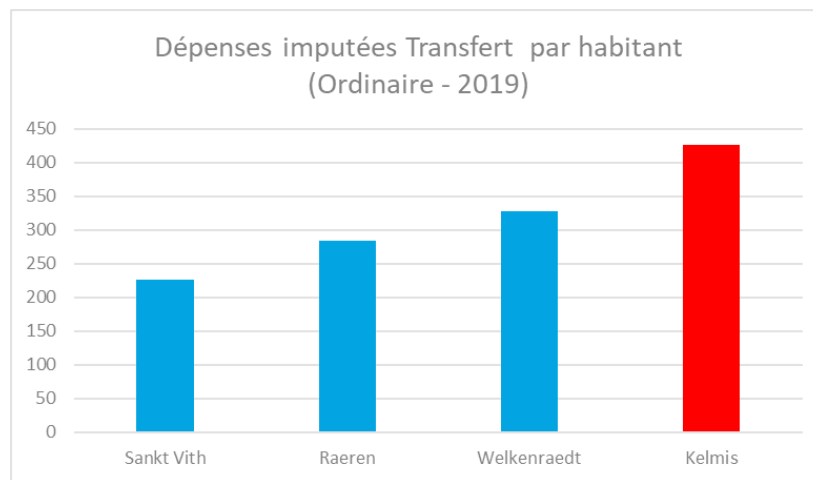
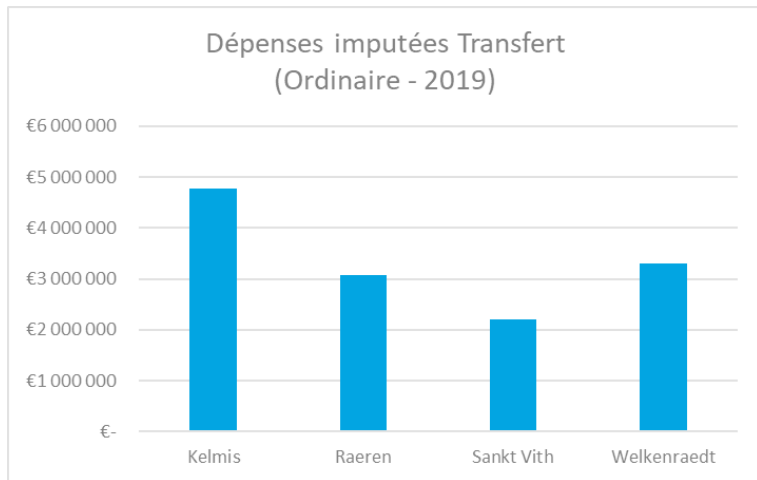


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « TRANSFERT »



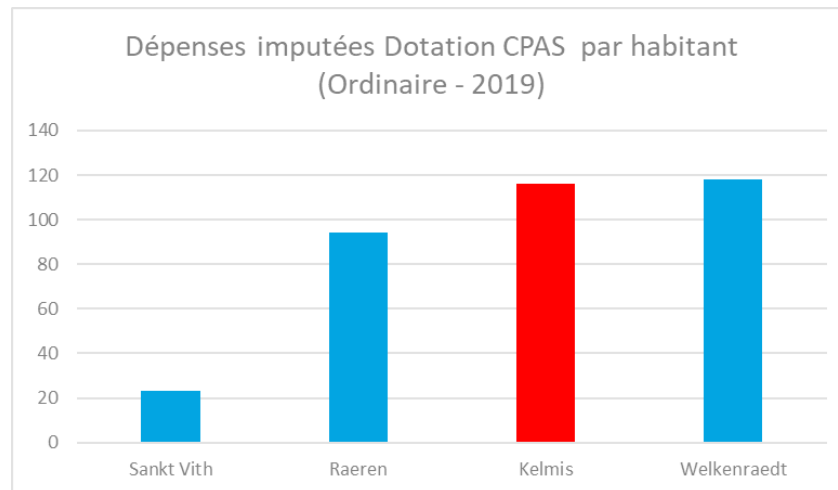
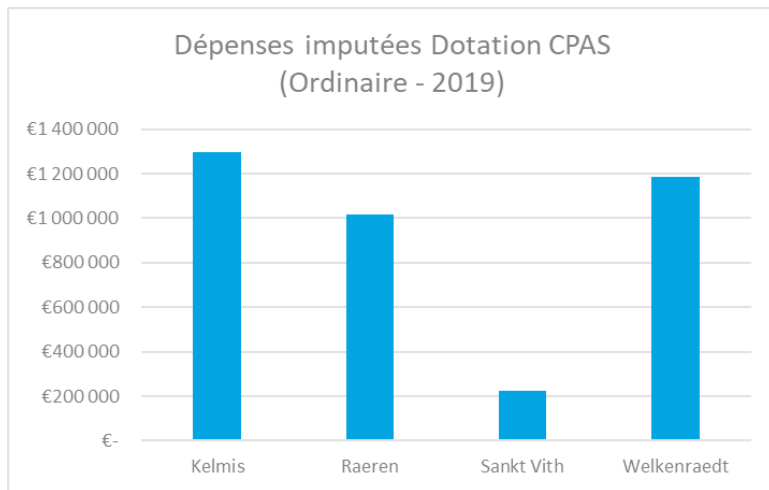
- La Calamine dépense beaucoup plus que les autres communes
- -22% pour Welkenraedt
- -33% pour Raeren
- -47% pour Saint-Vith

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

DÉPENSES FRAIS DE « TRANSFERT DOTATION CPAS » (FONCTION 831/435-01)



- La Calamine dépense plus que les autres communes la dotation du CPAS (mais à égalité avec Welkenraedt)

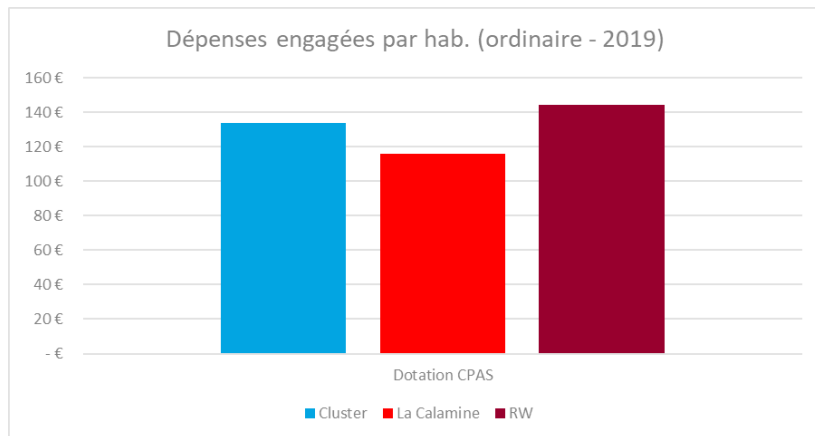


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

DÉPENSES FRAIS DE « TRANSFERT DOTATION CPAS » (FONCTION 831/435-01)



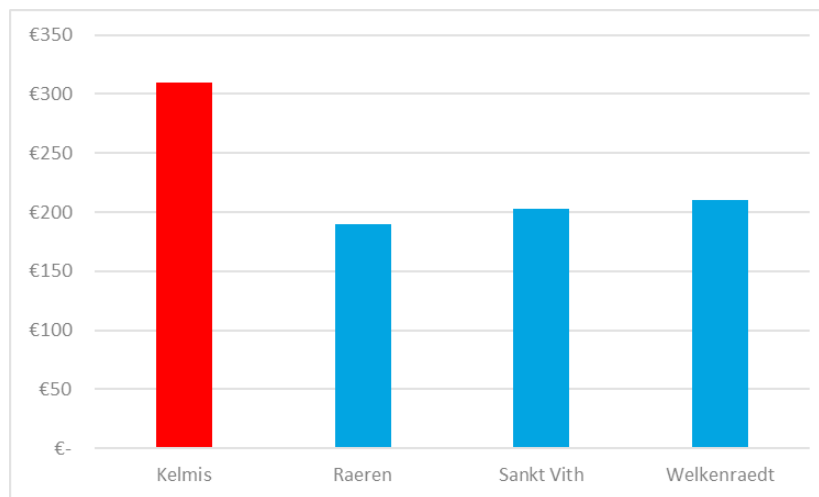
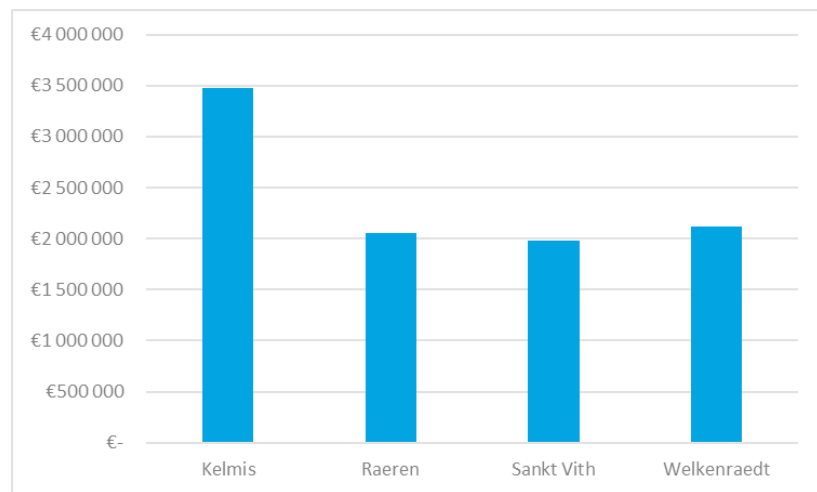
- La Calamine dépense moins que le cluster et que la Région Wallonne (dotation CPAS par habitant)

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

DÉPENSES FRAIS DE « TRANSFERT » HORS DOTATION CPAS »



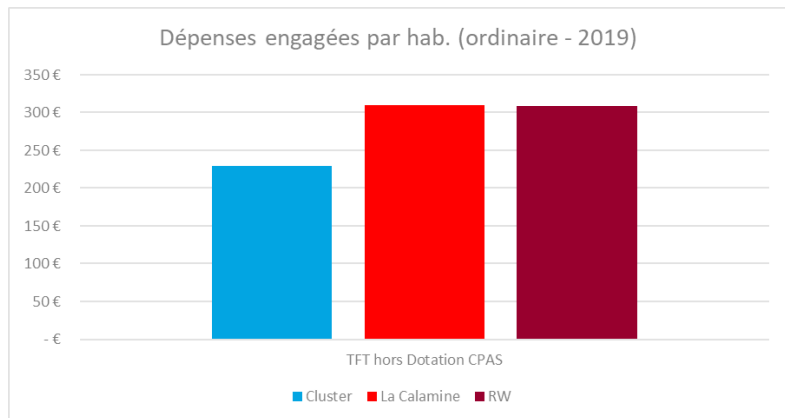
- La Calamine dépense en moyenne 50% en plus que les autres communes

# BENCHMARK

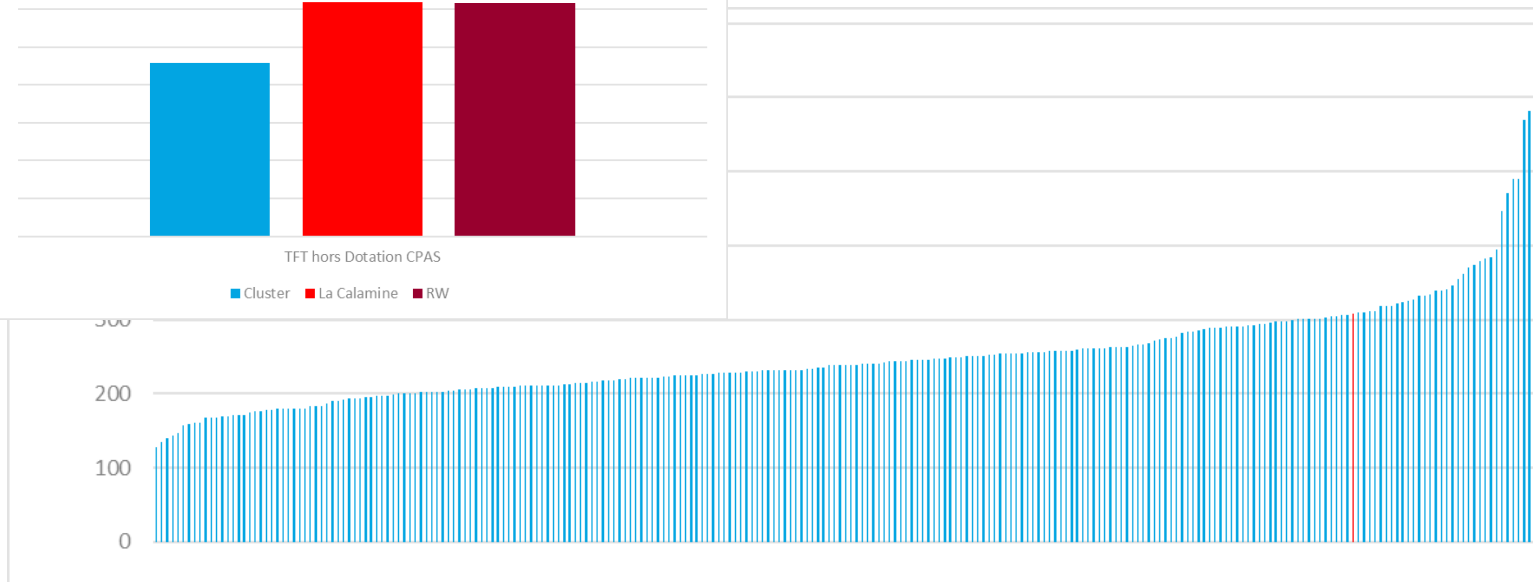
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « TRANSFERT » HORS DOTATION CPAS »



- La Calamine dépense en moyenne 30% en plus que les autres communes du cluster
- La Calamine se classe 220<sup>ème</sup> en Région Wallonne.

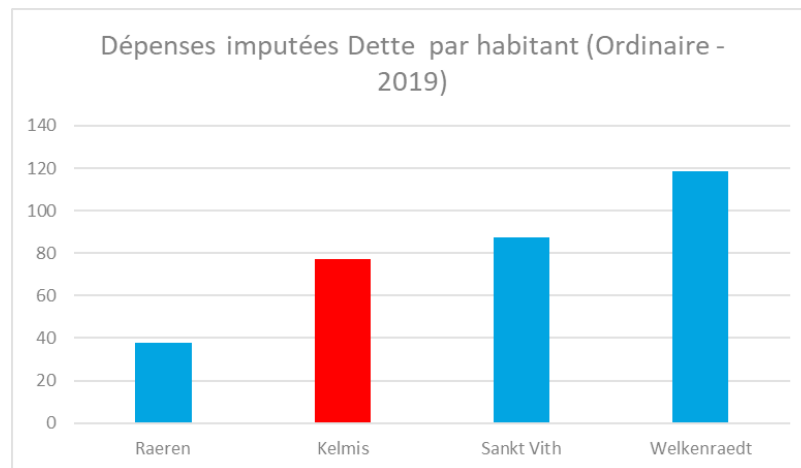
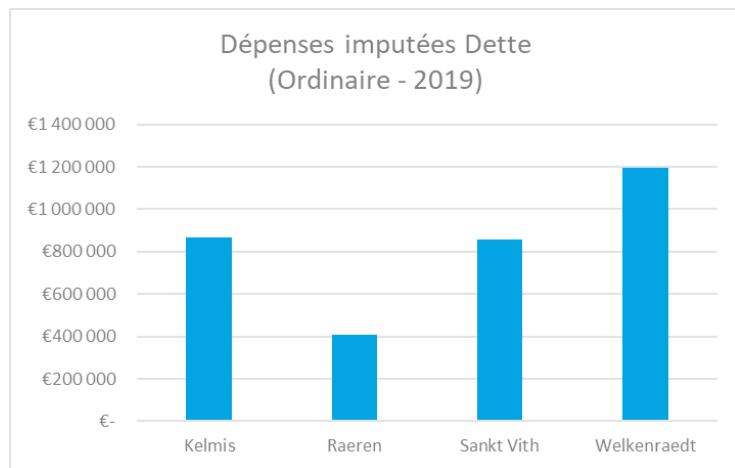


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### DÉPENSES FRAIS DE « DETTE »



- La Calamine dépense moins que Welkenraedt mais plus que Raeren

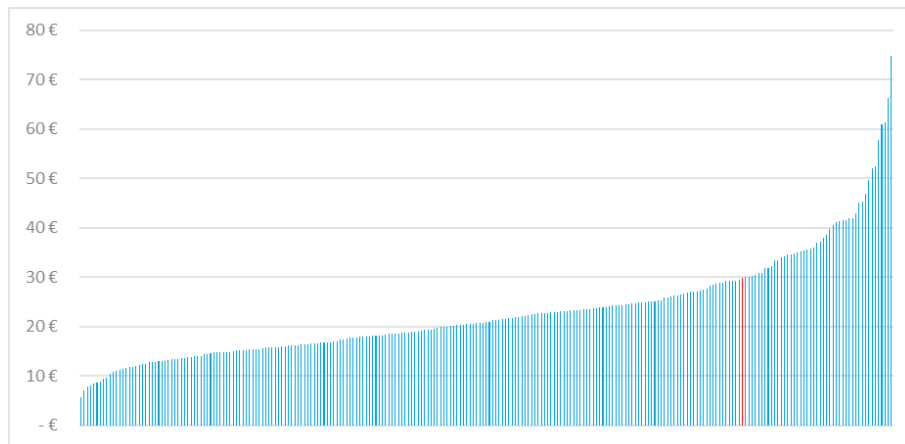
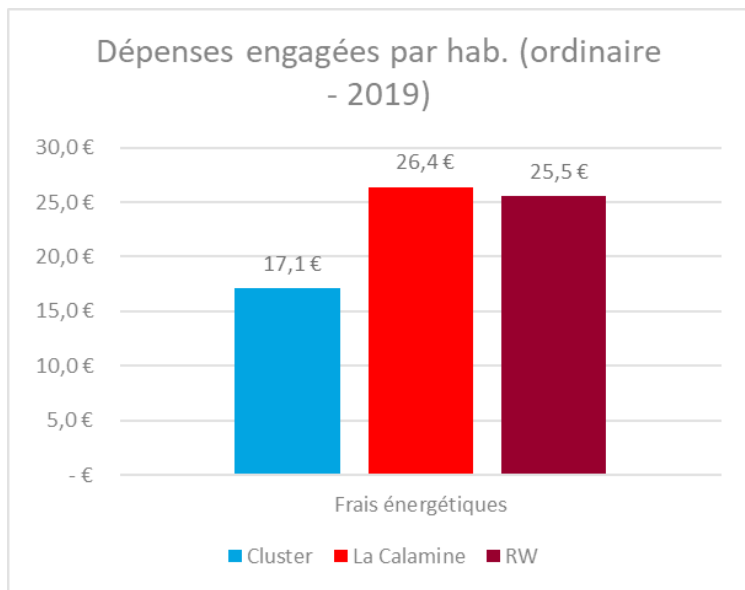
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### VENCHMARK

DÉPENSE DE FONCTIONNEMENT « CHAUFFAGE, GAZ, ÉLECTRICITÉ, ... »

- La Commune se positionne comme la 185<sup>ème</sup> entité la plus dépensière en terme de cout par habitant pour la Région wallonne



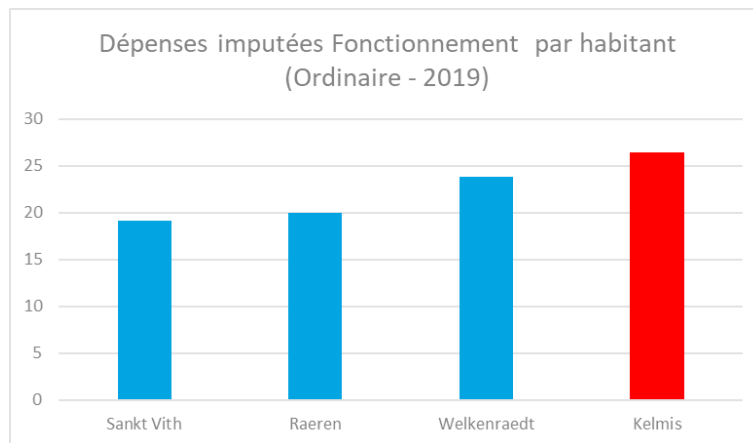
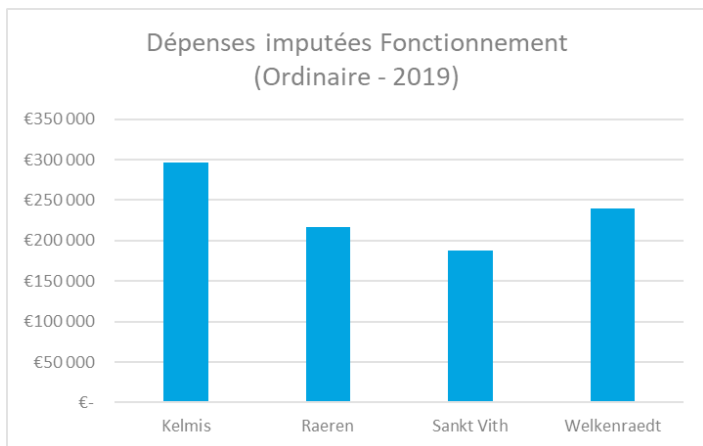
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

DÉPENSE DE FONCTIONNEMENT « CHAUFFAGE, GAZ, ÉLECTRICITÉ, ... »

- La Commune dépense 25% en plus que Saint-Vith et Raeren. La consommation est également 10% supérieur à Welkenraedt.



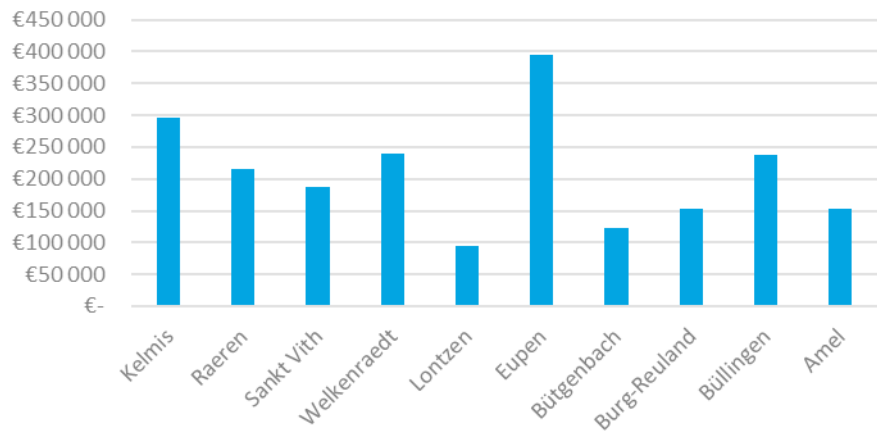
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

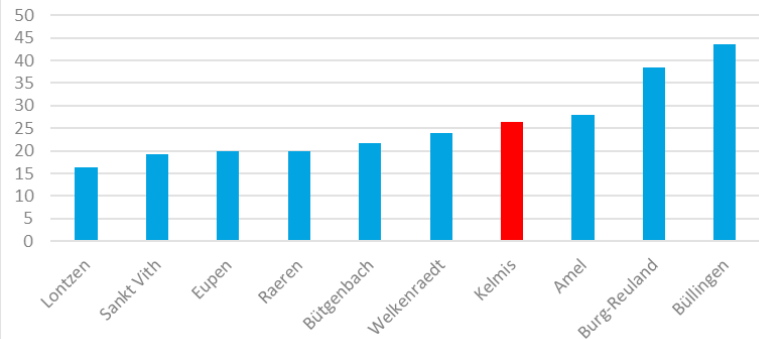
DÉPENSE DE FONCTIONNEMENT « CHAUFFAGE, GAZ, ÉLECTRICITÉ, ... »

Dépenses imputées Fonctionnement  
(Ordinaire - 2019)



- Les dépenses énergétiques restent élevées en comparaison aux autres communes.

Dépenses imputées Fonctionnement par habitant  
(Ordinaire - 2019)

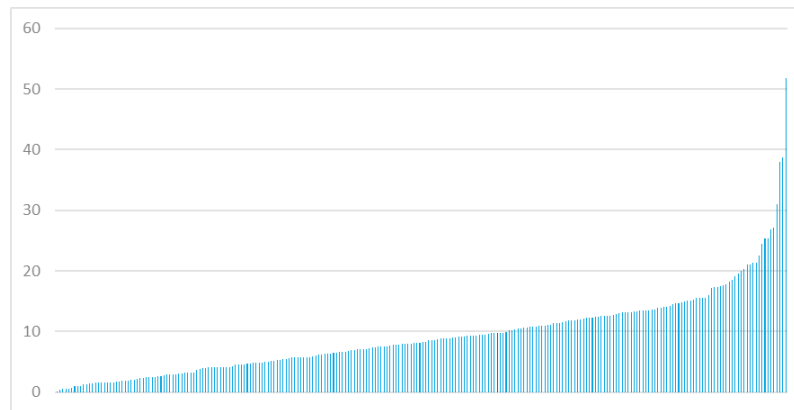
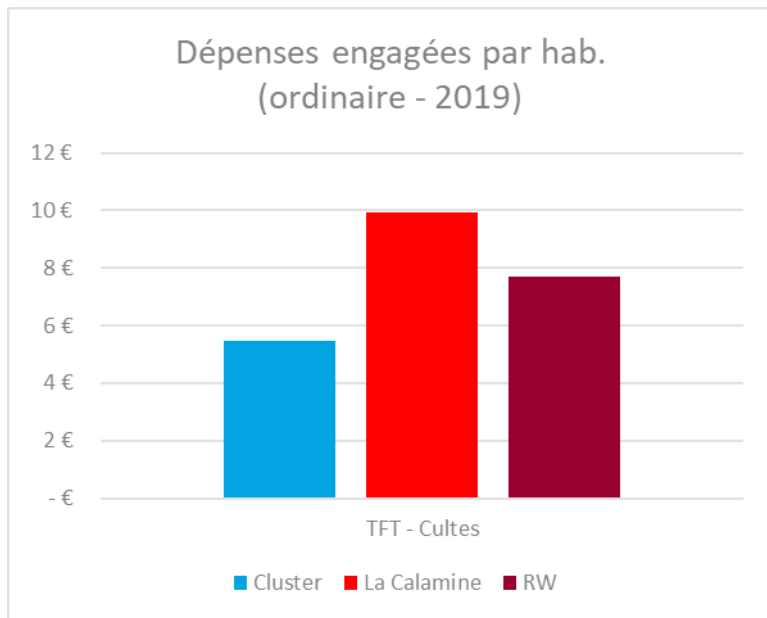


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### INTERVENTION FABRIQUES D'ÉGLISE, ...



- La commune est 152<sup>ième</sup> au classement de la Région wallonne.
- La commune dépense le double par rapport au cluster

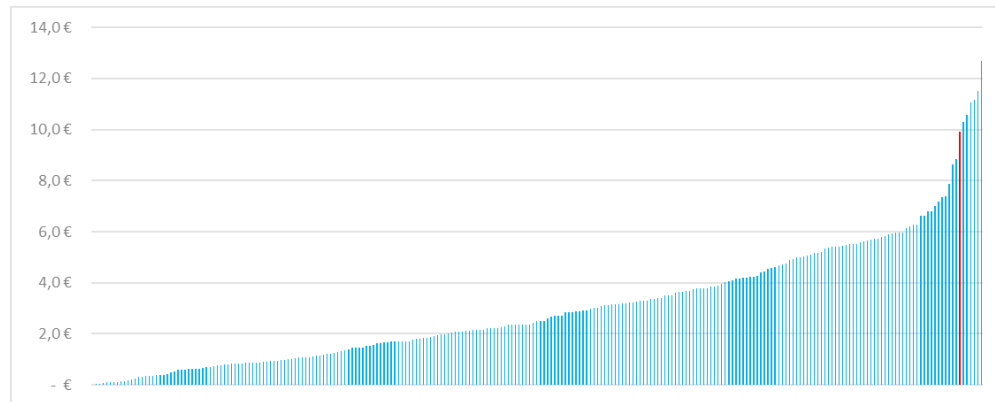
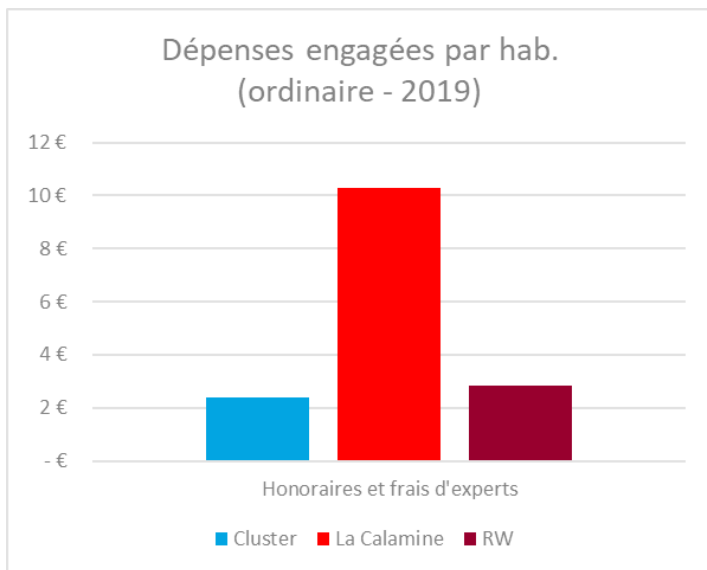


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### HONORAIRES ET FRAIS D'EXPERTS



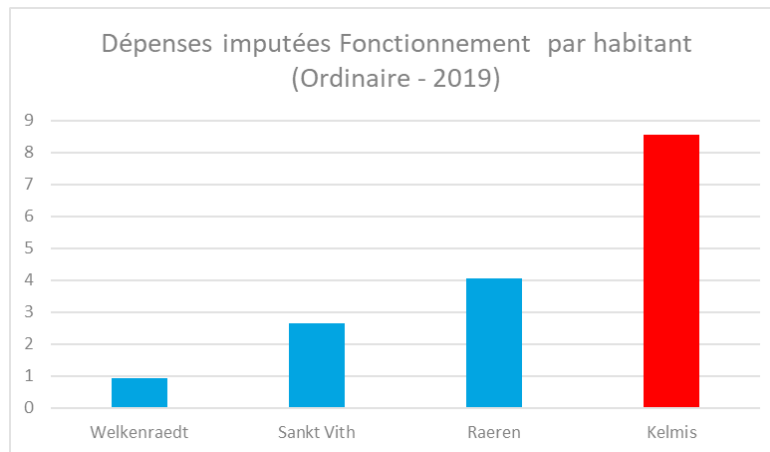
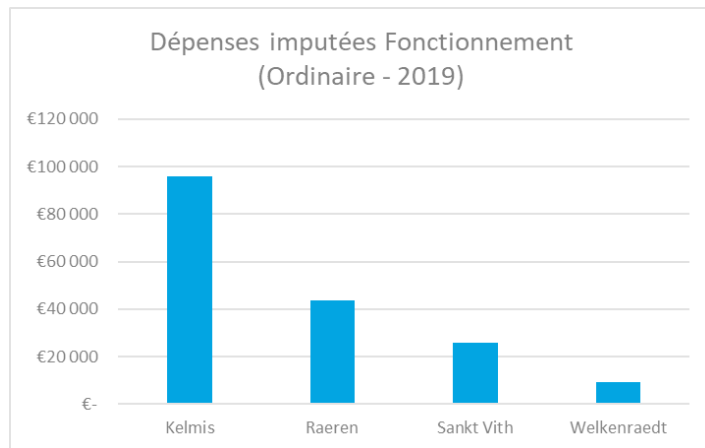
- La commune est 246<sup>ième</sup> au classement de la Région wallonne.
- La commune dépense 5x par rapport au cluster

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### HONORAIRES ET FRAIS D'EXPERTS



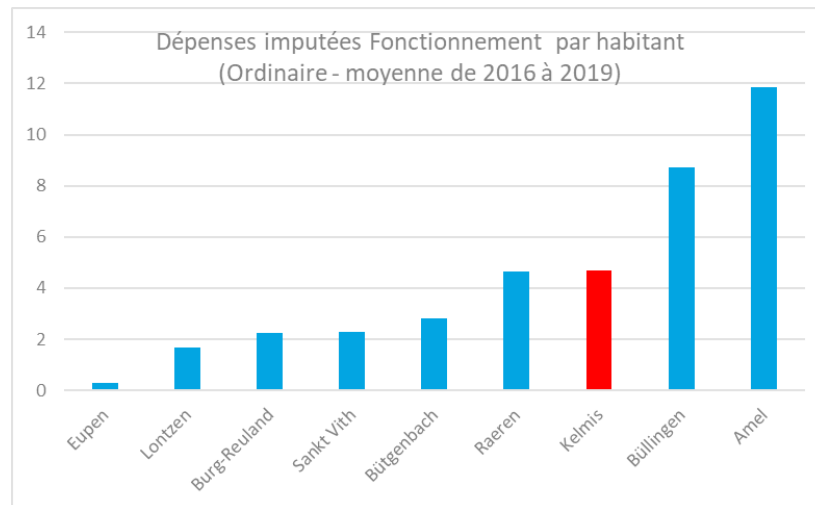
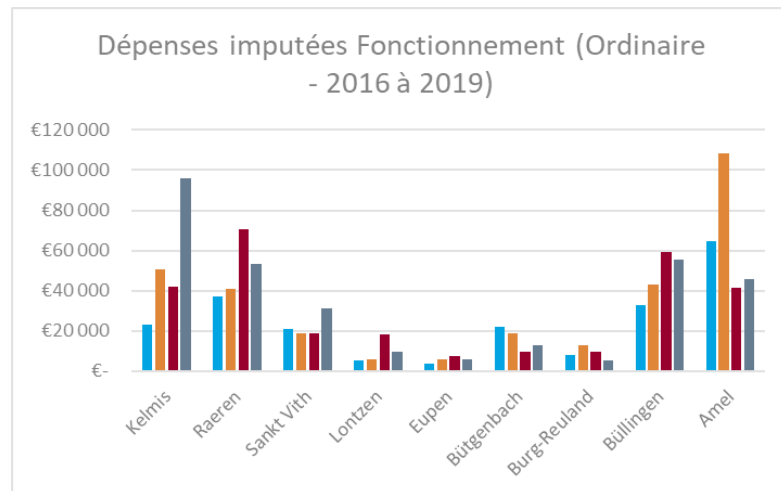
- La commune dépense autant que les trois autres communes réunies.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### HONORAIRES ET FRAIS D'EXPERTS



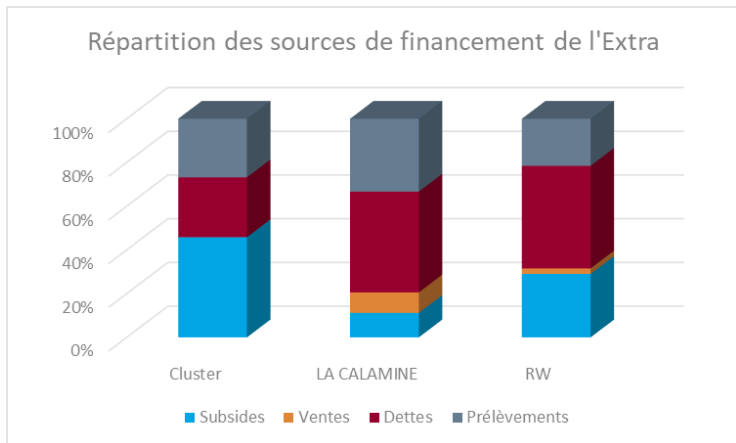
- En moyenne sur les 4 dernières années, la commune a dépensé 4,71 € par habitant contre une moyenne de 3,57€ par habitant en moyenne sur l'ensemble de la communauté germanophone (soit +30%).

# BENCHMARK

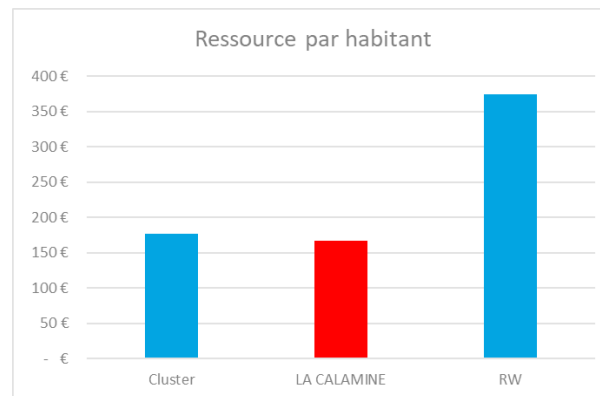
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES RECETTES EXTRAORDINAIRES



- En pourcentage, on observe une composition hétérogène pour La Calamine
  - Faible taux des subsides
  - Importance de l'endettement
  - Produits des ventes
- La Calamine est dans la moyenne du cluster mais 40% en dessous de la moyenne wallonne.

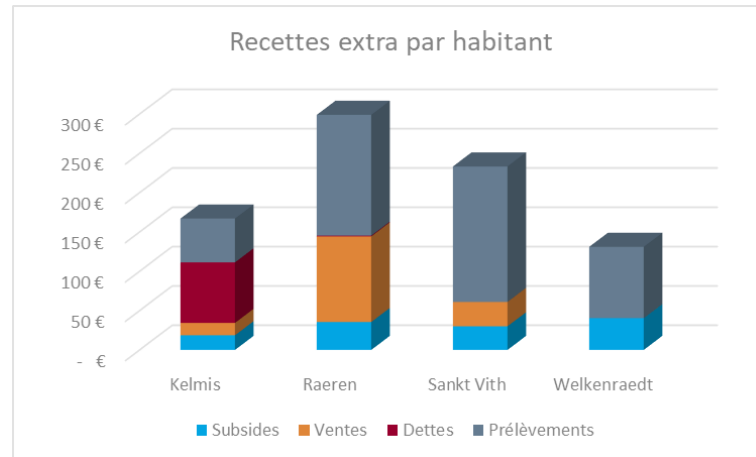
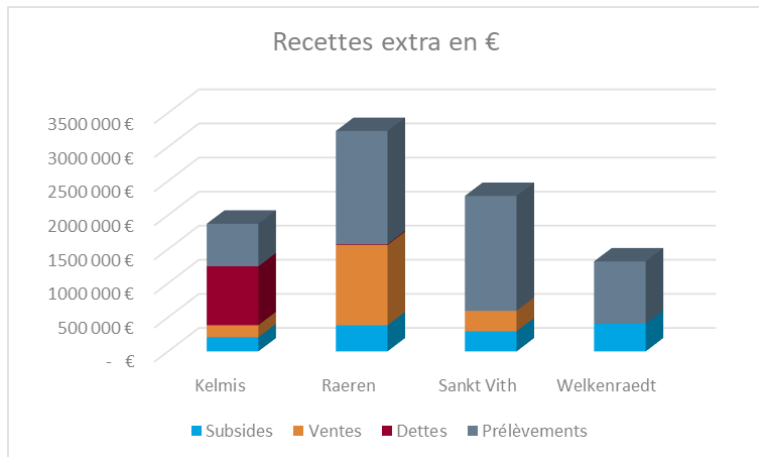


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES RECETTES EXTRAORDINAIRES



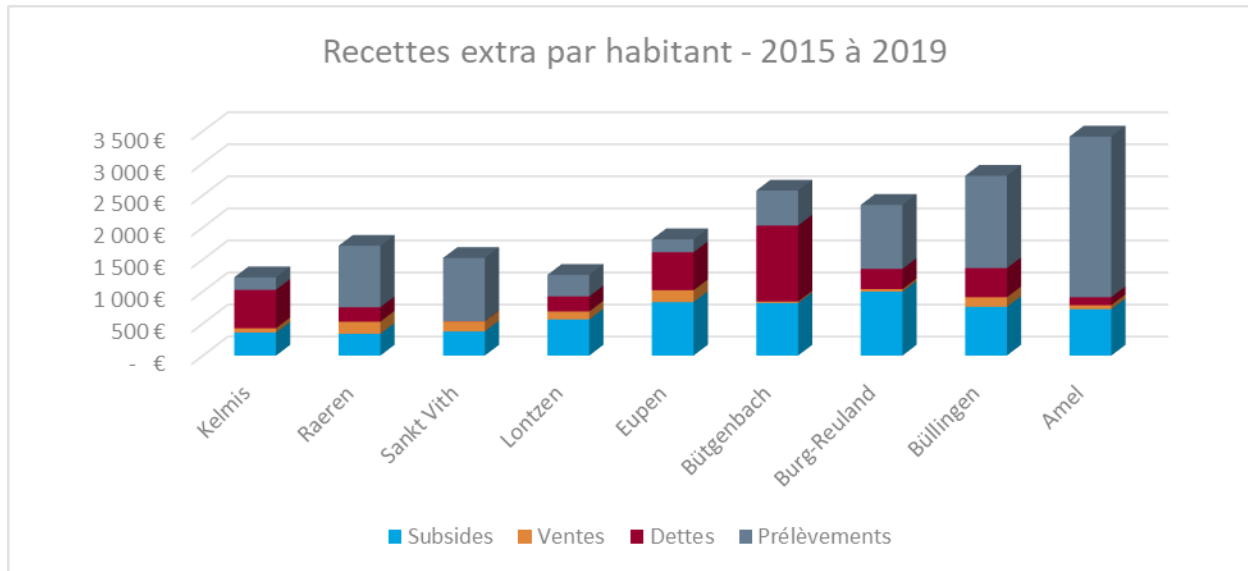
- On observe une structure totalement différente pour les autres communes avec des recettes liées à la vente beaucoup plus importantes pour Raeren et Saint-Vith
- On observe un recours plus important aux subsides (50% en plus pour Raeren et Saint-Vith - le double pour Welkenraedt)
- On observe une faible utilisation de l'emprunt pour les autres communes

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES RECETTES EXTRAORDINAIRES



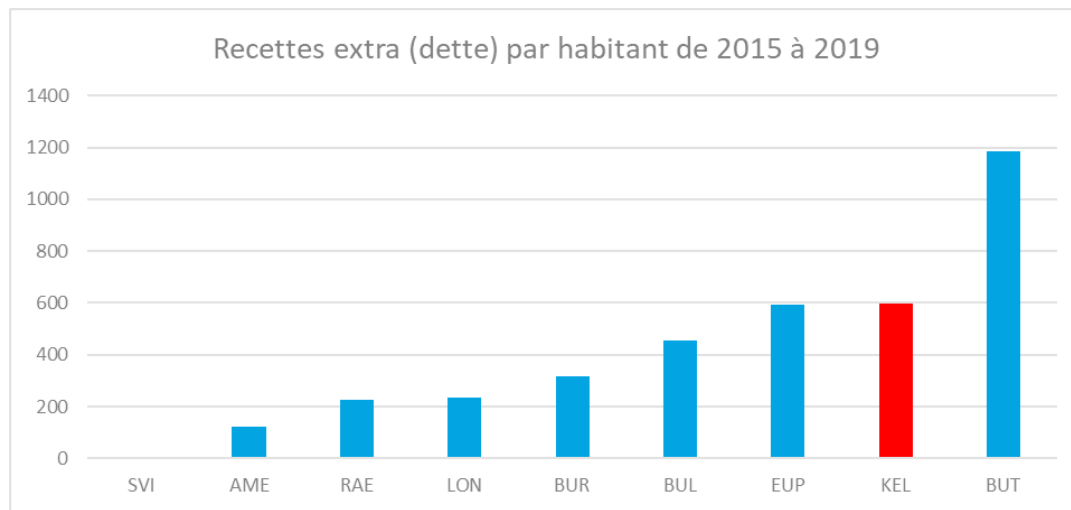
- Sur 5 années, on observe un recours systématique aux emprunts pour l'ensemble des communes (à l'exception de Saint-Vith)

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES RECETTES EXTRAORDINAIRES



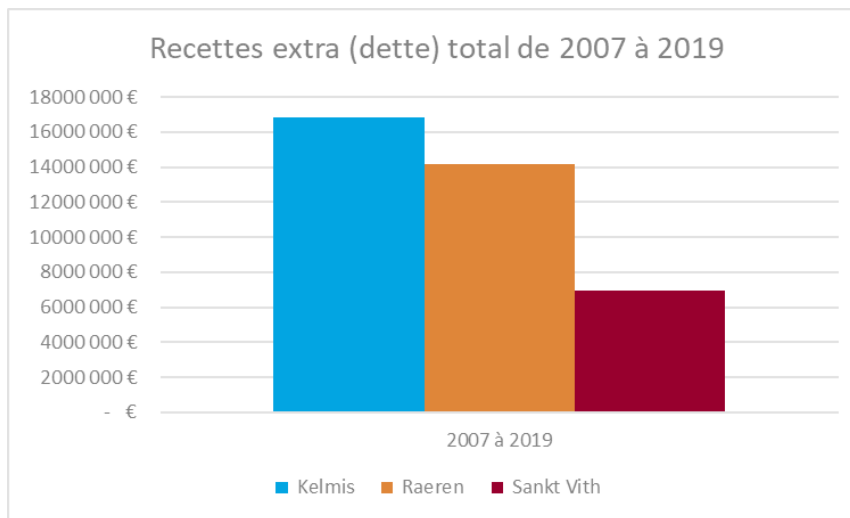
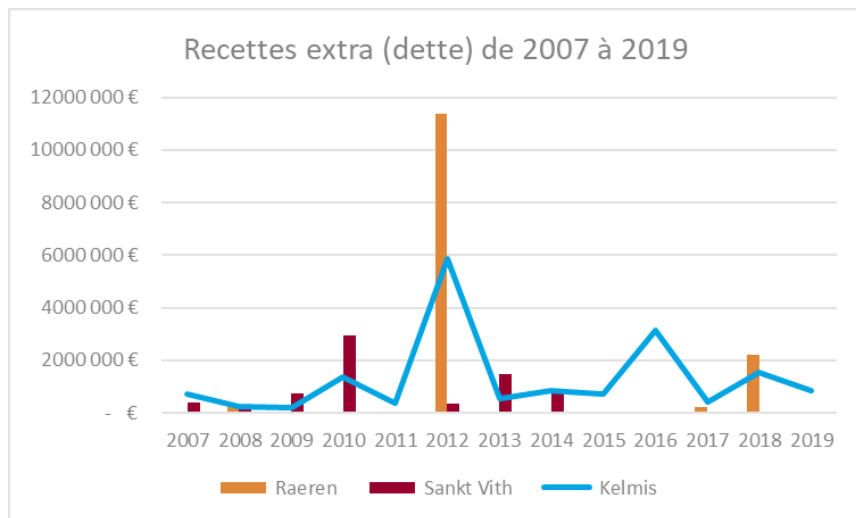
- Sur 5 années, on observe que La Calamine fait partie des communes qui recourt le plus à l'emprunt par habitant.

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES RECETTES EXTRAORDINAIRES



- Sur 5 années, on observe que La Calamine fait partie des communes qui recourt le plus à l'emprunt par habitant.



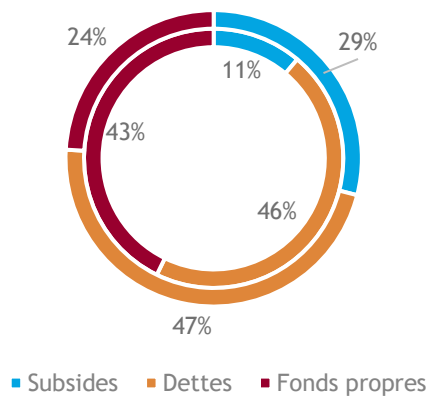
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DU FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUX

### Répartition des sources de financement



- La Commune investit énormément sur fonds propres.
- Le financement des investissements communaux apparaît comme diamétralement opposé aux autres Communes wallonnes.
- L'écart le plus probant apparaît au niveau des subsides et de l'autofinancement.
- La structure démontre qu'en moyenne en Wallonie 33% du financement provient de subsides alors que ceux -ci sont seulement de 11% pour La Calamine.

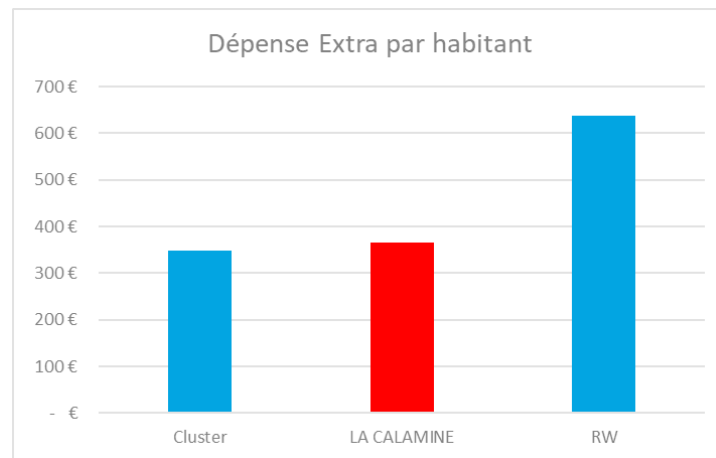
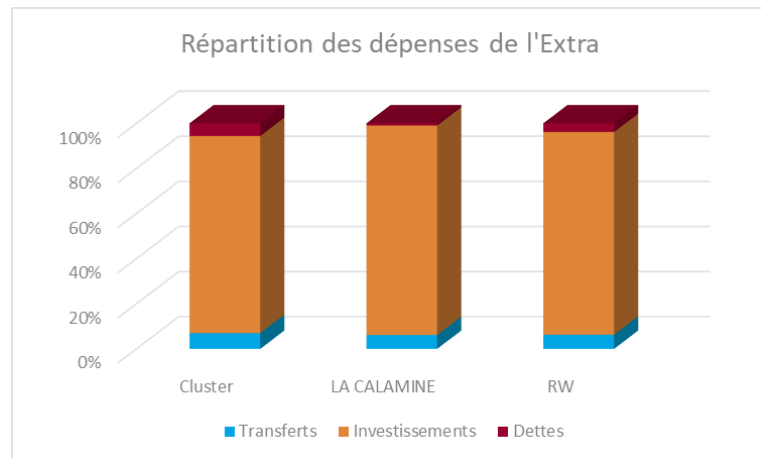
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES EXTRAORDINAIRES (ENGAGÉES)

- La structure des dépenses est homogène.
- Les dépenses par habitant sont supérieures au cluster mais 30% inférieures à la Région wallonne



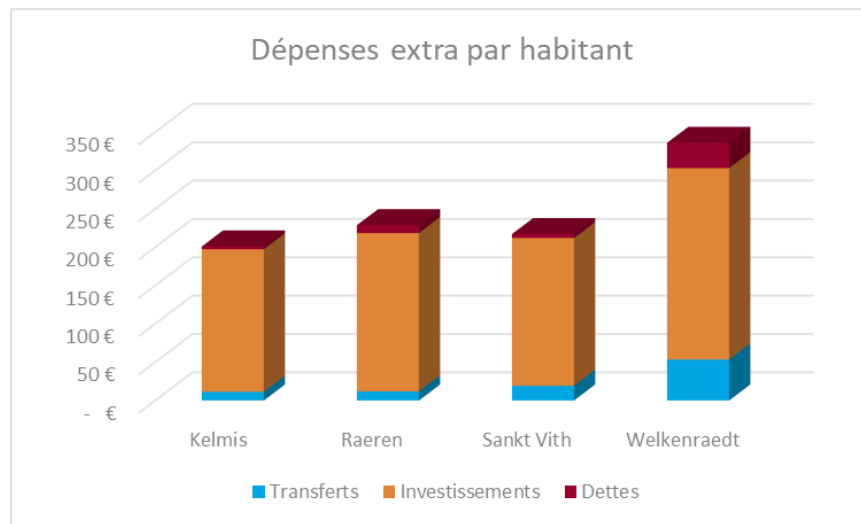
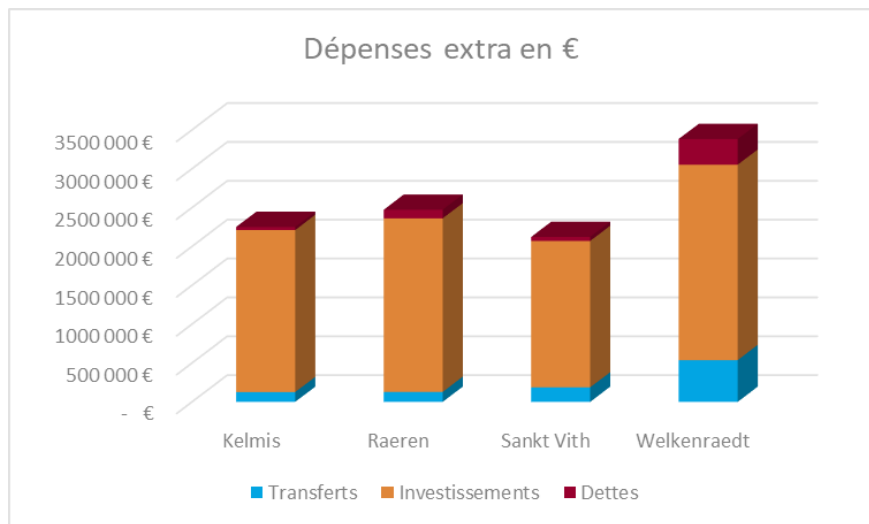
# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES EXTRAORDINAIRES (IMPUTÉES)

- La structure des dépenses est homogène.
- Le principal poste reste l'investissement



# BENCHMARK

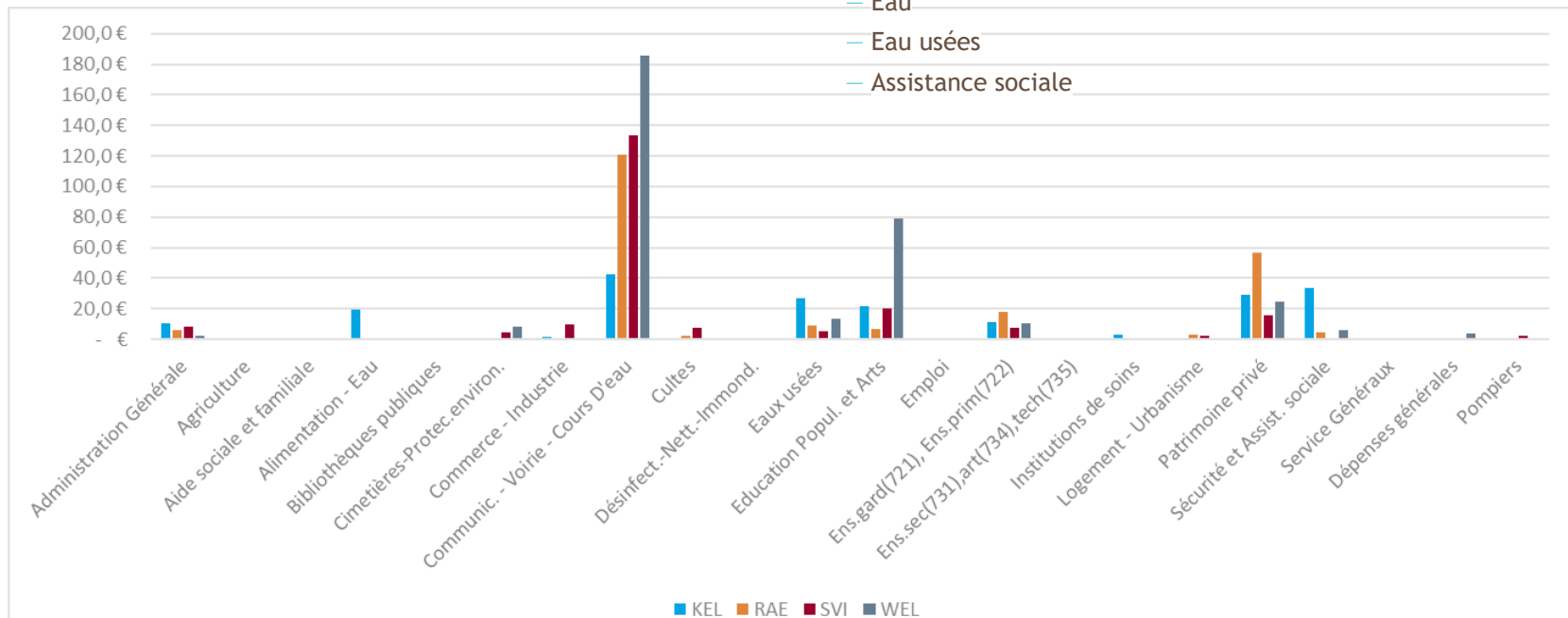
## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES EXTRAORDINAIRES (DÉPENSES PAR HABITANT)

■ Trois priorités d'investissement pour La Calamine

- Eau
- Eau usées
- Assistance sociale

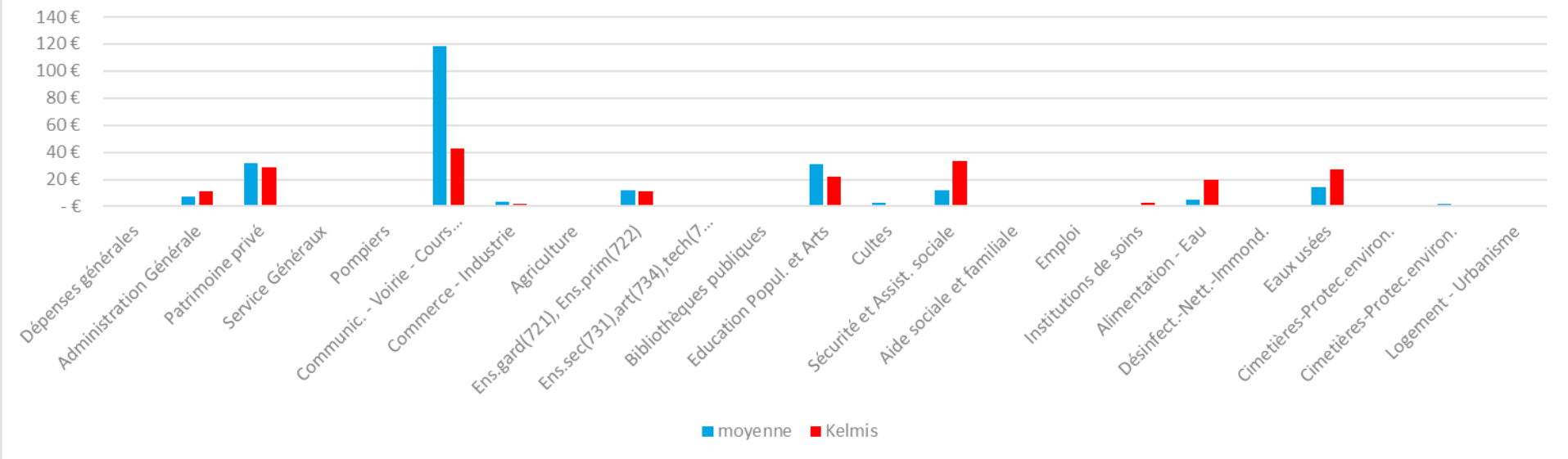


# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES EXTRAORDINAIRES (DÉPENSES PAR HABITANT) COMPARAISON EN LES 4 COMMUNES ET LA CALAMINE



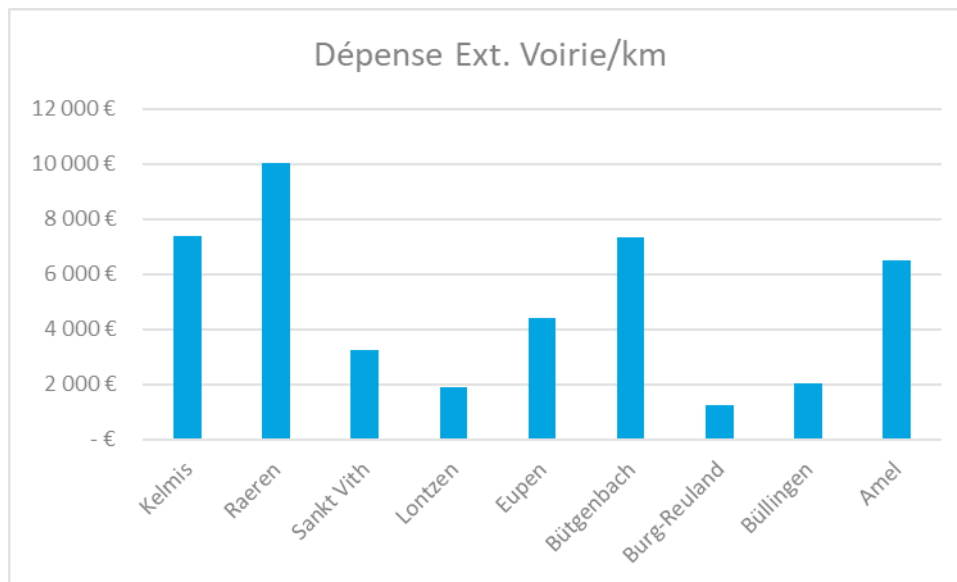
- À première vue, on observe un sous-investissement dans les voiries, mais un surinvestissement en assistance sociale
- Les investissements liés à l'eau sont logiques, « obligatoires » et couverts par les prestations (vente d'eau)

# BENCHMARK

## Comparaison avec les autres Communes wallonnes

### BENCHMARK

#### STRUCTURE DES DÉPENSES EXTRAORDINAIRES (DÉPENSES PAR KILOMÈTRE - 499)



- Mais, on observe un investissement important par kilomètre de voirie
- La moyenne est 4.210€/km



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

Projection financière

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME

Les objectifs de cette proposition sont de vous proposer des projections « réalistes qui contiendraient certaines hypothèses basées sur les comptes 2011 à 2020, sur le budget 2021, sur les évolutions probables ainsi que sur base des volontés d'investissements. Les projections doivent être analysées au niveau de la trajectoire et non sur un exercice « seul ».

Une trajectoire comporte des hypothèses, mais repose également sur l'observation des évolutions chiffrées (évolution du budget, de l'engagement et de l'imputation).

Afin d'être réalistes, nous analysons les perspectives selon 3 hypothèses:

- Hypothèse « défavorable » (dégradation de la situation)
- Hypothèse « favorable » (amélioration de la situation)
- Hypothèse « neutre » (prolongement de la situation actuelle)



# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, DÉPENSE

D'un point de vue « macro », nous observons une évolution non-maîtrisée des dépenses du budget ordinaire

Code	2011	2013	2019	2020 evo 13-19	evoM 11-19	Conso 20
70-Personnel	3 968 610 €	4 250 283 €	4 887 108 €	4 795 288 €	15%	98%
71-Fonctionnement	1 910 892 €	2 048 650 €	2 518 447 €	2 444 804 €	23%	87%
72-Transferts	3 270 594 €	3 460 177 €	4 774 091 €	5 203 627 €	38%	95%
7x-Dette	747 276 €	845 783 €	865 013 €	905 710 €	2%	100%
<b>Grand Total</b>	<b>9 897 371 €</b>	<b>10 604 893 €</b>	<b>13 044 660 €</b>	<b>13 349 429 €</b>	<b>23%</b>	<b>95%</b>

L'évolution des dépenses de 2011 à 2019 monte à 4% pour l'ensemble des dépenses. Il est également important d'observer que le budget 2020 est consommé à 95% (légère surestimation des dépenses).

Il est important d'insister sur les dépenses en personnel et de fonctionnement mais surtout sur les dépenses de transferts.

Malgré un endettement élevé, il est constaté une diminution de la charge de la dette (sans considération des nouveaux projets)

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, RECETTE

D'un point de vue « macro », nous observons une évolution faible des recettes du budget ordinaire

Code	2011	2018	2019	2020	2021	evo 13-19	evoM 11-19
60-Prestations	1 970 753 €	2 759 471 €	2 555 125 €	2 656 069 €	1 229 164 €	27%	4%
61-Transferts	7 773 064 €	10 179 086 €	10 525 656 €	10 406 996 €	4 287 232 €	26%	4%
46601-Dotation générale aux communes	2 147 225 €	2 661 738 €	2 783 374 €	2 875 438 €	2 853 381 €	20%	4%
37101-Taxe additionnelle au précompte immobili	2 128 388 €	2 873 079 €	2 891 412 €	2 930 803 €	49 403 €	28%	4%
37201-Taxe additionnelle à l'impôt des personne	1 716 079 €	2 169 826 €	2 322 582 €	2 044 095 €	- €	16%	4%
62-Dette	433 371 €	401 127 €	347 689 €	302 724 €	263 381 €	-13%	-2%
<b>Grand Total</b>	<b>10 177 188 €</b>	<b>13 339 685 €</b>	<b>13 428 469 €</b>	<b>13 365 788 €</b>	<b>5 779 777 €</b>	<b>25%</b>	<b>4%</b>

L'évolution des recettes de 2013 à 2019 est de 25% pour l'ensemble des recettes. Il est également important d'observer que le budget est consommé à 95% (légère surestimation des recettes).

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME

D'un point de vue « macro » et tendance inchangée, on observe une augmentation plus importante des dépenses que des recettes.

La « chute » des recettes IPP pèse lourd dans la balance.

Afin de proposer des projections réalistes et en plus d'insister sur les éléments suivants, nous avons organisé des réunions de travail avec le Directeur Financier.

Il est important de préciser qu'il ne nous était pas pertinent d'insister sur les dépenses et les recettes liées à un coût-vérité (eau et traitement des immondices).

Dépenses	Recettes
Des dépenses RH en augmentation	Une chute des recettes IPP
Des dépenses de transferts en forte augmentation	Un recours plus important aux subsides
Une augmentation des frais de fonctionnement (! Énergie + conseil)	Un recours raisonné aux taxes « locales »
Une dette élevée	Une légère surestimation budgétaire
Une légère sous-consommation budgétaire	

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME

Les simulations reposent sur l'évolution des dépenses historique de la commune, sur la consommation budgétaire (résultat budgétaire), sur le budget et modification budgétaire 2021.

Les projections sont réparties en 3 groupes « pessimiste - neutre - optimiste » afin de donner 3 tendances différentes.

Afin de construire une image fidèle, l'intégration de certaines dépenses de l'extraordinaire a déjà été comptabilisée par les dépenses :

- Projet exceptionnel, à savoir un montant global mis à disposition pour des projets extraordinaires financés par un emprunt pour une durée de 30 ans. Cette enveloppe est considéré comme un « one shot » pour la commune. Le montant présumé n'intègre pas de montants subsidiés, de compléments, il s'agit du cout directement à charge de la commune.
- Projet de base, à savoir 1,75M chaque année pour la réalisation de projets courants et récurrents (réfection de voirie, rénovation ...) avec un taux subsidiation de 15 à 25% (de pessimiste à optimiste, compte tenu du benchmark, ce taux de subsidiation est très certainement réaliste), d'un financement de 15% sur fonds propres et le solde financé par emprunt pour une durée moyenne de 25 ans.

Le montant de 1,75M€ correspond à la moyenne des dépenses extraordinaires en soustrayant les dépenses « exceptionnelles » comme la construction d'une crèche, la rénovation du Parc Hotel, l'acquisition d'une maison, ...).

Le montant de 1,75 million est récurrent (peut être mobilisé chaque année) et constitue une charge pour la commune de 1,75 - 20% subsidies = 1,4M - dont 15% directement à charge de la commune (paiement « cash » de 210K€) et le solde 1,19M en emprunt (en 25 ans à un taux de 1%).

Les dépenses extraordinaires relatives à l'eau et son traitement ne sont pas considérées compte tenu de la notion de « coût vérité ».

Les dépenses « extraordinaires » liées à l'énergie ne sont pas considérées, car, selon le rythme de remboursement du crédit, cela devrait même permettre à la commune de dégager de nouveaux moyens.

Une recette « exceptionnelle » liée à la vente d'un terrain a été pris en compte.

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BASE DE DONNÉES (DÉPENSES)

Code	2011	2013	2019	2020 evo 13-19	evoM 11-19	Conso 20	
70-Personnel	3 968 610 €	4 250 283 €	4 887 108 €	4 795 288 €	15%	3%	98%
71-Fonctionnement	1 910 892 €	2 048 650 €	2 518 447 €	2 444 804 €	23%	4%	87%
72-Transferts	3 270 594 €	3 460 177 €	4 774 091 €	5 203 627 €	38%	6%	95%
7x-Dette	747 276 €	845 783 €	865 013 €	905 710 €	2%	2%	100%
<b>Grand Total</b>	<b>9 897 371 €</b>	<b>10 604 893 €</b>	<b>13 044 660 €</b>	<b>13 349 429 €</b>	<b>23%</b>	<b>4%</b>	<b>95%</b>

On observe une évolution globale moyenne annuelle de 4% entre 2011 et 2019

Dans la projection pessimiste l'augmentation passe à 4,3% par an.

Dans la projection neutre l'augmentation passe à 3,7% par an.

Dans la projection optimiste l'augmentation passe à 1,8% par an.

Les projections sont donc réalisées avec « prudence ».

Les dépenses intègrent le plan de remboursement des dettes (actualisé en juin 2021), des dépenses de transferts en intégrant une reprise des dépenses « avant covid pour les dépenses « administratives » (fête du personnel, petit matériel, implantation des immeubles ...), pour les travaux de voiries, pour l'enseignement ... L'intégration de nouvelles dépenses relatives à de nouvelles initiatives (ex.: chèque sportif).

L'intégration des dépenses des zones de secours et de police.

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration - piste potentielle

### TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BASE DE DONNÉES (RECETTES)

Code	2011	2018	2019	2020	2021	evo 13-19	evoM 11-19	Conso 20
60-Prestations	1 970 753 €	2 759 471 €	2 555 125 €	2 656 069 €	1 229 164 €	27%	4%	92%
61-Transferts	7 773 064 €	10 179 086 €	10 525 656 €	10 406 996 €	4 287 232 €	26%	4%	96%
46601-Dotation générale aux communes	2 147 225 €	2 661 738 €	2 783 374 €	2 875 438 €	2 853 381 €	20%	4%	
37101-Taxe additionnelle au précompte immobili	2 128 388 €	2 873 079 €	2 891 412 €	2 930 803 €	49 403 €	28%	4%	
37201-Taxe additionnelle à l'impôt des personne	1 716 079 €	2 169 826 €	2 322 582 €	2 044 095 €	- €	16%	4%	
62-Dette	433 371 €	401 127 €	347 689 €	302 724 €	263 381 €	-13%	-2%	75%
<b>Grand Total</b>	<b>10 177 188 €</b>	<b>13 339 685 €</b>	<b>13 428 469 €</b>	<b>13 365 788 €</b>	<b>5 779 777 €</b>	<b>25%</b>	<b>4%</b>	<b>95%</b>

Dans la projection pessimiste l'augmentation passe à 3,2% par an.

Dans la projection neutre l'augmentation passe à 3,8% par an.

Dans la projection optimiste l'augmentation passe à 4,4% par an.

Pour les recettes, il a été considéré un risque très faible du Covid pour les taxes additionnelles compte tenu des critères socio-économiques de la commune.

L'évolution des recettes pour « subside du personnel » a été ralentie dans les projections.

L'évolution des fonds des communes a également été continuée.



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

Projection financière - neutre sans projet exceptionnel

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (SANS PROJET EXCEPTIONNEL)

Code	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	evo 21-27	evo 13-19
60-Prestations	2 735 751 €	2 845 181 €	2 958 988 €	3 077 347 €	3 200 441 €	3 328 459 €	3 461 597 €	27%	27%
61-Transferts	10 894 989 €	10 931 708 €	11 314 317 €	11 710 318 €	12 120 180 €	12 544 386 €	12 983 439 €	23%	26%
dont-Dotation générale aux co	2 850 000 €	3 030 000 €	3 136 050 €	3 245 812 €	3 359 415 €	3 476 995 €	3 598 690 €	23%	20%
dont-Taxe additionnelle au pre	2 989 419 €	3 094 049 €	3 202 341 €	3 314 422 €	3 430 427 €	3 550 492 €	3 674 759 €	23%	28%
dont-Taxe additionnelle à l'im	2 084 977 €	2 157 951 €	2 233 479 €	2 311 651 €	2 392 559 €	2 476 299 €	2 562 969 €	23%	16%
62-Dette	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	0%	-13%
Recette exceptionnelle		600 000 €							
Ajout taxe locale		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe IPP		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe PIM		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Total Recette (0)	13 939 518 €	14 685 667 €	14 582 084 €	15 096 444 €	15 629 399 €	16 181 623 €	16 753 815 €	20%	25%
Dépenses	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Evo 21-27	Evo 13-19
Projet exceptionnel 30 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet exceptionnel 20 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet exceptionnel 10 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet de base	- €	263 817 €	317 635 €	371 452 €	425 270 €	479 087 €	532 904 €		
70-Personnel	5 024 850 €	5 150 472 €	5 279 233 €	5 411 214 €	5 546 495 €	5 685 157 €	5 827 286 €	16%	15%
71-Fonctionnement	2 583 816 €	2 674 250 €	2 614 683 €	2 706 197 €	2 800 914 €	2 898 946 €	3 000 409 €	16%	23%
72-Transferts	5 353 003 €	5 184 990 €	5 436 045 €	5 704 441 €	5 991 805 €	6 299 961 €	6 630 948 €	24%	38%
Dont Pompiers	305 758 €	320 333 €	368 383 €	423 640 €	487 186 €	560 264 €	644 304 €	111%	2225%
Dont Police	905 000 €	959 000 €	1 026 130 €	1 097 959 €	1 174 816 €	1 257 053 €	1 345 047 €	49%	17%
Dont RCA	544 810 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	-7%	544%
7x-Dette (actuelle)	963 280 €	972 711 €	1 114 267 €	1 066 669 €	969 241 €	947 056 €	893 223 €	-7%	2%
Total dépense (0)	13 924 949 €	14 246 240 €	14 761 863 €	15 259 973 €	15 733 725 €	16 310 206 €	16 884 770 €	21%	23%
Résultat (avant prélèvement)	14 569 €	519 474 €	- 22 418 €	79 528 €	233 477 €	313 734 €	426 417 €	R. reporté	1 564 781 €
Réserve (FRE)	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €		
Prélèvement	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Résultat (après prélèvement)	14 569 €	519 474 €	- 22 418 €	79 528 €	233 477 €	313 734 €	426 417 €	R. reporté	1 564 781 €



# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE



Dans cette proposition neutre on observe une évolution intéressante entre les dépenses et les recettes

Cette situation doit être envisagée si :

Pour les dépenses :

Si aucune action de maîtrise des énergies

Si gestion des RH avec une vision contrôlée à court terme (restriction à l'engagement)

Si les dépenses de transferts continuent à augmenter

Pour les recettes :

Si la crise Covid a un impact limité sur les citoyens

Si la commune conserve sa croissance démographique

Si la commune ne diversifie pas ses revenus (mais qu'elle augmente les taxes actuelles)

Si la vente (recette exceptionnelle est confirmée)

Dans la trajectoire neutre, on observe un équilibre positif (avec un cumul 1,5M€).

Ce cumul positif pourrait être utilisé pour des investissements.

Cette projection intègre uniquement des projets de « base » pour 1,75 million par an.

Cette projection intègre déjà les investissements prévus pour 2022 (5,7 millions)

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (SANS PROJET EXCEPTIONNEL)

Les frais de personnel mais surtout de transfert évoluent fortement.  
Cette perspective démontre un « équilibre » légèrement déficitaire.

Pour y arriver :

- Agir sur les dépenses de fonctionnement (monitoring des dépenses en énergie + investissement)
- Monitorer, surveiller et restreindre les dépenses de personnel et les engagements
- Agir parcimonieusement sur les taxes (amplification des taxes et/ou établissement de nouvelles)
- Identifier et limiter les investissements
- Interdire les investissements majeurs
- Amorcer une négociation sur le calcul des fonds des communes

Constat :

- Une capacité d'investissement existe



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

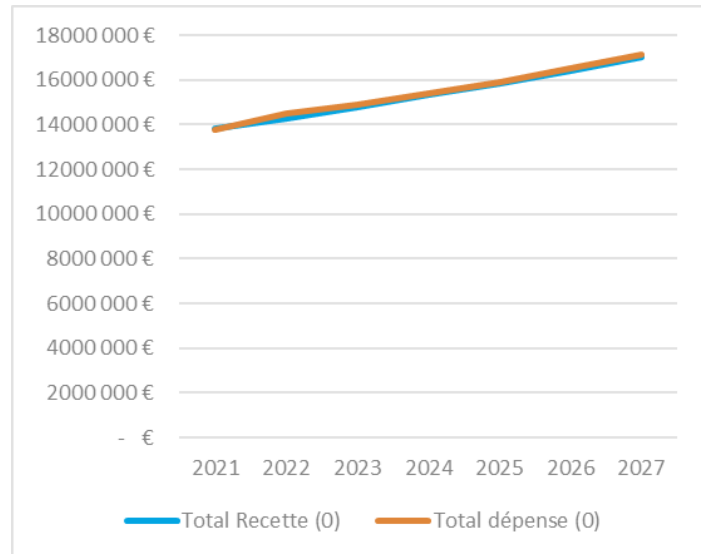
Projection financière - neutre avec projet exceptionnel 6 millions

**TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (AVEC PROJET EXCEPTIONNEL 6 MILLIONS)**

Code	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	evo 21-27	evo 13-19
60-Prestations	2 735 751 €	2 845 181 €	2 958 988 €	3 077 347 €	3 200 441 €	3 328 459 €	3 461 597 €	27%	27%
61-Transferts	10 894 989 €	10 931 708 €	11 314 317 €	11 710 318 €	12 120 180 €	12 544 386 €	12 983 439 €	23%	26%
dont-Dotation générale aux co	2 850 000 €	3 030 000 €	3 136 050 €	3 245 812 €	3 359 415 €	3 476 995 €	3 598 690 €	23%	20%
dont-Taxe additionnelle au pr	2 989 419 €	3 094 049 €	3 202 341 €	3 314 422 €	3 430 427 €	3 550 492 €	3 674 759 €	23%	28%
dont-Taxe additionnelle à l'im	2 084 977 €	2 157 951 €	2 233 479 €	2 311 651 €	2 392 559 €	2 476 299 €	2 562 969 €	23%	16%
62-Dette	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	0%	-13%
Recette exceptionnelle		600 000 €							
Ajout taxe locale		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe IPP		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe PIM		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
<b>Total Recette (0)</b>	<b>13 939 518 €</b>	<b>14 685 667 €</b>	<b>14 582 084 €</b>	<b>15 096 444 €</b>	<b>15 629 399 €</b>	<b>16 181 623 €</b>	<b>16 753 815 €</b>	<b>20%</b>	<b>25%</b>
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Evo 21-27	Evo 13-19
Projet exceptionnel 30 ans	- €	162 106 €	162 106 €	162 106 €	162 106 €	162 106 €	162 106 €		
Projet exceptionnel 20 ans	- €	66 225 €	66 225 €	66 225 €	66 225 €	66 225 €	66 225 €		
Projet exceptionnel 10 ans	- €	63 075 €	63 075 €	63 075 €	63 075 €	63 075 €	63 075 €		
Projet de base	- €	263 817 €	317 635 €	371 452 €	425 270 €	479 087 €	532 904 €		
70-Personnel	5 024 850 €	5 150 472 €	5 279 233 €	5 411 214 €	5 546 495 €	5 685 157 €	5 827 286 €	16%	15%
71-Fonctionnement	2 583 816 €	2 674 250 €	2 614 683 €	2 706 197 €	2 800 914 €	2 898 946 €	3 000 409 €	16%	23%
72-Transferts	5 353 003 €	5 184 990 €	5 436 045 €	5 704 441 €	5 991 805 €	6 299 961 €	6 630 948 €	24%	38%
Dont Pompiers	305 758 €	320 333 €	368 383 €	423 640 €	487 186 €	560 264 €	644 304 €	111%	2225%
Dont Police	905 000 €	959 000 €	1 026 130 €	1 097 959 €	1 174 816 €	1 257 053 €	1 345 047 €	49%	17%
Dont RCA	544 810 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	-7%	544%
7x-Dette (actuelle)	963 280 €	972 711 €	1 114 267 €	1 066 669 €	969 241 €	947 056 €	893 223 €	-7%	2%
<b>Total dépense (0)</b>	<b>13 924 949 €</b>	<b>14 537 646 €</b>	<b>15 053 269 €</b>	<b>15 551 379 €</b>	<b>16 025 131 €</b>	<b>16 601 612 €</b>	<b>17 176 176 €</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>
Résultat (avant prélèvement)	14 569 €	228 068 €	- 313 824 €	- 211 878 €	- 57 929 €	22 328 €	135 011 €	R. reporté	- 183 655 €
Réserve (FRE)	600 000 €	600 000 €	600 000 €	400 000 €	200 000 €	200 000 €	200 000 €		
Prélèvement	- €	- €	200 000 €	200 000 €	- €	- €	- €		
<b>Résultat (après prélèvement)</b>	<b>14 569 €</b>	<b>228 068 €</b>	<b>- 113 824 €</b>	<b>- 11 878 €</b>	<b>- 57 929 €</b>	<b>22 328 €</b>	<b>135 011 €</b>	<b>R. reporté</b>	<b>216 345 €</b>

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (AVEC PROJET EXCEPTIONNEL 6 MILLIONS)



Dans cette proposition neutre on observe une évolution légèrement problématique entre les dépenses et les recettes

Cette situation est aggravée par la réalisation d'investissements complémentaires (soit 6 millions). Les 6 millions sont répartis en dépense en 10, 20 et 30 ans.

Cette situation soit une perte cumulée de 200K€ peut être comblée par l'utilisation du fond de réserve.

Il est à conseiller d'utiliser « rapidement » le fond de réserve afin de ne pas voir ce fond « disparaître » en raison des discussions relatives au SEC.

Dans la trajectoire neutre avec des projets complémentaires de 6 millions et l'utilisation du fond de réserve, on observe un équilibre précaire légèrement positif (avec un cumul positif de 316K€).

Cette projection intègre uniquement des projets de « base » pour 1,75 million par an ET des projets exceptionnels de 6 millions.

Cette projection intègre déjà les investissements prévus pour 2022 (5,7 millions)



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

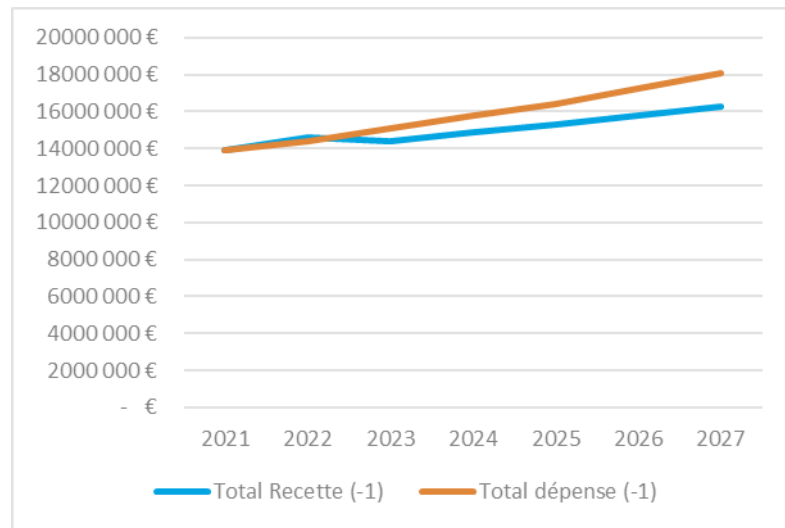
Projection financière - neutre avec projet exceptionnel 12 millions

**TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (AVEC PROJET EXCEPTIONNEL 12 MILLIONS)**

Code	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	evo 21-27	evo 13-19
60-Prestations	2 735 751 €	2 845 181 €	2 958 988 €	3 077 347 €	3 200 441 €	3 328 459 €	3 461 597 €	27%	27%
61-Transferts	10 894 989 €	10 931 708 €	11 314 317 €	11 710 318 €	12 120 180 €	12 544 386 €	12 983 439 €	23%	26%
dont-Dotation générale aux co	2 850 000 €	3 030 000 €	3 136 050 €	3 245 812 €	3 359 415 €	3 476 995 €	3 598 690 €	23%	20%
dont-Taxe additionnelle au pr	2 989 419 €	3 094 049 €	3 202 341 €	3 314 422 €	3 430 427 €	3 550 492 €	3 674 759 €	23%	28%
dont-Taxe additionnelle à l'im	2 084 977 €	2 157 951 €	2 233 479 €	2 311 651 €	2 392 559 €	2 476 299 €	2 562 969 €	23%	16%
62-Dette	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	0%	-13%
Recette exceptionnelle		600 000 €							
Ajout taxe locale		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe IPP		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe PIM		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Total Recette (0)	13 939 518 €	14 685 667 €	14 582 084 €	15 096 444 €	15 629 399 €	16 181 623 €	16 753 815 €	20%	25%
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Evo 21-27	Evo 13-19
Projet exceptionnel 30 ans	- €	324 213 €	324 213 €	324 213 €	324 213 €	324 213 €	324 213 €		
Projet exceptionnel 20 ans	- €	132 450 €	132 450 €	132 450 €	132 450 €	132 450 €	132 450 €		
Projet exceptionnel 10 ans	- €	126 150 €	126 150 €	126 150 €	126 150 €	126 150 €	126 150 €		
Projet de base	- €	263 817 €	317 635 €	371 452 €	425 270 €	479 087 €	532 904 €		
70-Personnel	5 024 850 €	5 150 472 €	5 279 233 €	5 411 214 €	5 546 495 €	5 685 157 €	5 827 286 €	16%	15%
71-Fonctionnement	2 583 816 €	2 674 250 €	2 614 683 €	2 706 197 €	2 800 914 €	2 898 946 €	3 000 409 €	16%	23%
72-Transferts	5 353 003 €	5 184 990 €	5 436 045 €	5 704 441 €	5 991 805 €	6 299 961 €	6 630 948 €	24%	38%
Dont Pompiers	305 758 €	320 333 €	368 383 €	423 640 €	487 186 €	560 264 €	644 304 €	111%	2225%
Dont Police	905 000 €	959 000 €	1 026 130 €	1 097 959 €	1 174 816 €	1 257 053 €	1 345 047 €	49%	17%
Dont RCA	544 810 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	508 800 €	-7%	544%
7x-Dette (actuelle)	963 280 €	972 711 €	1 114 267 €	1 066 669 €	969 241 €	947 056 €	893 223 €	-7%	2%
Total dépense (0)	13 924 949 €	14 829 052 €	15 344 675 €	15 842 785 €	16 316 537 €	16 893 018 €	17 467 582 €	25%	23%
Résultat (avant prélèvement)	14 569 €	- 63 338 €	- 605 230 €	- 503 284 €	- 349 335 €	- 269 078 €	- 156 395 €	R. reporté	- 1 932 092 €
Réserve (FRE)	600 000 €	600 000 €	500 000 €	- €	- €	- €	- €		
Prélèvement	- €	100 000 €	500 000 €	- €	- €	- €	- €		
Résultat (après prélèvement)	14 569 €	36 662 €	- 105 230 €	- 503 284 €	- 349 335 €	- 269 078 €	- 156 395 €	R. reporté	- 1 332 092 €

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (AVEC PROJET EXCEPTIONNEL 12 MILLIONS)



Dans cette proposition neutre on observe une évolution critique entre les dépenses et les recettes

Cette situation est aggravée par la réalisation d'investissements complémentaires (soit 12 millions). Les 12 millions sont répartis en dépense en 10, 20 et 30 ans.

Cette situation soit une perte cumulée de 2.000K€ semble intenable pour la Commune.

L'utilisation du fond de réserve est insuffisant pour couvrir les dépenses.

Cette situation démontre la nécessité de retrouver des moyens complémentaires.

Dans la trajectoire neutre avec des projets complémentaires de 12 millions et l'utilisation du fond de réserve, on observe une perte de 1.332K€. Cette projection intègre uniquement des projets de « base » pour 1,75 million par an ET des projets exceptionnels de 12 millions. Cette projection intègre déjà les investissements prévus pour 2022 (5,7 millions)



# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (AVEC PROJET EXCEPTIONNEL)

REMARQUES :

Dans le contexte des simulations avec des projets exceptionnels 6 millions / 12 millions / 25 millions

On observe qu'il faudrait trouver en moyenne :

250.000€/an pour 6 millions

500.000€/an pour 12 millions

1.000.000€/an pour 25 millions

Les économies pourront porter sur :

- Les frais de fonctionnement
- Les frais de personnel
- Les frais de transfert

Les nouvelles recettes pourront porter sur :

- Les nouvelles taxes locales
- L'augmentation des taxes (lpp - Prlm)
- Des dotations complémentaires (fonds des communes)



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

Leviers

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (IDENTIFICATION DES LEVIERS)

Dépenses	Explication	Gain
Fonctionnement	Honoraires de 65K€ à 40K€/an	-25K€
	Energie (suivi)	-15K€
	Energie (investissement 1,5M)	-100K€
	Réduction des activités « gratuites » (mise à disposition d'un chapiteau, festivité carnavalesque, ...)	-15K€
Personnel	Réduction des remplacements après départ à la retraite	-150K€ en 2021
	Réduction des remplacements après départ à la retraite	-100K€ en 2021
Transfert	Réduction des subsides aux clubs/Asbl/...	À déterminer
	Réduction RCA, définir un objectif ambitieux de xxK€ de recettes supplémentaires au sein de la RCA (augmentation des tarifs, renforcer l'attractivité des services payants, ...)	- 25K€ en 2022
	Réduction RCA, définir un objectif ambitieux de xxK€ de recettes supplémentaires au sein de la RCA (augmentation des tarifs, renforcer l'attractivité des services payants, ...)	-25K€ en 2023

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (PRÉCISION SUR LES DÉPARTS À LA RETRAITE)

Les non-remplacements concernent plus particulièrement ,

En 2021 :

- Gartner (Monsieur Schynts)
- Angestellte (Madame Hagelstein)
- Angestellte (Madame Kupper)
- Arbeiter (Monsieur Renardy)

En 2022 :

- Burochef (Monsieur Wertz)

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE (IDENTIFICATION DES LEVIERS)

Recette	Explication	Gain
Taxes locales	Augmentation des taxes actuelles (seconde résidences, ...)	+100K€
	Créations de nouvelles taxes (taxe route)	+500K€ en 2025
	Taxes « sécurités-incendies »	+300K€ en 2023
IPP	Augmentation de 0,2% de l'IPP	+60K€
Pr. Imm.	Augmentation de 200 du précompte immobilier	+230K€
Dotation fonds des communes	Proposition conditionnelle	+100K€ en 2022
	Nouveaux indicateurs (nouvelle règle de calcul)	À déterminer



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

Projection financière - neutre + leviers avec projet exceptionnel 12 millions

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE AVEC LEVIERS & PROJETS (12 MILLIONS)

Nous intégrons la totalité des projets exceptionnels pour un montant de 12.000K€ sous forme d'emprunt (12 millions sur les 32 millions estimés) et des projets de base pour un montant 1,75M/an et les 5,7 millions déjà planifiés pour 2022.

Les leviers :

- Fonctionnement -50K€ en 2023 (énergie)
- Transfert -50K€ en 2023 (RCA)

Les leviers :

- Taxe police/incendie +50K€ en 2023
- Taxe route : +500K€ en 2025
- Un prélèvement sur le fond de réserve de l'extraordinaire

Dépenses	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Evo 21-27	Evo 13-19
Projet exceptionnel 30 ans	- €	324 213 €	324 213 €	324 213 €	324 213 €	324 213 €	324 213 €		
Projet exceptionnel 20 ans	- €	132 450 €	132 450 €	132 450 €	132 450 €	132 450 €	132 450 €		
Projet exceptionnel 10 ans	- €	126 150 €	126 150 €	126 150 €	126 150 €	126 150 €	126 150 €		
Projet de base	- €	263 817 €	317 635 €	371 452 €	425 270 €	479 087 €	532 904 €		
70-Personnel	5 024 850 €	5 150 472 €	5 279 233 €	5 411 214 €	5 546 495 €	5 685 157 €	5 827 286 €	16%	15%
71-Fonctionnement	2 583 816 €	2 674 250 €	2 564 683 €	2 656 197 €	2 750 914 €	2 848 946 €	2 950 409 €	14%	23%
72-Transferts	5 353 003 €	5 184 990 €	5 386 045 €	5 654 441 €	5 941 805 €	6 249 961 €	6 580 948 €	23%	38%
Dont Pompiers	305 758 €	320 333 €	368 383 €	423 640 €	487 186 €	560 264 €	644 304 €	111%	2225%
Dont Police	905 000 €	959 000 €	1 026 130 €	1 097 959 €	1 174 816 €	1 257 053 €	1 345 047 €	49%	17%
Dont RCA	544 810 €	508 800 €	458 800 €	458 800 €	458 800 €	458 800 €	458 800 €	-16%	544%
7x-Dette (actuelle)	963 280 €	972 711 €	1 114 267 €	1 066 669 €	969 241 €	947 056 €	893 223 €	-7%	2%
Total dépense (0)	13 924 949 €	14 829 052 €	15 244 675 €	15 742 785 €	16 216 537 €	16 793 018 €	17 367 582 €	25%	23%
Résultat (avant prélèvement)	14 569 €	- 44 738 €	- 415 240 €	- 288 800 €	393 093 €	516 125 €	676 052 €	R. reporté	851 062 €
Réserve (FRE)	600 000 €	600 000 €	550 000 €	100 000 €	- €	- €	- €		
Prélèvement	- €	50 000 €	450 000 €	100 000 €	- €	- €	- €		
Résultat (après prélèvement)	14 569 €	5 262 €	34 760 €	- 188 800 €	393 093 €	516 125 €	676 052 €	R. reporté	1 451 062 €

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE AVEC LEVIERS & PROJETS

Code	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	evo 21-27	evo 13-19
60-Prestations	2 735 751 €	2 845 181 €	2 958 988 €	3 077 347 €	3 200 441 €	3 328 459 €	3 461 597 €	27%	27%
61-Transferts	10 894 989 €	11 030 354 €	11 511 668 €	12 017 859 €	12 550 410 €	13 110 906 €	13 701 038 €	26%	26%
dont-Dotation générale aux co	2 850 000 €	3 030 000 €	3 136 050 €	3 245 812 €	3 359 415 €	3 476 995 €	3 598 690 €	26%	20%
dont-Taxe additionnelle au pre	2 989 419 €	3 108 996 €	3 233 356 €	3 362 690 €	3 497 198 €	3 637 085 €	3 782 569 €	27%	28%
dont-Taxe additionnelle à l'im	2 084 977 €	2 157 951 €	2 233 479 €	2 311 651 €	2 392 559 €	2 476 299 €	2 562 969 €	23%	16%
62-Dette	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	308 779 €	0%	-13%
Recette exceptionnelle		600 000 €							
Ajout taxe police/inc/route		- €	50 000 €	50 000 €	550 000 €	561 000 €	572 220 €		
Ajout taxe IPP +0,2%		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Ajout taxe PIM +100 (115K€)		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Total Recette (0)	13 939 518 €	14 784 314 €	14 829 435 €	15 453 985 €	16 609 630 €	17 309 144 €	18 043 634 €	29%	25%



# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, NEUTRE AVEC LEVIERS & PROJETS

Sur base de la trajectoire neutre, l'intégration des leviers permet à la commune de réaliser « réalitement » des projets exceptionnels pour 12 millions d'euros. Il est important de souligner l'effet positif des leviers qu'il convient d'activer à court et à moyen terme.

L'utilisation du fond de réserve est à conseiller pour chaque simulation mais cette simulation occasionne une obligation de l'utiliser.

Malgré la situation finale positive, nous observons une tension en 2024. Cette tension pourrait être comblée en avançant d'un an la taxe « route » (2024 à la place de 2025).

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - CONSTATS

Quelle que soit la trajectoire, il semble important (indispensable) de prendre des actions à court terme pour

- intégrer un monitoring non financier dans les habitudes de travail
  - Ressources humaines
  - Frais relatifs à l'eau (Non-valeurs)
  - Énergie (en volume et en coût)
- Renforcer le monitoring financier
  - Anticiper le pilotage (actualiser les tableaux)
- Instaurer une réflexion sur le bilan énergétique des bâtiments
  - Auditer et créer un cadre d'investissement sur le moyen terme qui contribuerait même à un allègement des dépenses à court terme.
- Identifier à moyen terme les nouvelles recettes potentielles ou les contraintes financières à instaurer dans une perspective voulue et décidée
  - Identifier la perspective d'avenir de la commune et inciter les citoyens à s'y inscrire
- Réaliser des choix (réduire les services à destination du citoyen ou modifier la tarification des services)



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

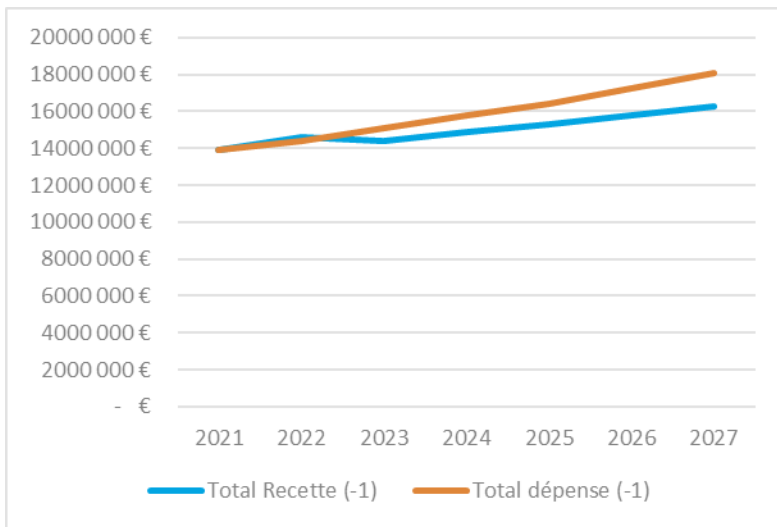
Projection financière - pessimiste

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, PESSIMISTE (SANS PROJET EXCEPTIONNEL)

Code	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	evo 21-27	evo 13-19
60-Prestations	2 735 751 €	2 831 502 €	2 930 604 €	3 033 176 €	3 139 337 €	3 249 213 €	3 362 936 €	23%	27%
61-Transferts	10 894 989 €	10 921 656 €	11 271 712 €	11 637 468 €	12 019 522 €	12 418 506 €	12 835 091 €	18%	26%
dont-Dotation générale aux co	2 850 000 €	3 030 000 €	3 120 900 €	3 214 527 €	3 310 963 €	3 410 292 €	3 512 600 €	23%	20%
dont-Taxe additionnelle au pr	2 989 419 €	3 079 102 €	3 171 475 €	3 266 619 €	3 364 618 €	3 465 556 €	3 569 523 €	19%	28%
dont-Taxe additionnelle à l'im	2 084 977 €	2 147 526 €	2 211 952 €	2 278 311 €	2 346 660 €	2 417 060 €	2 489 571 €	19%	16%
62-Dette	308 779 €	305 691 €	302 634 €	299 607 €	296 611 €	293 645 €	290 709 €	-6%	-13%
Recette exceptionnelle		600 000 €							
Ajout taxe locale	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	0%	0%
Ajout taxe IPP									
Ajout taxe PIM									
Total Recette (-1)	13 939 518 €	14 658 849 €	14 504 950 €	14 970 251 €	15 455 470 €	15 961 365 €	16 488 736 €	18%	25%
Dépenses	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Evo 21-27	Evo 13-19
Projet exceptionnel 30 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet exceptionnel 20 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet exceptionnel 10 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet de base	- €	280 306 €	337 487 €	394 668 €	451 849 €	509 030 €	566 211 €		
70-Personnel	5 024 850 €	5 200 720 €	5 382 745 €	5 571 141 €	5 766 131 €	5 967 946 €	6 176 824 €	23%	15%
71-Fonctionnement	2 583 816 €	2 693 628 €	2 653 440 €	2 766 212 €	2 883 776 €	3 006 336 €	3 134 105 €	21%	23%
72-Transferts	5 353 003 €	5 234 846 €	5 577 324 €	5 951 026 €	6 359 908 €	6 808 557 €	7 302 303 €	36%	38%
Dont Pompiers	305 758 €	320 333 €	384 400 €	461 280 €	553 535 €	664 243 €	797 091 €	161%	2225%
Dont Police	905 000 €	959 000 €	1 054 900 €	1 160 390 €	1 276 429 €	1 404 072 €	1 544 479 €	71%	17%
Dont RCA	544 810 €	508 800 €	518 976 €	529 356 €	539 943 €	550 741 €	561 756 €	3%	544%
7x-Dette (actuelle)	963 280 €	972 711 €	1 114 267 €	1 066 669 €	969 241 €	947 056 €	893 223 €	-7%	2%
Total dépense (-1)	13 924 949 €	14 382 211 €	15 065 264 €	15 749 716 €	16 430 905 €	17 238 925 €	18 072 666 €	30%	23%
Résultat (avant prélèvement)	14 569 €	276 638 €	- 560 314 €	- 779 465 €	- 975 435 €	- 1 277 560 €	- 1 583 930 €	R. reporté	- 4 885 497 €
Réserve (FRE)	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €		
Prélèvement	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Résultat (après prélèvement)	14 569 €	276 638 €	- 560 314 €	- 779 465 €	- 975 435 €	- 1 277 560 €	- 1 583 930 €		

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, PESSIMISTE



Dans cette proposition pessimiste on observe une évolution galopante des dépenses et une évolution ralentie des recettes

Cette situation doit être envisagée si :

Pour les dépenses :

Si aucune action de maîtrise des énergies

Si gestion des RH sans vision à long terme et sans restriction

Si les dépenses de transferts continuent à exploser

Pour les recettes :

Si la crise Covid impacte les rémunérations des habitants de la commune

Si la commune ralentit sa croissance démographique

Si le fonds des communes n'est pas modifié

Si la commune n'identifie pas de nouvelles taxes

Dans la trajectoire pessimiste, on observe l'effet négatif des grandes évolutions des dépenses  
Ces dépenses devront être confirmées lors du compte 2021.

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, PESSIMISTE

Les frais de personnel et de transfert explosent.

Cette perspective démontre qu'à court terme des décisions devront être prises afin d'éviter une situation problématique à l'horizon 2023-24

Dans cette perspective, les recettes n'évoluent pas alors que les dépenses « flambent ». Cette situation engendrerait une perte reportée de plus de 5 millions.

Pour éviter :

- Agir sur les dépenses de fonctionnement
- Réduire les frais de transferts (RCA)
- Monitorer et surveiller les dépenses de personnel et les engagements (voir licencier)
- Agir « violemment sur les recettes » (amplification des taxes et établissement de nouvelles)
- Interdire les travaux « exceptionnels »
- Réduire les travaux de « base »
- Vendre son patrimoine (terrain par exemple)



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

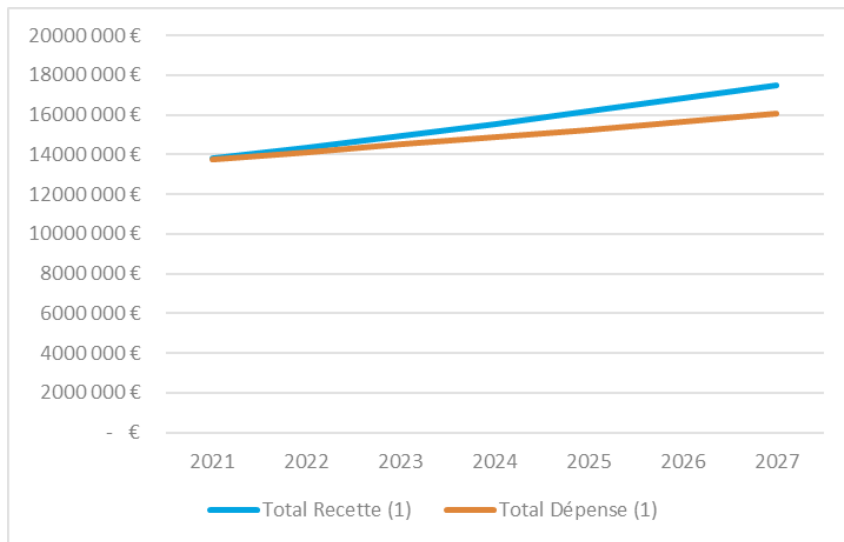
Projection financière - optimiste

Code	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	evo 21-27	evo 13-19
60-Prestations	2 735 751 €	2 858 859 €	2 987 508 €	3 121 946 €	3 262 433 €	3 409 243 €	3 562 659 €	30%	27%
61-Transferts	10 894 989 €	11 081 848 €	11 635 515 €	12 221 473 €	12 841 895 €	13 499 118 €	14 195 654 €	30%	26%
dont-Dotation générale aux co	2 850 000 €	3 030 000 €	3 151 200 €	3 277 248 €	3 408 338 €	3 544 671 €	3 686 458 €	29%	20%
dont-Taxe additionnelle au pr	2 989 419 €	3 123 943 €	3 264 520 €	3 411 424 €	3 564 938 €	3 725 360 €	3 893 001 €	30%	28%
dont-Taxe additionnelle à l'im	2 084 977 €	2 168 376 €	2 255 111 €	2 345 315 €	2 439 128 €	2 536 693 €	2 638 161 €	27%	16%
62-Dette	308 779 €	311 866 €	314 985 €	318 135 €	321 316 €	324 529 €	327 775 €	6%	-13%
Recette exceptionnelle		600 000 €							
Ajout taxe locale									
Ajout taxe IPP									
Ajout taxe PIM									
Total Recette (1)	13 939 518 €	14 852 573 €	14 938 008 €	15 661 554 €	16 425 645 €	17 232 890 €	18 086 088 €	30%	25%
Dépenses	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Evo 21-27	Evo 13-19
Projet exceptionnel 30 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet exceptionnel 20 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet exceptionnel 10 ans	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Projet de base	- €	247 329 €	297 783 €	348 236 €	398 690 €	449 144 €	499 598 €		
70-Personnel	5 024 850 €	5 100 223 €	5 176 726 €	5 254 377 €	5 333 193 €	5 413 191 €	5 494 389 €	9%	15%
71-Fonctionnement	2 583 816 €	2 648 411 €	2 563 007 €	2 627 082 €	2 692 759 €	2 760 078 €	2 829 080 €	9%	23%
72-Transferts	5 353 003 €	5 135 135 €	5 300 830 €	5 473 556 €	5 653 631 €	5 841 393 €	6 037 194 €	13%	38%
Dont Pompiers	305 758 €	320 333 €	342 756 €	366 749 €	392 422 €	419 891 €	449 284 €	47%	2225%
Dont Police	905 000 €	959 000 €	1 006 950 €	1 057 298 €	1 110 162 €	1 165 670 €	1 223 954 €	35%	17%
Dont RCA	544 810 €	508 800 €	503 712 €	498 675 €	493 688 €	488 751 €	483 864 €	-11%	544%
7x-Dette (actuelle)	963 280 €	972 711 €	1 114 267 €	1 066 669 €	969 241 €	947 056 €	893 223 €	-7%	2%
Total Dépense (1)	13 924 949 €	14 103 809 €	14 452 613 €	14 769 920 €	15 047 515 €	15 410 862 €	15 753 483 €	13%	23%
Résultat (avant prélèvement)	14 569 €	748 765 €	485 395 €	891 634 €	1 378 130 €	1 822 028 €	2 332 605 €	R. reporté	7 673 126 €
Réserve (FRE)	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €	600 000 €		
Prélèvement	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Résultat (après prélèvement)	14 569 €	748 765 €	485 395 €	891 634 €	1 378 130 €	1 822 028 €	2 332 605 €		



# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, OPTIMISTE



Dans cette proposition optimiste on observe une évolution plus rapide des recettes que des dépenses

Cette situation doit être envisagée si :

Pour les dépenses :

Si des actions fortes sont prises au niveau de la gestion énergétique

Si gestion rigoureuse en RH se renforce

Si les dépenses de transferts sont limitées (ce qui semble impossible compte tenu des obligations liées à zone de police et au service d'incendie)

Pour les recettes :

Si aucun impact Covid sur les recettes IPP et P.Imm

Si la commune conserve sa croissance démographique

Si la commune diversifie ses revenus (nouvelles taxes)

Au final, on observe un résultat cumulé positif.

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE À LONG TERME - BUDGET ORDINAIRE, OPTIMISTE

Cette perspective démontre une capacité pour la commune à continuer à investir mais amène à une différence de 800K€ en moyenne par an avec la version neutre soit des économies de 800K€ par an, soit une augmentation des recettes 800K€ soit un partage 400K€ d'économies et 400K€ d'augmentation des recettes.

Pour y arriver :

- Maintenir les dépenses de fonctionnement (réduction des études et monitoring des dépenses en énergie + investissement important dans les réductions d'énergie)
  - Réduire l'augmentation à 16% en 6 ans contre 23% (soit 120K€ par an en comparaison avec la perspective neutre)
- Monitorer et restreindre les dépenses de personnel et les engagements
  - Limiter la croissance à 9% contre 16% (soit 180K€ par an)
- Agir sur les taxes (amplification des taxes et établissement de nouvelles) (soit 200K par an)
- Identifier et anticiper les investissements importants
- Limiter/réduire les frais de transfert
  - Freiner la croissance des dépenses (27% contre 38% actuellement en 6 ans) soit 300K par an
- Renforcer activement la recherche de subsides



# RÉPONSES STRATÉGIQUES

Projection financière - business

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### BUSINESS

#### LA COMMUNE EST UN BUSINESS

La Calamine s'est doté d'une RCA, au-delà des aspects financiers et légaux, il est important d'évoquer la nécessité de considérer les activités comme des activités « commerciales » et d'analyser les activités en perte.

A titre d'exemple, la gestion de la piscine semble peu optimale en terme d'image, de recherche des nouveaux clients, ...

The screenshot displays the website for Calmeibad Kolmis. On the left, there is a photograph of an indoor swimming pool with lanes. The main content area on the right lists the opening hours for the pool:

- jeu.** 9:00h à 12:00h et de 14:00h à 20:00h
- ven.** 9:00h à 12:00h et de 14:00h à 20:00h
- sab.** 9:00h à 14:00h
- dim.** 9:00h à 14:00h

Below the hours, there is a section titled "Offres" (Offers) with the following details:

- Enfants en dessous de 3 ans - libre
- Enfants 3-15 ans - 2,50 €
- A partir de 16 ans - 3,50 €

Underneath, there is a section for "Abonnements" (Subscriptions) with the following rates:

- Carte 10€ enfants - 20,00€
- Carte 10€ adultes - 30,00€
- Carte 20€ enfants - 38,00€
- Carte 20€ adultes - 54,00€

A note at the bottom states: "• Caution pour le cdt électronique / cdt USB (à la première charge) 10,00€".

- Le site principal ne mentionne pas les services à disposition (cours de natation, introduction à la nage pour adulte, ...)
- Le site principal n'est pas traduit
- Il n'est jamais fait mention d'activités ludiques pour les jeunes (stages)
- Il n'est pas fait relais des brasserie/restaurant à proximité

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### BUSINESS

#### LA COMMUNE EST UN BUSINESS

- Les sites ne sont ni attractifs (photos) ni réactifs (impossibilité de réserver en ligne).
- Malgré la présence d'une piscine, il n'y a pas d'information pour les familles:
  - Pas de tarification préférentielle pour une famille
  - Pas de lien avec une aire de jeu à proximité
- Les sites n'expliquent pas les facilités pour se stationner
- Il n'y a pas d'information sur les autres activités sportives de la commune
- Le site de « Lago » ne mentionne pas la piscine de La Calamine comme alternative à la fermeture
- L'accueil téléphonique reste perfectible
- Le rapport « client » doit être renforcé afin de s'assurer que chaque appel téléphonique soit traité

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### REPORTING

### PILOTAGE NON FINANCIER

- Énergie (coût et quantité > volume électricité, mazout, carburant)
- Performance des fontainiers/agents facturation (erreur de comptage -> nombre et valeur), suivi des irrécouvrables, compteur intelligent ...
- Planning des ventes (en mode "chef de projet" avec la validation et le suivi des étapes clés)
- Identifier les données « hors financier » représentatives (ETP, ETP par barème, dossiers des subsides, m<sup>3</sup> vendu ...)
- ...

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### REPORTING

### PILOTAGE FINANCIER

- Reporting financier régulier
- Reporting « financier » des subsides (déposés/gagnés/perception)
- Reporting « vente »
- Actualisation du tableau pour définir les montants de 2021 et 2022 (hors Covid)
- ...

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### RECETTES COMPLÉMENTAIRES

#### RECETTES « NOUVELLES »

- On observe une perception faible de taxes « diverses »
- Des compléments devront être imaginés pour améliorer les recettes à court terme dans un cadre cohérent de la commune.
- Les nouvelles taxes peuvent être imaginées afin de renforcer la volonté politique, écologique ou ...
  - Afin de renforcer l'aménagement de logements > utiliser le facteur « 4 façades » (dans l'établissement des taxes ou redevances), taxation des terrains non-construits, taxation de la vétusté des façades, taxations des permis d'urbanisme selon le volume, taxe sur les locations meublées, taxe sur les logements de superficie faible, ...)
    - Redevance sur la demande traitement de dossiers urbanistique
      - Augmenter fortement les demandes de régularisation
      - Etablir une redevance selon le volume (construction/rénovation/...)
    - Taxe sur les parcelles non bâties
    - Taxe sur les terrains inoccupés
    - Taxe sur les logements meublés
    - Taxe sur les logements de superficie réduite
    - Taxe à la construction ou la reconstruction
    - Taxe sur les logements collectifs
  - Afin de renforcer l'utilisation des ressources naturelles > taxe pour l'absence d'une citerne d'eau de pluie



# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### RECETTES COMPLÉMENTAIRES

#### RECETTES « NOUVELLES »

- Des « redevances » peuvent viser également un certain public de la commune qui font des demandes administratives (document demandé par les non-résidents)
- Des taxes peuvent également être levées pour promouvoir des travaux d'utilités publiques (voiries, gratuité de services communaux, ...)
- Augmenter les recettes pour les services offerts (piscines, festivités, ...)
- ...

# RÉPONSE STRATÉGIQUE À VOS BESOINS

## Axe d'amélioration

### RESSOURCES HUMAINES

#### GESTION OPTIMALE

Sur base des simulations (impact d'une réduction des frais de personnel) et des analyses financières (évolution des dépenses et du nombre d'ETP), il paraît pertinent de définir un cadre « strict ».

#### Un cadre clair pour tous :

Malgré les besoins en personnel (objectifs opérationnels et recherche de nouvelles compétences) il reste néanmoins important de fixer un cadre humain afin d'éviter une nouvelle croissance du personnel.

Afin de construire un cadre stable, il conviendrait de mieux examiner les objectifs et les réalisations des services, il est important d'essayer de mieux « mesurer » afin d'objectiver les demandes.

- Nombre de dossiers administratifs
- Nombre de demandes
- Nombre de kilomètres (nettoyés)
- Nombre de m<sup>2</sup> tondu
- ....

Il sera également important de communiquer sur ce cadre afin d'éclairer les agents sur la capacité du service et des éventuelles limites

# DONNÉES FINANCIÈRES

## projection financières

### CONCLUSION

- Capacité faible à réaliser de nouveaux projets

On observe sur base des projections une capacité faible pour la commune d'investir dans des projets (sans recettes complémentaires).

- Capitaliser sur des investissements rentables

Cette capacité à investir devrait s'inscrire dans une stratégie long terme en favorisant les investissements « rentables » (en évitant des charges (réduction énergétique) ou en créant des recettes (location))

- Favoriser les emprunts (avec une certaine rigueur)

Compte tenu des taux et de la capacité de la commune à investir, il ne peut qu'être conseillé de recourir à des prêts longue durée (en évitant de dépasser la durée normale d'utilisation)

- Monitorer/contrôler/corriger

Afin de suivre les recommandations, il est important de monitorer les données financières et extrafinancières (une task-force interservices est à conseiller)

# DONNÉES FINANCIÈRES

## projection financières

### CONCLUSION

- Valider les projections (contrôle à la mi-juin 2022)

Une critique des projections devra être réalisée à l'établissement du compte 2021.

- Renforcer sa démarche « commerciales » et les recettes afférentes

Compte tenu des atouts à disposition, il est important d'utiliser le potentiel au maximum (café, piscine, musée, ...)

- Identifier de nouvelles sources de revenus (taxe en adéquation avec les objectifs de la commune)

Compte tenu de la volonté d'investir et de continuer à offrir un service de qualité et gratuit aux citoyens, il apparaît comme important d'identifier les nouvelles sources de revenu de demain. À moyen terme, il sera quasi obligatoire de revoir l'IPP ou le précompte à la hausse

- Identifier de nouvelles recettes :

- Améliorer les recettes des activités commerciales (avec l'objectif de réduire la participation communale)
- « Taxer » certains services communaux pour une cible particulière

- Renforcer les taxes actuelles (PrIm)

- Actualisation des cadastres
- Inciter la modernisation des logements

# DONNÉES FINANCIÈRES

## projection financières

### CONCLUSION

- Maîtriser les dépenses en ressources humaines
  - Mesurer l'activité
  - Définir des objectifs
  - Convenir d'un cadre humain (nombre et compétence)
- Renforcer sa démarche de recherche de subsides
  - Mieux estimer les projets et les demandes de subsides liées
  - Cibler des profils permettant des aides à l'emploi
- Stimuler la remise à l'emploi sur le territoire de la commune
  - Ouvrir une collaboration forte CPAS-Commune-Arbeitsamt afin d'accélérer la remise à l'emploi (afin de réduire la précarité et augmenter IPP)
- Ouvrir un dialogue avec la Deutschsprachigen Gemeinschaft
  - Définir de nouveaux indicateurs afin de renforcer un financement basé sur une amélioration de la situation (à l'opposé des indicateurs statiques : kilomètre de voirie, superficie, ...)

# PROPOSITION ET RECOMMANDATIONS

A court terme - Moyen terme - long terme



- Les réponses à CT
  - Comblir les déficits prévisibles
  - Augmenter les recettes
  - Identifier & maîtriser les dépenses des sites
  - Gestion efficace des subsides
  - Améliorer les informations non financières
- Les réponses à MT
  - Actualiser les trajectoires
  - Audit énergétique
  - Revoir la stratégie d'investissement
  - Monitoring IPP et PrImmo
  - Revoir la stratégie « commerciale »
- Les réponses à LT
  - Investir dans des projets « rentables »
  - Améliorer les informations non financières