Compte 2025

Rapport d'analyse

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

Thibaut Stevens
Directeur Financier
Le 15 juin 2026.

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

Le compte 2025 du CPAS génère une **augmentation de 3.324.039,77€** de la dotation communale, à inscrire au budget 2026 par voie de modification budgétaire**.**

Ce montant couvre en réalité deux notions :

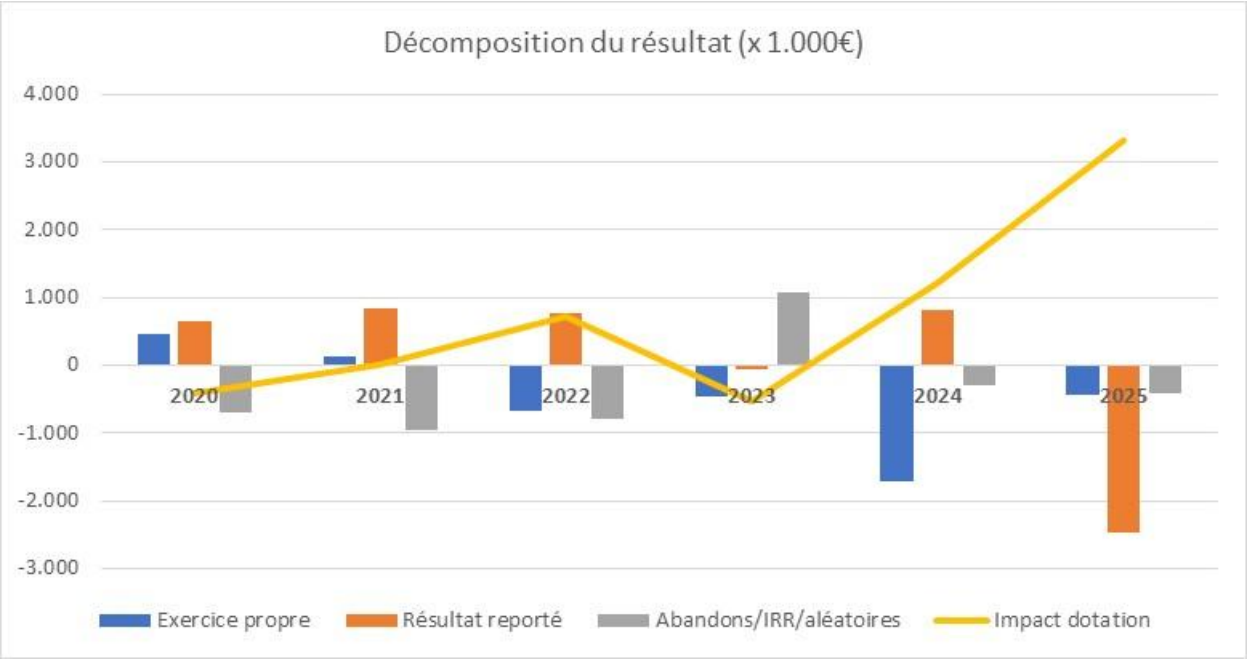
- le résultat comptable de l'exercice. Pour 2025, celui-ci s'élève à **-3.281.581,25€ ;**
- un résultat de trésorerie qui se manifeste par une dotation au fonds pour créances aléatoires de **42.458,52€**. Le solde du fonds en 2025 est donc supérieur au solde de l'exercice précédent. La différence est répercutée sur la commune.

(comptes, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Exercice propre						
Exploitation	1.299	977	517	788	-414	1.093
Investissement	-834	-853	-1.192	-1.254	-1.311	-1.537
SOLDE	***465***	***124***	***-675***	***-466***	***-1.725***	***-444***
Exercices antérieurs						
Résultat reporté	643	839	762	-73	805	-2.476
Irrécouvrables	301	272	218	546	2.925	382
Abandons de crédit	32	71	59	1.890	1.369	20
SOLDE	***375***	***638***	***603***	***1.271***	***-751***	***-2.838***
RESULTAT COMPTABLE	**839**	**762**	**-73**	**805**	**-2.476**	**-3.282**
Delta fonds créances aléatoires	421	762	633	269	-1.269	42
IMPACT DOTATION COMMUNALE	**-418**	**0**	**706**	**-536**	**1.207**	**3.324**

Le résultat comptable est déterminé au ¾ par le report du résultat comptable de 2024 (- 2,476 millions €) et pour ¼ par le résultat à l'exercice propre 2025 (-0,444 millions €).

Le graphique suivant illustre la décomposition du résultat de l'exercice et son impact sur la dotation communale, pour les 6 dernières années.

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



L'interprétation du résultat du compte 2025 peut être biaisée par les écritures relatives à l'intégration du résultat du compte x-1 dans le budget en cours :

- l'ajustement de la dotation communale est acté à l'exercice propre → une diminution en cas de résultat x-1 excédentaire ou une majoration en cas de déficit ;
- l'alimentation du fonds pour créances aléatoires -ou la ponction sur celui-ci- en fonction du résultat x-1 est une opération de prélèvement actée à l'exercice propre, en recette ou en dépense selon le cas.

Il est donc utile de retravailler la présentation des résultats de l'exercice propre et d'en sortir les écritures qui ont trait au compte x-1, afin de ne maintenir que les opérations relatives à l'exécution du budget (modifié) de l'exercice x au sens strict. Ces données sont intitulées **'recettes et dépenses corrigées'** dans le tableau suivant.

(comptes, x 1.000€)	**COMPTE 2024**	**COMPTE 2025**	**DELTA**
Prestations	7.129	7.435	*307*
Transferts corrigés (hors impact dotation suite résult compte x-1)	74.576	73.128	*-1.448*
Produits financiers	8	9	*0*
Recettes d'exploitation corrigées exercice propre	**81.713**	**80.572**	***-1.141***
Prélèvements (exploitation, hors aléatoires)	463	235	*-228*
Facturation interne	1.427	1.688	*261*
Investissement	8.009	1.530	*-6.479*
Recettes totales corrigées ex. propre	**91.612**	**84.025**	***-7.587***

Personnel	30.015	31.401	1.386
Fonctionnement	5.280	4.758	-523
Redistribution	45.388	45.331	-57
Charges financières	452	658	206
Dépenses d'exploitation ex. propre	**81.135**	**82.148**	**1.013**
Prélèvements (exploitation, hors aléatoires)	649	42	*-608*
Facturation interne	1.427	1.688	*261*
Investissement	9.320	3.067	*-6.253*
Dépenses totales corrigées ex. propre	**92.531**	**86.944**	***-5.587***

RESULTAT COMPTABLE CORRIGE EX. PROPRE (1)	**-919**	**-2.920**	**-2.000**

Résultat reporté exercices antérieurs (2)	*805*	*-2.476*
Variation dotation communale (résultat x-1) (3)	*-536*	*1.207*
Prélèvement fonds aléatoires (résultat x-1) (4)	*-269*	*1.269*
Autres écritures		
Irrécouvrables (5)	2.925	382
Abandons de crédit (6)	1.369	20
Delta fds créances aléatoires (7)	-1.269	42
RESULTAT ECRITURES TECHNIQUES (8)	***-287***	***-404***
RESULTAT COMPTABLE = (1) + (2) + (3) + (4) - (5) + (6) = (9)	**-2.476**	**-3.282**
IMPACT DOTATION COMMUNALE = - (9) + (7)	**1.207**	**3.324**

Avec des recettes d'exploitation en retrait de 1,141 millions €, des dépenses en augmentation de 1,013 millions € (en plus d'une croissance des remboursements d'emprunts de 98.000€), il est logique que le résultat 2025 s'affiche en net retrait par rapport à 2024.

Très clairement, l'exercice 2024 présentait déjà un déficit 'sur l'exercice' de 919.000€.
Celui-ci s'est davantage creusé en 2025 pour atteindre 2.920.000€.

Contrairement donc à ce que les états comptables laissent penser, **l'exercice propre 2025**, si l'on exclut les écritures relatives à l'intégration du compte 2024 dans les résultats, **est largement déficitaire**.

L'analyse suivante apporte des éclaircissements relatifs aux évolutions financières qui ont caractérisé l'exercice 2025.

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

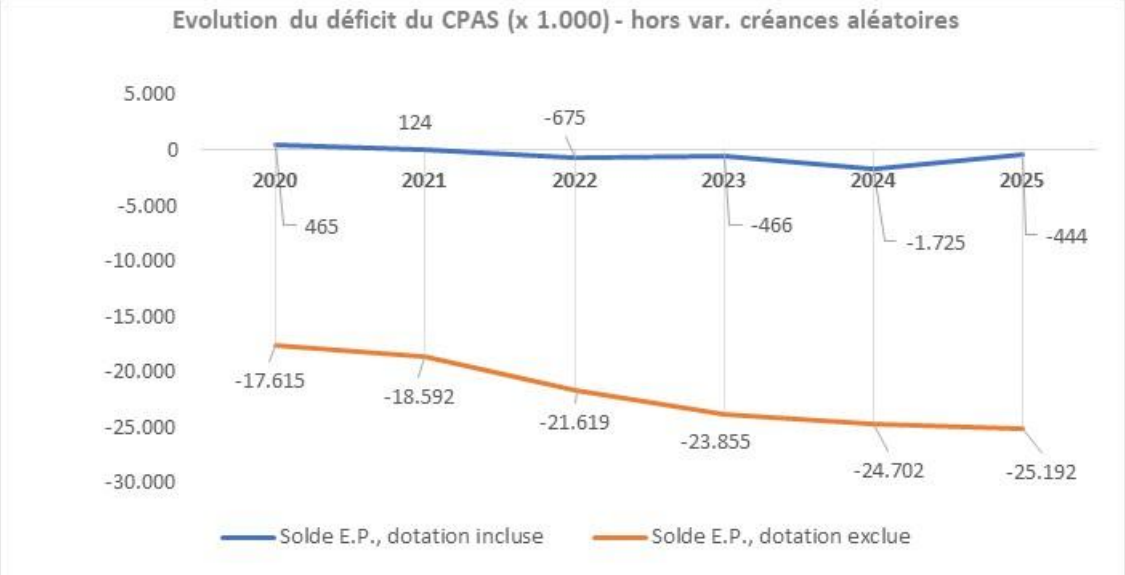
Une remarque quant à la lecture des tableaux : la colonne « % » en rouge indique un taux de croissance annuel moyen sur la période 2020/2025 et constitue un indicateur d'évolution sur une période de 5 ans.

2. Analyse du solde à l'exercice propre

2.1. Evolution du résultat à l'exercice propre

Le résultat comptable de l'exercice 2025 s'élève à -3.281.580,93€.

Si l'on **exclut la dotation communale**, le déficit du CPAS se creuse par rapport à 2024, passant de 24,70 millions € à 25,19 millions €. En l'espace de 5 ans, ce déficit s'est agrandi de 7,6 millions €, sous l'impulsion, entre autres, des crises COVID, énergétique et Ukraine, mais également de la révision des barèmes de la fonction publique suite à l'accord conclu au Comité C en 2021 et des multiples indexations des salaires et des aides depuis quelques années.

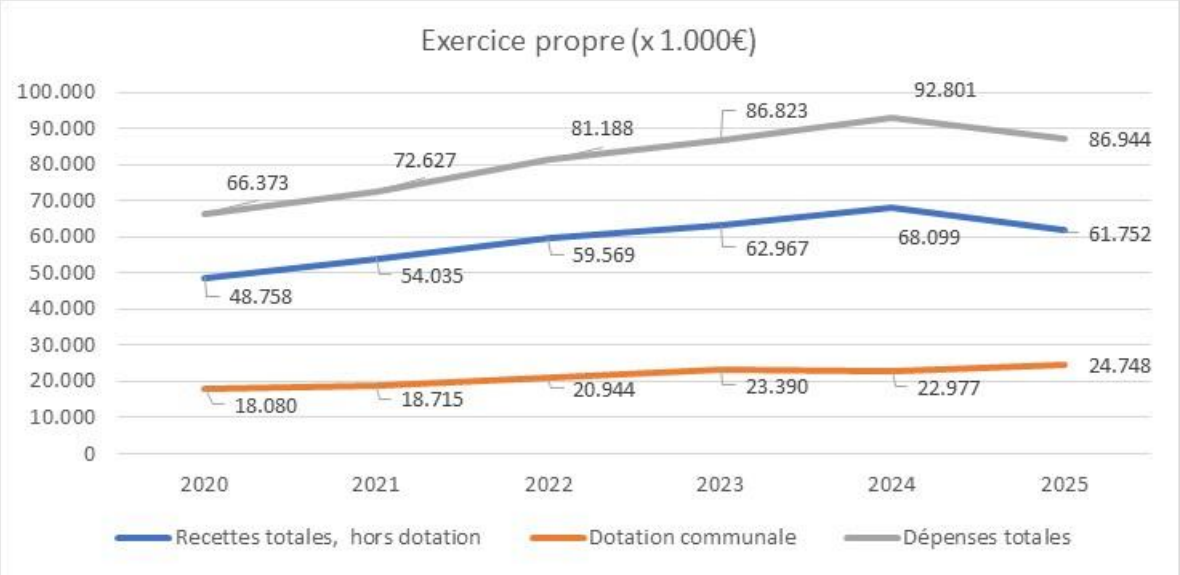


2.2. Evolution du budget d'exploitation

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

Le tableau suivant illustre cet effet 'ciseaux' : hors dotation communale, l'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation s'élevait encore à 17,6 millions € en 2020, pour augmenter à 25,2 millions € en 2025[1].

(comptes, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
Recettes totales, hors dotation	48.758	54.035	59.569	62.967	68.099	61.752	*5%*
Dotation communale	18.080	18.715	20.944	23.390	22.977	24.748	*6%*
Dépenses totales	66.373	72.627	81.188	86.823	92.801	86.944	*6%*



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

Hors dotation communale 'allouée', l'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation du CPAS augmente systématiquement, de 7% par an en moyenne depuis 2020. Dans le même laps de temps, la dotation communale n'a augmenté que de 6% par an en moyenne.

(comptes, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
Ecart R/D d'exploitation	1.299	977	517	788	-414	1.093	*-3%*
Allocation de dotation communale	17.246	17.862	19.751	22.136	21.666	23.212	*6%*
Ecart, excl. allocation de dotation	-15.947	-16.885	-19.234	-21.348	-22.080	-22.118	*7%*

En 2025, nous observons une accélération de la croissance de l'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation. Dans les faits, les recettes régressent plus que le retrait des dépenses. Ce phénomène est analysé plus loin.

[1] Prélèvements et facturation interne inclus.

2.3. Détail du fonds pour créances aléatoires

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

Le montant total de la provision 2025 s'élève à 3.579.375,34€ et se décompose comme suit :

- 1.279.691,12€ concernent les créances de plus de cinq ans qui doivent être provisionnées à 100% ;
- 597.459,46€ concernent le solde des créances qui font l'objet d'un remboursement échelonné et qui doit également être provisionné à 100% ;
- 0€ concernent le solde des créances sur des entreprises en faillite et qui doit également être provisionné à 100% ;
- 4.055,57€ concernent des créances en remboursement des avances datant de plus de 3 ans et qui doivent être provisionnées à 100% ;
- 1.698.169,19€ concernent la provision à concurrence de 10% des autres créances datant de moins de 5 ans.

A la clôture du compte 2024, une provision de 3.536.916,82€ avait déjà été constituée, il y a donc lieu d'acter **une dotation au fonds de 42.458,52€** pour 2025, à enregistrer au budget 2026**.**

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

- la légère diminution du solde à recouvrer sur l'exercice 2025 (-335.000 € de recettes réalisables par rapport à 2024), pris en compte à raison de 10% ;
- la meilleure perception des recettes d'exploitation sur exercices clos, donnant lieu à un solde à recouvrer plus faible qu'en 2024 (-453.000€) ;

(comptes, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
1. Créances > 5 ans	1.570	2.090	2.621	2.651	1.308	1.280	
2. Créances à remboursement échelonné	172	430	358	505	574	597	
3. Créances sur entrepriuses en faillite	0	0	0	0	0	0	
4. Créances avances > 3 ans	4	3	1	6	8	4	
5. 10% des autres créances	1.397	1.380	1.556	1.643	1.647	1.698	
TOTAL	**3.142**	**3.903**	**4.536**	**4.806**	**3.537**	**3.579**	
Irrécouvrables	301	272	218	546	2.925	382	
TOTAL + irrécouvrables	**3.443**	**4.175**	**4.754**	**5.352**	**6.462**	**3.962**	***3%***
% de mise en irrécouvrable	8,7%	6,5%	4,6%	10,2%	45,3%	9,6%	

Le tableau ci-dessus illustre clairement :

- l'augmentation de la masse budgétaire (en recettes) depuis 2020 qui conduit à une hausse progressive du montant à provisionner en vertu de la catégorie 5 du fonds, jusqu'à une stabilisation sur les exercices 2023-2025;
- le montant des créances de plus de 5 ans (catégorie 1) a presque doublé entre 2020 et 2023. Elles concernent majoritairement des créances reportées sur le SPP-IS. Le nettoyage effectué en 2024 permet de réduire cette rubrique à un volume plus réaliste ;
- durant la période 2020-2022, c.à.d. durant la période des crises COVID/énergie/Ukraine, très peu de créances ont été mises en irrécouvrable, entre 4,6% et 8,7% du portefeuille seulement, alors que le montant 'aléatoire total' (c.à.d. en intégrant les mises en irrécouvrable) a augmenté de 17% pendant cette période. L'exercice 2025 permet de retrouver un volume de mises en irrécouvrable (9% des crédits reportés) plus en ligne avec une gestion régulière des créances ouvertes.

3. Analyse du budget d'exploitation

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

(comptes, hors prél & FI, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
Prestations	**6.753**	**6.221**	**6.652**	**6.627**	**7.129**	**7.435**	*2%*
Transferts excl. dot. communale	**40.200**	**41.389**	**44.398**	**52.086**	**51.063**	**49.586**	4%
Remboursement (E)RIS	22.499	24.721	28.038	31.704	31.378	31.914	7%
Subvention PIIS	422	552	521	765	638	986	19%
Subsides COVID	4.381	1.501	1.473	0	2	0	-100%
Autres subsides	12.898	14.615	14.366	19.618	19.045	16.687	5%
Produits financiers	**0**	**1**	**0**	**3**	**8**	**9**	
Recettes totales hors dotation	**46.952**	**47.612**	**51.049**	**58.716**	**58.200**	**57.031**	**4%**
Dotation communale	18.080	18.715	20.944	23.390	22.977	24.748	6%
Recettes totales ex. propre	**65.032**	**66.327**	**71.993**	**82.106**	**81.177**	**81.779**	**5%**

Hors dotation communale, **les recettes diminuent fortement en 2025,** après une baisse déjà constatée l'année passée. La dotation communale, quant à elle, semble augmenter en 2025. Dans les faits, l'augmentation est majoritairement attribuable à l'intégration du déficit du compte 2024 dans le budget 2025 (+ 1,207 millions €). Le reliquat, soit 564.144€, représente l'augmentation réelle de la dotation communale par rapport à l'exercice 2024 (+ 0,64%), montant alloué en compensation de la réduction du FSAS.

Les faits majeurs à retenir sont les suivants :

Prestations : augmentation des recettes facturées à la maison de repos (+ 135.000€) et de la facturation aux partenaires utilisateurs de travailleurs Art.60 (+ 107.000€).

Transferts : les recettes de remboursement des (E)RIS augmentent légèrement et proportionnellement aux dépenses (voir le point 3.2). Parmi les autres subsides, pointons la suppression de plusieurs subsides par rapport à 2024 : lutte contre le non-recours (-490.000€), REDI (-487.000€) , pour l'accompagnement du public précarisé sur le marché locatif (-213.000€), pour les aides alimentaires (-37.000€), pour l'inclusion numérique (-74.000€). D'autres subsides -en plus du FSAS- ont été maintenus mais fortement réduits : SPAS (-54.000€), Miriam (-72.000€), ILA (-92.000€ -conséquence de la baisse drastique du taux d'occupation) ; le Fonds énergie, quant à lui, a été réduit de moitié (-462.000€).

Produits financiers : la hausse des recettes d'intérêts découle de la hausse des taux en 2025 et du placement ponctuel de fonds (préalablement empruntés auprès des banques, d'ailleurs) suite au paiement erratique des remboursements RIS/ERI par le SPP-IS.

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

(comptes, hors prél & FI, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
Personnel	**23.396**	**25.155**	**27.784**	**29.644**	**30.015**	**31.401**	***6%***
Fonctionnement	**3.457**	**3.521**	**3.490**	**4.150**	**5.280**	**4.758**	**7%**
Redistribution	**32.623**	**37.646**	**40.168**	**46.363**	**45.388**	**45.331**	**7%**
Dépenses (E)RIS	27.779	30.269	34.640	39.832	39.686	40.365	8%
Aides PIIS (ISP)	92	76	92	72	44	37	-17%
Dépenses COVID	977	2.624	791	0	0	0	-100%
Autres aides	3.775	4.675	4.645	6.459	5.658	4.929	5%
Charges financières	**119**	**158**	**181**	**344**	**452**	**658**	**41%**
Dépenses totales ex. propre	**59.595**	**66.479**	**71.622**	**80.501**	**81.135**	**82.148**	**7%**

La croissance marquée des dépenses de **personnel** est imputable aux effets des indexations (impact estimé à 1,386 millions €, soit près de 60% de l'augmentation par rapport à 2024), à l'accélération des mises au travail en article 60, en particulier durant le dernier trimestre (+ 353.000€) et à quelques recrutements ciblés à la maison de repos (+169.000€) destinés à réduire, en parallèle, l'appel à l'intérim et les charges de fonctionnement. En contrepartie, la gestion du personnel (gel de certains postes inoccupés, non-remplacement de certains départs et/ou d'absences de longue durée) a permis de fortement limiter l'impact de ces effets.

La forte chute des charges de **fonctionnement** concerne majoritairement la maison de repos (-418.000€), en particulier par rapport aux charges d'intérim soignant et en cuisine. Par ailleurs, la finalisation des travaux de rénovation de la RLT et la 'récupération' de notre cuisine a permis de mettre fin à la location des locaux de cuisine au CPAS de Forest dès le mois de mars 2025.

En **redistribution**, la baisse de dépenses concerne l'octroi d'aides sur fonds propres. Celles-ci ont été fortement réduites, soit en conséquence de la perte de subsides correspondants, soit par mesure budgétaire. Pointons, à titre d'exemple, les aides en cash (-230.000€) et les aides énergie (-354.000€) qui enregistrent le retrait le plus marqué. Le point 4.3 de ce rapport apporte plus d'éclaircissements sur les dépenses d'aide sociale.

Les **charges financières** augmentent considérablement et pour la troisième année consécutive, une conséquence de l'accélération (2023) et de la finalisation (2024) des travaux de rénovation de la maison de repos et son financement par voie d'emprunts. En 2025, des charges financières importantes ont également été générées par les crédits à terme fixe (CTF) que le CPAS a dû contracter pour pallier à un déficit de trésorerie structurel (voir le point 3.5).

3.3. Taux de réalisation du budget modifié

Le budget de **dépenses** modifié a été exécuté à 98%.
Un taux de réalisation plus faible est enregistré dans l'aide sociale, où les dépenses de RI 100% et de certaines aides équivalentes se sont avérées nettement moins importantes que prévues lors de l'établissement du budget. Les dépenses de RI 70% s'avèrent plus faibles que prévu suite à la baisse du nombre de bénéficiaires (+/- 100 usagers) dans le courant de l'année 2025.
En termes d'octroi d'aides sociales sur fonds propres, la consommation du budget de dépenses est variable selon le type d'aide ; elle s'avère nettement plus faible pour les aides en nature (entre 58% et 75%, selon les articles) alors que les crédits budgétaires relatifs aux aides médicales/pharmaceutiques ont été consommés à 100%.

(comptes, y.c. FI, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**
Exploitation						
Tx réalisation recettes	101%	102%	99%	97%	94%	95%
Tx réalisation dépenses	100%	99%	98%	97%	95%	98%
Investissement						
Tx réalisation dép. invest.	90%	79%	92%	45%	80%	48%

Globalement, le taux de réalisation des **recettes** s'élève à 95% du budget modifié.
Ce taux est influencé par une moindre réalisation des recettes de prestation, par exemple par rapport à la mise à l'emploi facturée de travailleurs Article 60 -où la révision de la grille de tarification n'a pas porté de fruits en 2025, la non-réalisation de la croissance du taux d'occupation à la RLT (ce qui impacte négativement les recettes escomptées en termes de facturation et de financement INAMI), la non-refacturation, faute d'accord, de l'intégralité des frais de personnel détaché aux Amis des Restos du Cœur et de recettes de subsides qui se sont avérées inférieures aux prévisions, suite aux restrictions budgétaires opérées par les pouvoirs subsidiants après l'établissement de notre budget 2025.

L'écart entre le taux de réalisation des recettes et celui des dépenses est un des phénomènes qui expliquent le déficit d'exploitation affiché au compte 2025.

Le taux de réalisation du budget d'investissement s'élève à 48%., suite à la non-réalisation en 2025 du projet de rénovation (subsidiée) du bâtiment Rue de Suède.

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

Le tableau suivant illustre le degré de recouvrement des droits à la recette et de paiement des engagements de dépenses. Il présente une image de stabilité dans le temps : 86% des recettes constatées sont effectivement recouvrées dans le courant de l'exercice, alors que les dépenses engagées sont payées à 97%.

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

- la facturation par les institutions et services du mois de novembre n'est reçue par les clients que courant décembre et les paiements s'étalent sur plusieurs semaines. La facturation de décembre s'effectue, quant à elle, au début de l'exercice suivant;
- les créances sur mutuelles, les avances sur prestations sociales, le remboursement du RIS par l'Etat,… ne sont perçues que plusieurs semaines après la transmission d'états de recouvrement de la part du CPAS (ce qui, logiquement, donne lieu à un 'déficit' de trésorerie sur les créances de fin d'exercice) ;
- de nombreux subsides sont liquidés de manière étalée sur deux exercices : versement d'une avance dans l'exercice X et paiement du solde l'exercice suivant, après justification des dépenses
- l'octroi, par le CSSS, de plus ou moins d'aides remboursables et de plans d'apurement plus ou moins longs n'a peut-être pas de grosse incidence sur des aides ponctuelles de faible ampleur, mais l'ensemble de ces octrois peut atteindre un volume plus conséquent et renforcer le déficit de trésorerie de manière plus substantielle.

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

Le tableau ci-dessous et sa mise en perspective historique démontrent la difficulté pour le CPAS de recouvrer certaines recettes, en particulier les droits constatés relatifs aux exercices clos. Le pourcentage de récupération des créances sur exercices clos reste relativement stable autour de 60%... mais le recouvrement est majoritairement assuré sur les créances les plus récentes.
Etant donné la croissance de la masse globale de recettes du CPAS, ce taux de 60% implique qu'un montant sans cesse croissant reste à recouvrer…et vient creuser davantage le **déficit de trésorerie** à financer par voie bancaire.

(comptes, y.c. FI)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Exploitation - ex. propre						
Tx exécution recettes	85%	85%	84%	86%	86%	86%
Tx exécution dépenses	94%	95%	95%	92%	95%	97%
Investissement - ex.propre						
Tx exécution dépenses	29%	17%	50%	15%	76%	58%
Exploitation - ex. antérieurs						
Tx exécution recettes	54%	61%	57%	59%	63%	60%
Tx exécution dépenses	21%	35%	29%	41%	29%	37%
Investissement - ex. antérieurs						
Tx exécution recettes	4%	75%	13%	54%	49%	40%
Tx exécution dépenses	30%	37%	45%	79%	54%	66%
TOTAL ex. pr. + antér. - EXPLOITATION						
Tx exécution recettes	80%	81%	80%	81%	82%	81%
Tx exécution dépenses	87%	89%	89%	88%	92%	92%
Ecart moyen (%)	8%	8%	10%	8%	10%	11%
Ecart moyen (x 1.000€)	**5.487**	**7.076**	**8.630**	**7.693**	**9.674**	**11.054**
Fonds pour créances aléat.	3.142	3.903	4.536	4.806	3.537	3.579
Déficit de trésorerie moyen	**2.345**	**3.173**	**4.094**	**2.887**	**6.137**	**7.474**

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

Considérant le recouvrement de toutes les créances d'exploitation[2] (exercice propre + exercices antérieurs) ainsi que le paiement de tous les engagements de dépenses, on constate que **l'écart** entre les deux masses financières -c.à.d. le déficit de trésorerie généré par le fait que le CPAS paie proportionnellement plus de dépenses (et plus rapidement) qu'il n'encaisse ses recettes- **est de 11% de la masse budgétaire en 2025**, soit **plus de 11 millions €.**

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

Le reliquat est donc à financer par le CPAS auprès des institutions bancaires. Soit 7,5 millions € **en moyenne** sur 2025. Dans la pratique, ce besoin de financement est plus ou moins élevé d'une semaine à l'autre en fonction de la perception irrégulière (et, s'agissant du SPP-IS, de plus en plus erratique) des recettes.

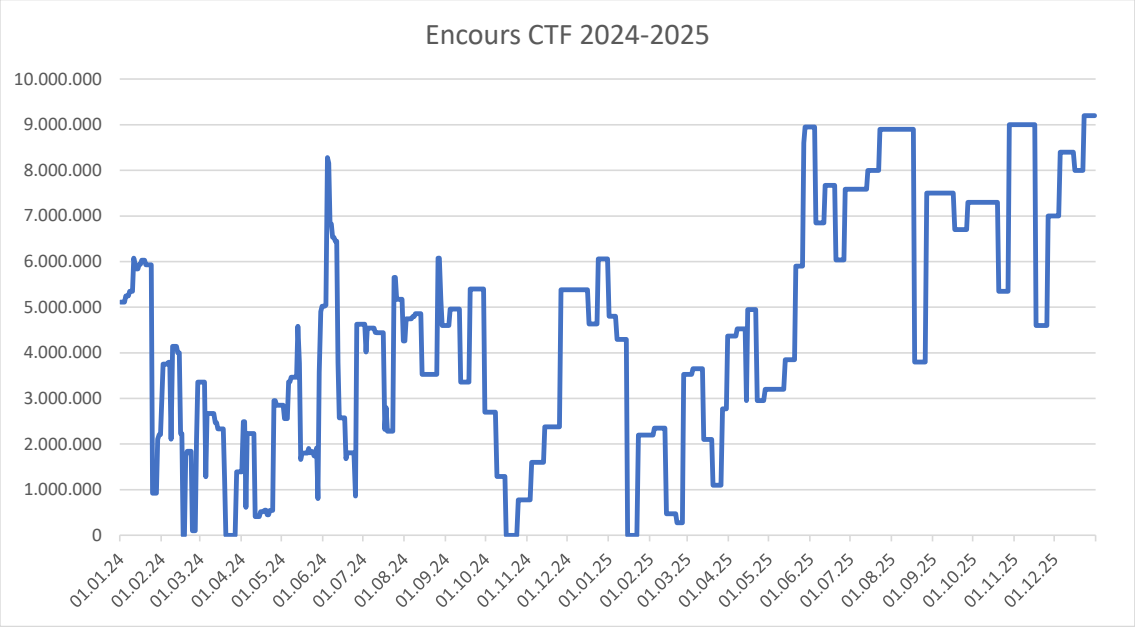
Le tableau montre clairement combien la situation de trésorerie du CPAS **s'aggrave au fil du temps** : le besoin de trésorerie passe de 5,49 millions € en 2020 à plus de 11 millions € en 2025.
La compensation, via le fonds pour créances aléatoires, d'une partie de ce problème de trésorerie n'est effectuée *qu'avec un an de retard*, c.à.d. en exécution du budget de l'année X+1 après y avoir

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

intégré le résultat du compte annuel X. Notons que la majoration de la dotation communale suite à l'intégration du déficit 2024 du CPAS (1,207 millions €) n'a été payée au CPAS que le 31.12.2025.

3.5. Le financement de la trésorerie

En 2025, le CPAS a dû systématiquement recourir aux avances de trésorerie (crédits à terme fixe, soit des 'CTF') dans le cadre de la gestion courante du centre.



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

- le fonctionnement en douzièmes provisoires (par le CPAS et/ou par la commune) engendre une perception moindre de la dotation communale, pour un budget global généralement en hausse. En effet, en régime de douzièmes provisoires, la dotation est calculée sur le montant de l'exercice précédent ;
- l'habitude détestable du SPP-IS de ne plus payer les remboursements du RIS et de l'ERI dès le mois d'octobre/novembre pour cause d'épuisement de leur budget, de ne pas communiquer à ce sujet et de rattraper le tir lors de la libération de leurs douzièmes provisoires dès l'entame du nouvel exercice. Cette pratique rend impossible toute gestion prévisionnelle convenable de la trésorerie et génère un préjudice financier que l'Etat ne compense pas.
- L'insuffisance des recettes réelles par rapport au budget 2025 et les dépassements de crédit en dépenses ont généré un déficit de trésorerie plus important qu'en 2024 et croissant de mois en mois. Par conséquent, **le montant moyen emprunté sur l'année a presque doublé, passant de 3,3 millions l'année passée à 5,7 millions en 2025**.

Avec des emprunts à court terme, en général d'une semaine, pour des montants pouvant aller jusque 9 millions €, la gestion de la trésorerie 'au plus juste' a coûté **165.649€** au CPAS en 2025, contre 139.814€ en 2024. Les crédits à terme fixe contractés sur l'avance de trésorerie du CPAS présentent un **coût moyen de 2,59%** (contre 4,13% en 2024). La chute du taux d'intérêt a compensé, dans une large mesure, la forte croissance de l'encours.

4. Focus dépenses : charges de personnel et aides sociales

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

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

L'interprétation des données nécessite une **mise en garde** : l'approche retenue ici est une approche basée sur la comptabilité budgétaire du CPAS. Les coûts indirects (réunions des instances, coûts du secrétariat, de la GRH, des services finances/Recette, infrastructure…) ne sont pas alloués aux services, mais maintenus de manière groupée dans le domaine 'administration'.
A titre d'exemple, il serait donc faux de croire que l'aide sociale « ne coûterait que 13,3 millions € en 2025 » : les coûts d'administration dédicacés à cette activité ne sont pas pris en compte dans ce chiffre : la GRH pour la gestion des contrats et de l'absentéisme, le coût du service Recouvrement, les jetons de présence du CSSS, ….

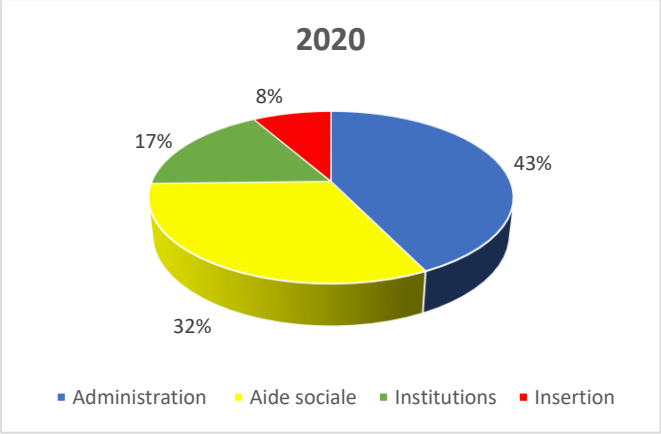
Par contre, le tableau donne une idée du coût net direct alloué à chacun des services et doit être considéré comme une série d'**indicateurs**, à la fois d'un niveau de coûts et d'une tendance sur 5 ans.

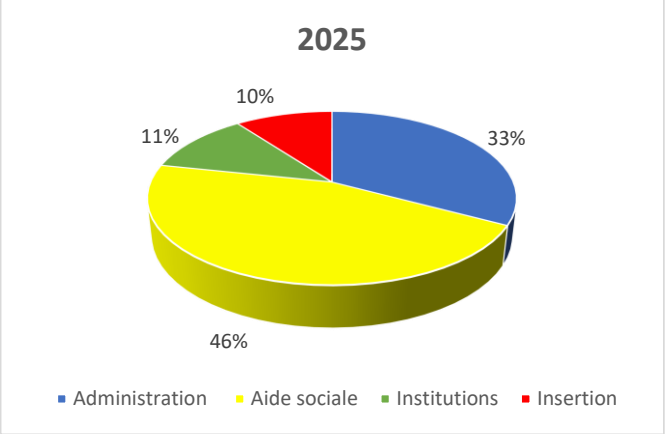
Le tableau appelle un commentaire d'ordre général:

- sur les 5 dernières années, le coût net de l'administration centrale n'a progressé que de 7% par an en moyenne, contre 21% pour l'aide sociale et 17% pour le service de mise à l'emploi ;
- l'administration centrale, spécifiquement, et l'aide sociale (fonction 8320) représentent le volume financier le plus important et ont connu un croissance élevée, majoritairement poussée par les charges de personnel (et du RIS, concernant l'aide sociale) et leurs indexations successives depuis 2020 ;
- en 2025, le coût net de l'administration centrale n'a que très peu augmenté (+134.000€) ; les efforts de gestion (à peine quelques nouveaux recrutements, gel de postes, non-remplacement temporaire de postes vacants) ont compensé la moitié de l'impact des indexations (221.000€) :
- le déficit de la RLT/séniorie, qui avait fortement augmenté dans les années 2021/2022, se stabilise en 2025 malgré une forte hausse des charges financières ; l'impact de recrutements ciblés dans les soins a permis de fortement réduire le recours à l'intérim;
- le coût net du service d'aides familiales a légèrement reculé.

(comptes, y.c. FI, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
Administration centrale	**6.898**	**7.285**	**8.344**	**9.103**	**9.463**	**9.597**	***7%***
Administration générale	5.202	5.434	6.396	7.029	7.476	7.580	*8%*
Patrimoine privé	-68	-74	-11	39	5	20	*-179%*
Services généraux (pensions)	1.441	1.496	1.539	1.619	1.669	1.737	*4%*
Hôpital en liquidation	323	304	279	248	203	170	*-12%*
Service technique	0	125	143	168	110	90	*-8%*
Aide sociale	**5.137**	**10.394**	**9.644**	**10.502**	**12.089**	**13.289**	***21%***
Fonds Energie	-42	-164	-80	-493	126	-79	*13%*
Avances	-3	-2	0	-2	-1	0	
Aide sociale	8.595	8.574	9.821	11.628	12.683	14.279	*11%*
Aide sociale - PIIS	-229	-369	-322	-630	-718	-911	*32%*
COVID-19	-3.184	2.355	225	0	-2	0	
Institutions et services	**2.754**	**3.137**	**3.514**	**4.003**	**3.354**	**3.355**	***4%***
Restos du Cœur	92	106	105	184	224	212	*18%*
RLT & séniorie	918	2.057	2.490	2.575	1.849	1.866	*15%*
Jeunesse (MADO & CEMO)	309	453	378	585	525	504	*10%*
ILA - maisons d'accueil	410	-41	-38	-41	-16	53	*-34%*
Aides familiales et seniors	78	432	440	548	620	594	*50%*
Service de nettoyage	948	129	139	151	152	127	*-33%*
Insertion / emploi	**1.342**	**2.106**	**2.728**	**2.283**	**2.633**	**2.978**	***17%***
Service ISP	1.342	1.340	1.379	870	1.372	1.552	*3%*
Service ISP - Art. 60	-	765	1.348	1.413	1.261	1.426	*17%*

Sur base de ces données, nous pouvons déterminer « l'investissement proportionnel » de la collectivité dans les services du CPAS et en constater l'évolution depuis 2020 :





Très clairement, par rapport à 2020, le poids de l'administration centrale s'est résorbé (de 43% à 33%) au bénéfice des services directs à la population alors que la masse budgétaire a augmenté[3] de 38% sur la même période.

4.2. <u>Charges brutes de personnel : mise en perspective</u>

Il peut être intéressant, en complément à l'évolution globale des charges de personnel constatées plus haut (point 3.2) de regrouper les différents coûts directement allouables au

[3] Cfr point 3.2 : de 59,6 millions € en 2020 à 82,1 millions € en 2025.

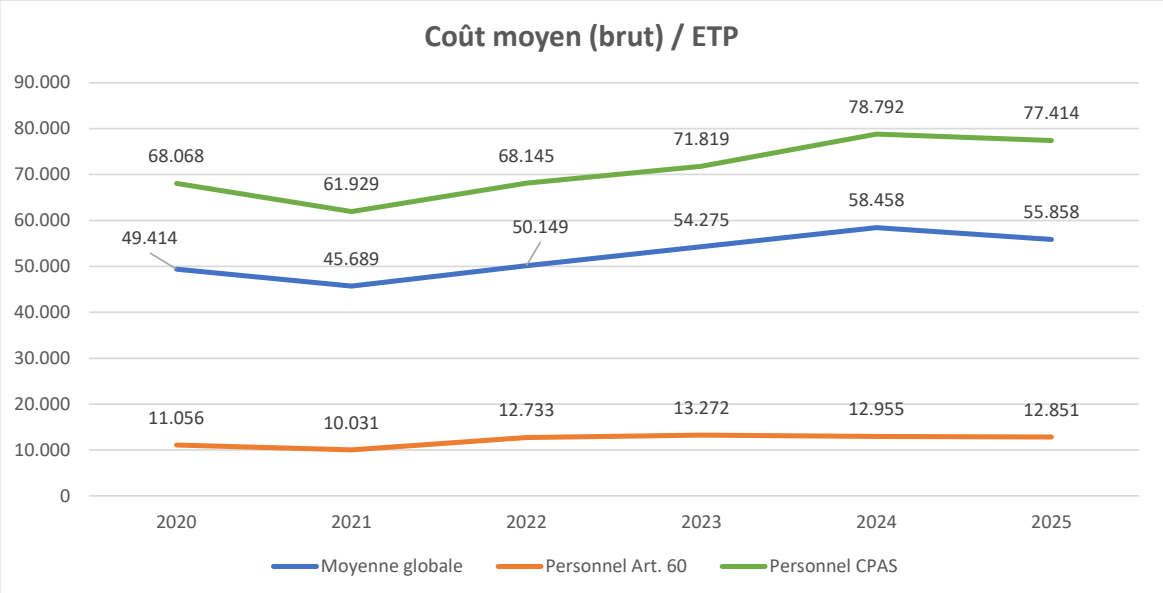
personnel et qui sont comptabilisés sous les charges de fonctionnement et de décortiquer les différents facteurs d'évolution de la charge salariale brute lors des 5 dernières années.

(comptes, y.c. FI, x 1.000€)	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	***% 20-25***
Charges de personnel (sens large)	**23.604**	**25.405**	**27.950**	**29.887**	**30.283**	**31.620**	***6%***
Salaires & ONSS	19.688	21.175	22.751	24.803	25.129	26.372	*6%*
Chèques-repas, STIB/SNCB,…	714	990	1.101	1.195	1.157	1.272	*12%*
Assurances	207	161	157	165	196	186	*-2%*
Médecine du travail & SSC	150	152	171	149	119	119	*-4%*
Pensions	2.643	2.681	3.607	3.335	3.417	3.456	*6%*
Formations	43	133	129	196	215	185	*34%*
Autres	160	113	34	43	51	30	*-29%*
Taux de croissance salaires & ONSS (%)		7,56	7,44	9,02	1,31	4,95	
# moyen d'ETP au 30/06	**478**	**556**	**557**	**551**	**518**	**566**	***3%***
Contractuels & statutaires	321	382	376	386	358	377	*3%*
Articles 60 *(2025: estimation)*	156	174	181	165	160	189	*4%*

Si la **charge salariale** au sens strict montre l'évolution la plus marquée depuis 2020 (de 19,7 à 26,4 millions €), force est de constater que les frais de personnel globaux ont également été renforcés par l'augmentation des frais liés aux chèques-repas (et, plus généralement, la mise en œuvre de la revalorisation des rémunérations de la fonction publique locale convenue au sein du Comité C en 2021) et l'investissement croissant dans la formation du personnel, dont les coûts ont quadruplé en 5 ans, bien que ces dépenses affichent un retrait en 2025.

Ces augmentations de coûts de 2020 à 2025 vont de pair avec une augmentation, à la fois du personnel contractuel ainsi que du nombre de travailleurs Art.60 (en particulier durant le dernier trimestre 2025).

La structure de coûts sous-jacente est illustrée dans le graphique suivant : le coût moyen brut d'un ETP Article 60 s'élève en 2025 à 13.000€ (et reste plus ou moins stable depuis 2022), contre 77.000€ pour un travailleur contractuel/statutaire (en augmentation depuis 2021).



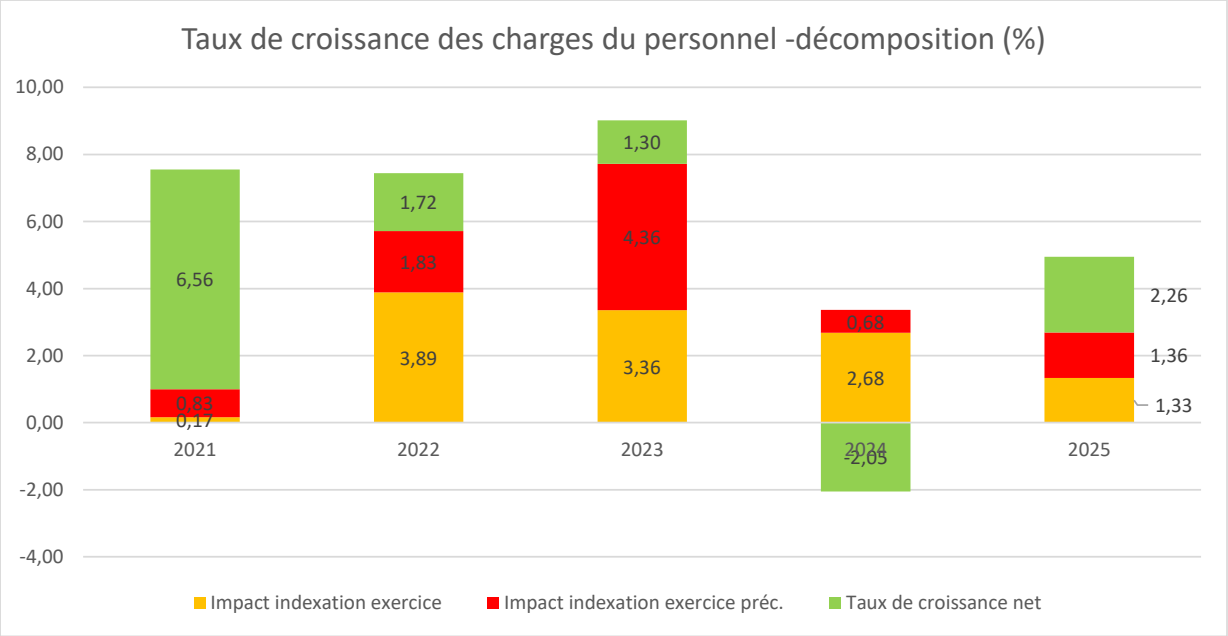
Ces données sont à considérer avec prudence, car elles ne reflètent que les **charges brutes** de personnel. Un nombre important de facteurs susceptibles de comprimer les frais de personnel ne sont pas pris en compte ici :

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

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

Entre 2020 et 2025, l'indice-pivot a été dépassé à 10 reprises (!)[4], générant des indexations salariales successives et cumulatives.

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



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

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

Manifestement :

- le 'boost' de 6,56% des salaires de 2021 est lié à la mise en œuvre de la révision générale des barèmes suite à la conclusion du protocole du Comité C : revalorisations barémiques, chèques-repas, deuxième pilier de pension pour les contractuels;
- en 2024, le taux de croissance net négatif (-2,05%) confirme que, cette année, le CPAS a limité la croissance des charges de personnel **au-delà** des indexations automatiques, tel qu'indiqué plus haut dans le texte. Attention toutefois, la deuxième indexation de l'année (août 2024) ne 'pèse' que pour 5/12èmes sur le budget 2024.
- en 2025, outre les effets de la deuxième indexation de 2024 et celle de mai 2025, la croissance des charges de personnel est influencée par les recrutements du dernier semestre 2024 ainsi que ceux de fin 2025 en préparation de la réforme des allocations de chômage… et l'accélération de le mise au travail en art.60 durant le dernier trimestre.

4.3. Aide sociale : mise en perspective

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

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

Les constats exprimés plus haut se confirment : au cours des 5 dernières années, **les dépenses sociales ont fortement progressé (+ 7% de croissance annuelle moyenne)**, portées en particulier par les octrois du revenu d'intégration ou équivalent, en augmentation de 8% et 19% par an en moyenne respectivement. Les aides sociales sur fonds propres affichent, quant à elles, une croissance nettement inférieure sur la même période (+ 2% par an en moyenne, hors aides COVID).

L'exercice 2025, quant à lui, se démarque nettement de la tendance observée depuis 2020.

Les dépenses allouées au **RIS 70% n'augmentent que de 1,55%** par rapport à 2024 : l'effet des indexations de 2024/25 a été atténué par une baisse du nombre de bénéficiaires.

Les aides sociales sur fonds propres s'affichent en net recul : - 889.000€ (soit -19%) par rapport à 2024. Les diminutions les plus significatives sont les suivantes :

- les **aides sociales générales**, en cash et en nature, diminuent de 225.000€ (-18%) suite à un alignement des dépenses sur les subsides fortement réduits, mais également suite à une politique d'octroi plus restrictive ;
- les aides au **logement** (-431.000€) ont été alignées sur les subsides réduits en 2025 ;
- les interventions dans les **frais d'hospitalisation** restent stables par rapport à 2024 ; la diminution de 259.000€ est quasi intégralement imputable à la prise en charge, en 2024, d'un important arriéré de factures HIS (251.319€) ;

- la prise en charge des **frais d'hébergement en RLT** régresse (-166.000€), conséquence d'une perception plus rigoureuse et plus systématique des revenus des résidents.

Dépenses BRUTES - comptes (x 1.000€)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	*% 20-25*
RIS 70%	**17.149**	**18.580**	**20.301**	**24.708**	**24.950**	**25.337**	***8%***
RIS 100%	8.073	9.040	10.010	9.361	8.957	8.881	*2%*
ERI	3.108	3.544	5.161	7.054	6.867	7.411	*19%*
Sous-total revenu d'intégration	***28.330***	***31.164***	***35.473***	***41.123***	***40.775***	***41.630***	***8%***
Aides sociales générales	**2.006**	**3.729**	**1.997**	**1.310**	**1.265**	**1.040**	***-12%***
Aide sociale en cash	601	637	632	713	636	406	*-8%*
Aide sociale en nature	428	467	574	597	628	634	*8%*
Aides COVID-19	977	2.624	791	0	0	0	
Aides logement	**1.285**	**1.261**	**1.360**	**2.697**	**2.105**	**1.574**	***4%***
Energie	279	299	526	1.311	786	432	*9%*
Logement - loyers/garantie loc.	157	193	167	254	256	245	*9%*
Logement - RLT & séniorie	107	116	279	537	551	385	*29%*
Logement - placements ext.	595	542	250	507	433	450	*-5%*
Logement - maisons d'accueil	124	80	93	42	41	50	*-16%*
Logement- ILA	23	31	45	46	38	12	*-13%*
Aides soins & santé	**1.025**	**1.251**	**1.255**	**1.260**	**1.274**	**1.141**	***2%***
Santé - assurances	83	82	73	66	72	76	*-2%*
Santé - ambulances	43	43	55	59	57	51	*3%*
Santé - hospitalisation	258	245	246	231	387	128	*-13%*
Santé - frais médicaux	264	375	372	350	316	330	*5%*
Santé - frais pharmaceutiques	377	506	509	554	441	556	*8%*
Sous-total aides sociales	***4.316***	***6.241***	***4.613***	***5.267***	***4.644***	***3.755***	***-3%***
TOTAL	**32.647**	**37.405**	**40.086**	**46.390**	**45.418**	**45.385**	***7%***
TOTAL hors COVID	**31.670**	**34.781**	**39.295**	**46.389**	**45.418**	**45.385**	***7%***

Remarque : les dépenses relatives à la RLT et aux placements extérieurs ne sont pas représentatives en l'état, car il s'agit de dépenses compensées (facture d'hébergement – revenus du résident). La révision de la méthode de comptabilisation de ces dépenses permettra, dès 2026, de porter un éclairage sur la prise en charge du coût réel de l'hébergement des personnes à charge de l'aide sociale et, de manière distincte, de la contribution des résidents dans les frais de l'aide sociale (rétrocession des revenus du résident).

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

Remarque : en l'état, et pour certaines aides en particulier, le tableau est compliqué à interpréter car certains subsides couvrent plusieurs types d'aide et leur recette n'est pas directement allouable à l'une ou l'autre forme d'aide. Les aides peuvent également prendre différentes formes. Pour le subside REDI en 2023 et 2024, par exemple, l'on actera dans certains cas une recette pure (droit constaté net) et dans d'autres, une simple opération de trésorerie

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

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

Dépenses - récup . - comptes (x 1.000€)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	*% 20-25*
RIS 70%	**2.237**	**2.297**	**3.981**	**5.965**	**6.158**	**5.860**	**21%**
Aides sociales générales	**-588**	**3.522**	**1.503**	**1.094**	**1.103**	**883**	**-208%**
Aide sociale en cash	526	509	438	551	534	308	-10%
Aide sociale en nature	364	397	511	543	570	575	10%
Aides COVID-19	-1.478	2.616	554	0	-2	0	
Aides logement	**155**	**24**	**-11**	**641**	**146**	**294**	**14%**
Energie	-387	-509	-223	-64	-403	-257	-8%
Logement - loyers/garantie loc.	16	11	7	32	15	19	4%
Logement - RLT & séniorie	54	87	109	278	228	112	16%
Logement - placements ext.	421	451	126	478	355	394	-1%
Logement - maisons d'accueil	115	76	66	41	41	50	-15%
Logement- ILA	-64	-92	-95	-124	-90	-24	-18%
Aides soins & santé	**950**	**1.007**	**1.079**	**1.132**	**1.139**	**988**	**1%**
Santé - assurances	80	76	64	56	66	73	-2%
Santé - ambulances	40	37	48	55	51	43	1%
Santé - hospitalisation	254	236	193	218	367	114	-15%
Santé - frais médicaux	199	159	266	249	214	203	0%
Santé - frais pharmaceutiques	377	499	509	554	441	555	8%
Sous-total aides sociales	***517***	***4.553***	***2.572***	***2.867***	***2.387***	***2.165***	***33%***
TOTAL	**2.754**	**6.850**	**6.553**	**8.832**	**8.545**	**8.025**	**24%**
TOTAL hors COVID	4.232	4.234	5.999	8.832	8.547	8.025	14%

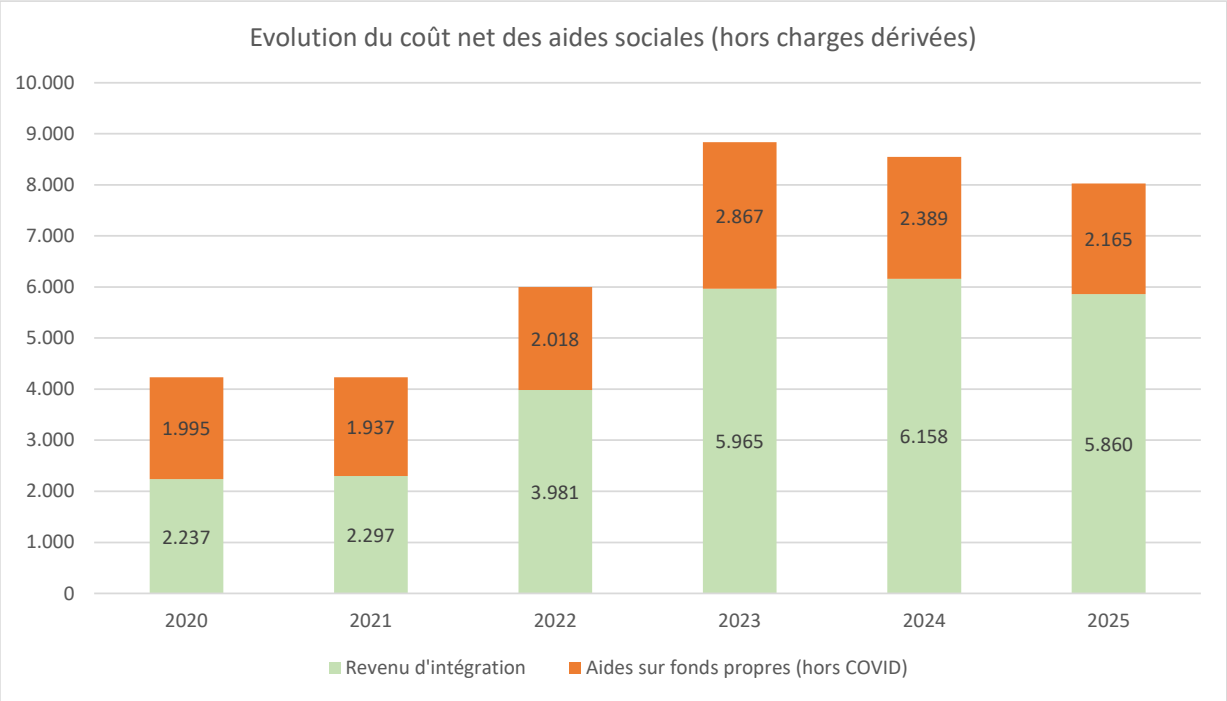
Les mouvements relatifs au RIS 100% et à l'ERI ne sont pas repris dans le tableau ; ceux-ci sont remboursés à 100% par l'Etat.

Le coût net du revenu d'intégration s'élève à 5,86 millions € en 2025, contre 2,24 millions € en période COVID. Depuis 2020, une part sans cesse croissante de la dotation communale est allouée à la prise en charge des 30% du coût du RIS qui ne sont pas remboursés par l'Etat, même si ce pourcentage s'affiche en retrait en 2025.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dotation communale	18.080	18.715	20.944	23.390	22.977	24.748
Coût net RIS 70%	2.237	2.297	3.981	5.965	6.158	5.860
% allouable au RIS	**12,4%**	**12,3%**	**19,0%**	**25,5%**	**26,8%**	**23,7%**

Le graphique suivant illustre l'évolution du coût net des aides (RIS et aides sur fonds propres) sur les 6 derniers exercices. Clairement, la croissance de la charge budgétaire de la politique sociale est majoritairement portée par l'augmentation du coût net du revenu d'intégration

sociale….**sur lequel le CPAS n'a pas la moindre emprise** (et qui, à l'instar des salaires, a été indexé à 10 reprises depuis 2020).



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

Le point 3.4 a mis en évidence le taux de recouvrement des créances à l'exercice propre (86% en 2025). Cette notion se comprend toutes créances confondues. Le taux de recouvrement sur exercices clos (60%) se comprend toutes créances et tous exercices clos confondus.

Dans les faits, le recouvrement de créances sur les débiteurs institutionnels (pouvoirs subsidiants, administration communale, notes de crédit des fournisseurs etc.) ne présente, contrairement aux créances sociales, pas de véritable enjeu opérationnel : elles sont en général recouvrées dans l'année. Notons finalement, que le taux de recouvrement est influencé par les non-valeurs et irrécouvrables sur exercices clos (382.298,79 € en 2025).

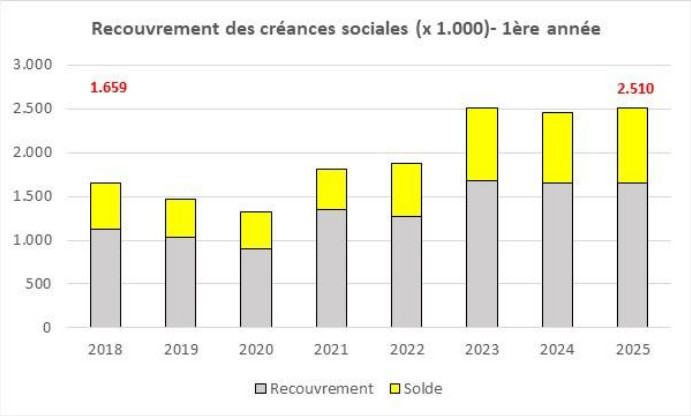
Dans ce chapitre, **les créances sociales** (hors remboursement du Revenu d'intégration par l'Etat) font l'objet d'une analyse spécifique en vue d'illustrer le recouvrement de ces créances dans le courant de leur première année[5], sur base d'un échantillon de créances constitué sur les exercices de 2018 à 2025. En complément à la dimension du recouvrement, ce chapitre reprend un éclairage à la fois quantitatif et qualitatif sur les créances irrécouvrables de 2025.

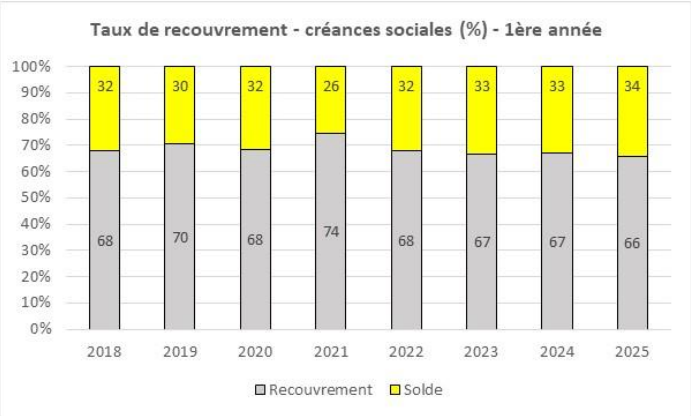
5.1. Le recouvrement des créances sociales dans le courant de la première année

Le volume total de créances sociales augmente sensiblement en 2023 et stabilise depuis à +/- 2,5 millions €, conséquence d'un volume croissant d'avances sur prestations sociales et de RIS

[5] Le profil d'évolution recouvrement/irrécouvrable sur de plus longues périodes ne présente en 2025 pas d'évolution significative par rapport à l'analyse déjà reprise dans le rapport d'analyse au compte 2024.

indus (comptabilisés sur le même article) ainsi que sous l'effet du nombre d'aides sociales remboursables octroyées par le CSSS.





Malgré la très nette croissance des aides à recouvrer (de 1,66 millions € en 2018 à 2,51 millions € en 2025 – graphique de gauche), le **taux de recouvrement durant la première année reste relativement stable à +/- 66 à 70%** (graphique de droite)**.**

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

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

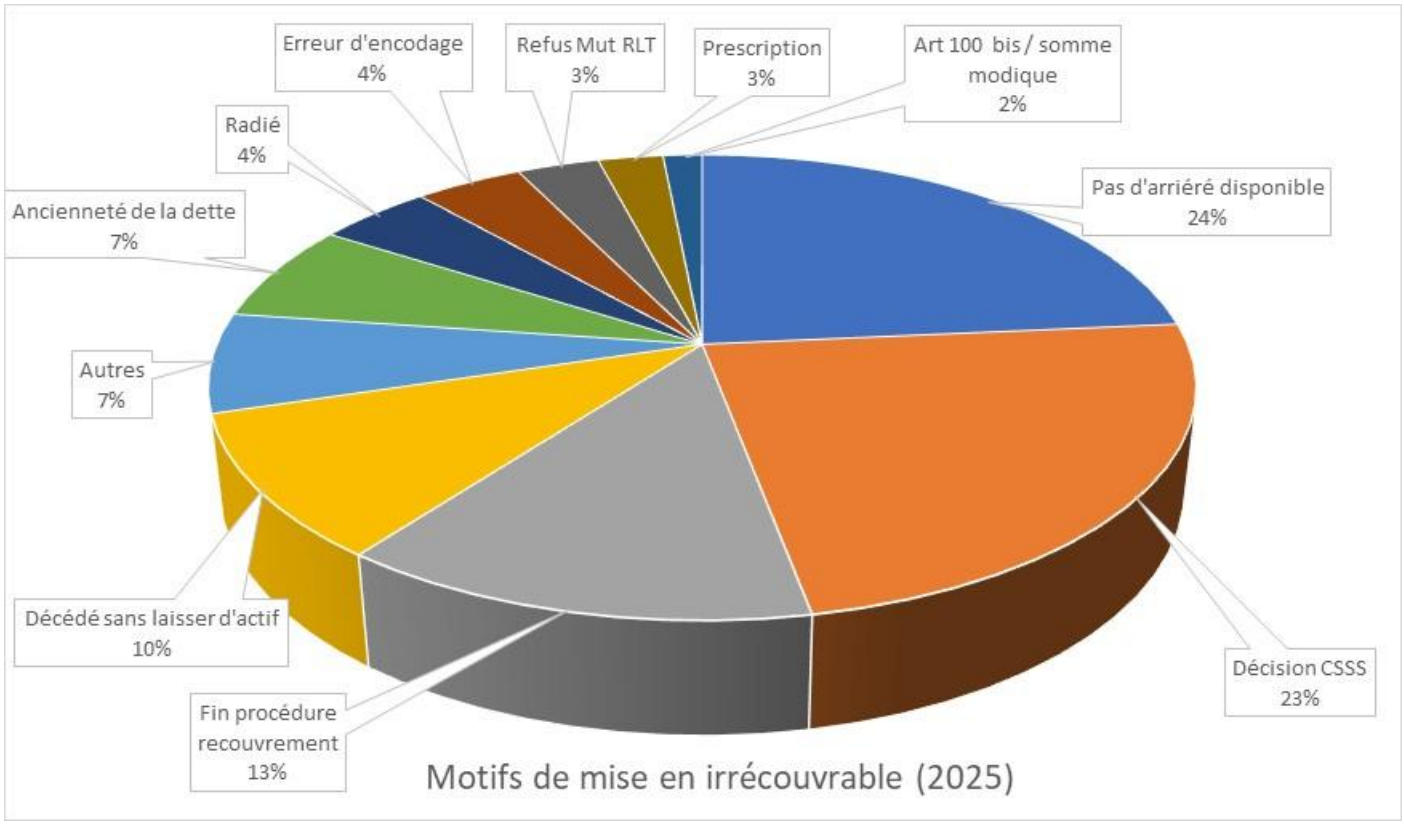
5.2. Les mises en irrécouvrable durant l'exercice 2025

Le détail des mises en irrécouvrable sur les exercices clos (382.298,79 €) figure dans le tableau ci-dessous, ainsi que les différents motifs de mise en irrécouvrable.

	Montant	# ER	Montant moyen/ER
Pas d'arriéré disponible	102.640	58	1.770
Décision CSSS	102.363	73	1.402
Fin procédure recouvrement	57.757	118	489
Décédé sans laisser d'actif	43.508	58	750
Autres	30.185	10	3.019
Ancienneté de la dette	29.834	65	459
Radié	19.465	23	846
Erreur d'encodage	18.336	46	399
Refus Mut RLT	14.024	6	2.337
Prescription	11.078	66	168
Art 100 bis / somme modique	6.660	108	62

Notons que plus d'un tiers des mises en irrécouvrable relèvent de corrections, soit par rapport aux avances sur allocations (24%), soit par rapport à des subsides non justifiés (rubrique 'autres', 7%) ou encore des erreurs d'encodage (4%). L'impossibilité matérielle de procéder au

recouvrement suite au décès (10%) ou à la radiation du débiteur (4%) compte pour un sixième des mises en irrécouvrable.



Si la mise en irrécouvrable de créances sur exercices clos génère un déficit comptable, elle influence également le fonds pour créances aléatoires. En fonction du type et de l'ancienneté de la dette, cet impact est de 100% ou 10%. A titre d'exemple, les créances de plus de 5 ans mises en irrécouvrable diminuent le fonds pour créances aléatoires d'un même montant, neutralisant ainsi l'impact sur la dotation communale.

Le tableau suivant reprend, par exercice d'origine, les montants des créances actées comme irrécouvrables en 2025 (colonne « IRREC ») ainsi que leur impact sur le fonds pour créances aléatoires (colonne « Impact aléatoires »).

En conclusion, le « coût net » des irrécouvrables de 2025, imputé sur la dotation communale de 2026 est de 86.191€.

Exercice	IRREC	Impact aléatoires
2010	9.079	9.079
2011	3.152	3.152
2012	365	365
2013	107	107
2014	65	65
2015	1.745	1.745
2016	2.442	2.442
2017	7.733	7.733
2018	5.262	5.262
2019	32.901	32.901
2020	40.247	40.247
2021	66.501	46.322
2022	24.756	16.402
2023	64.581	29.265
2024	123.363	101.020
TOTAL	**382.298**	**296.108**
Impact net		**86.191**

6. Les investissements et la dette

6.1. Les investissements et le financement des investissements

En 2024, suite à la finalisation de la rénovation de la maison de repos, les dépenses d'investissement pur s'élèvent à plus de 7 millions € et sont quasi intégralement financées au moyen de nouveaux emprunts (6,969 millions €).
En 2025, le volume d'investissements revient à un niveau plus modeste et concerne encore majoritairement la maison de repos (611.000 € : aménagement des abords, centrale téléphonique, matériel médical et de soins etc).

(comptes, x 1.000€)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	*% 20-25*
Administration générale	514	327	854	435	374	325	
Patrimoine privé	0	8	1.468	310	170	0	
RLT & séniorie	327	532	653	717	6.477	611	
Autres	114	198	0	72	18	0	
Dépenses d'investissement	**955**	**1.065**	**2.974**	**1.533**	**7.038**	**936**	*0%*

6.2. La dette du CPAS

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

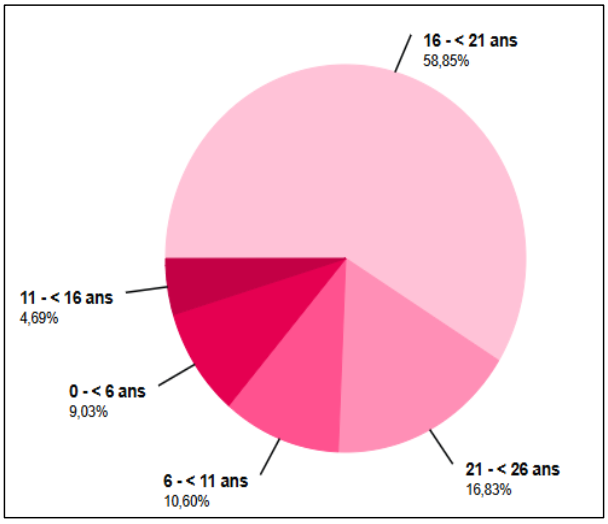
En 2025, sous l'impulsion du programme d'investissements considérablement plus réduit, le renouvellement de la dette s'avère nettement inférieur au remboursement de la dette existante. Par conséquent, l'endettement global du CPAS se réduit de 1,2 millions € pour atteindre **27,23 millions €** fin 2025.

Les charges d'intérêt augmentent suite à la consolidation durant le premier trimestre 2025 d'emprunts encore relatifs à l'exercice 2024. La croissance du coût net de la dette reste toutefois mesurée (2,32%), grâce à une gestion efficace des ouvertures de crédit et des opérations de consolidation immédiate des nouveaux prêts, permettant, ensemble, de comprimer l'effet de la hausse des taux sur les nouveaux prêts de 2024/25.

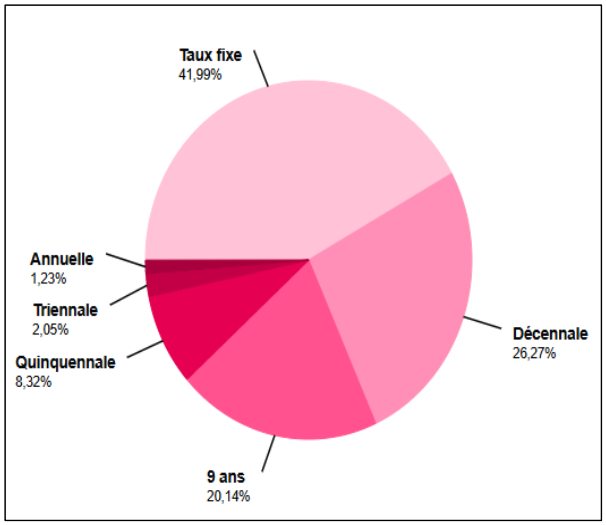
(comptes, x 1.000€)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	% 20-25
Dette long terme à charge du CPAS	22.662	21.906	21.812	21.620	26.437	25.212	*2%*
Dette d'investissement à C.T. à charge du CPAS							
Remboursement périodique des emprunts	288	281	256	288	314	410	*7%*
Remboursement anticipé d'emprunts	0	0	0	0	0	0	
Amortissement d'emprunts venant à échéance l'ex. suivant	853	1.612	1.677	1.542	1.964	2.015	*19%*
Dette totale du CPAS au 31.12	**23.514**	**23.519**	**23.488**	**23.163**	**28.402**	**27.227**	***3%***
Charges financières payées	119	158	181	344	452	658	*41%*
Coût moyen de la dette	0,52%	0,67%	0,77%	1,46%	1,95%	2,32%	

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

Portefeuille d'emprunts: éclatement par durée résiduelle



Portefeuille d'emprunts: éclatement par fréquence de révision

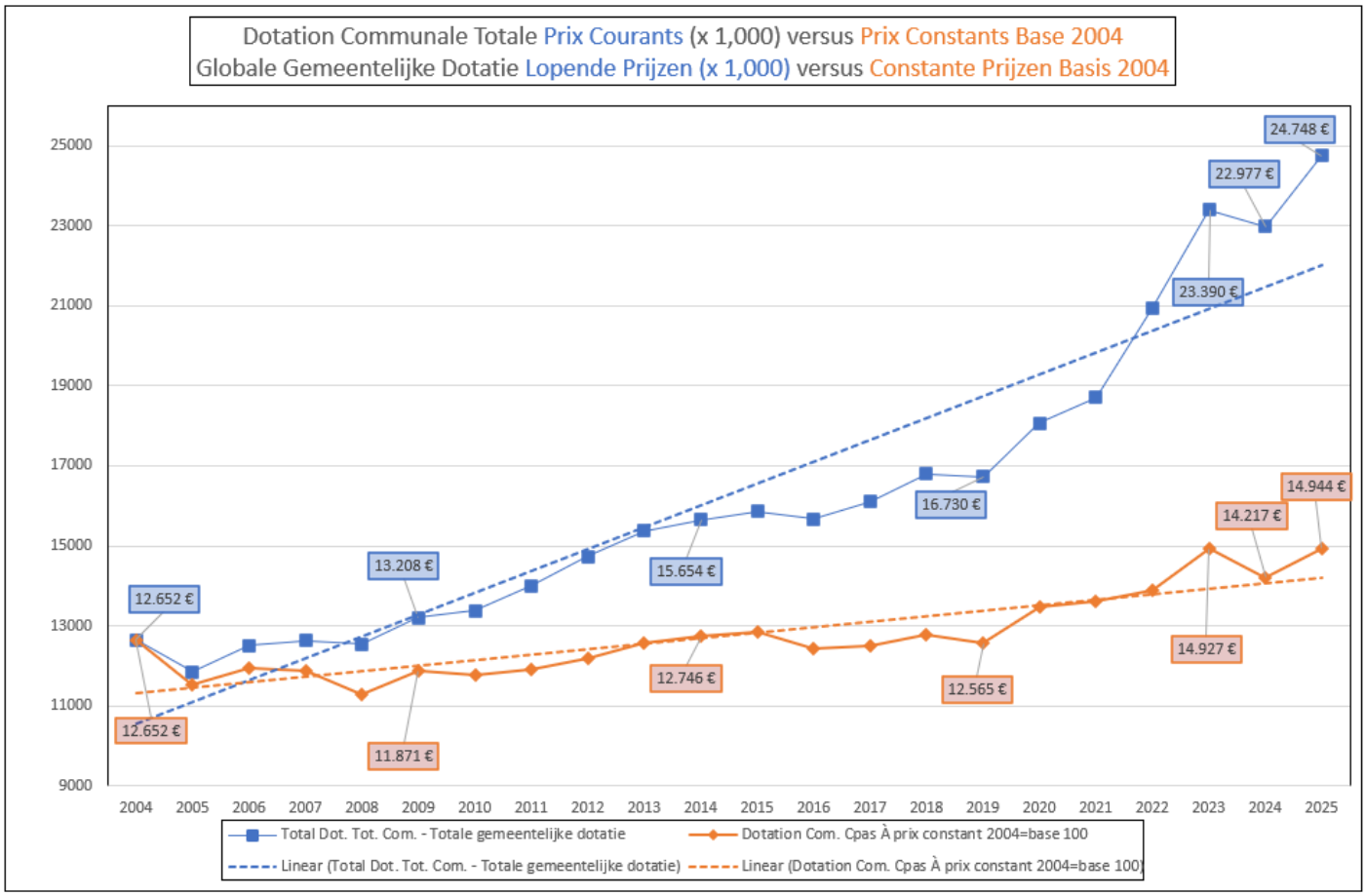


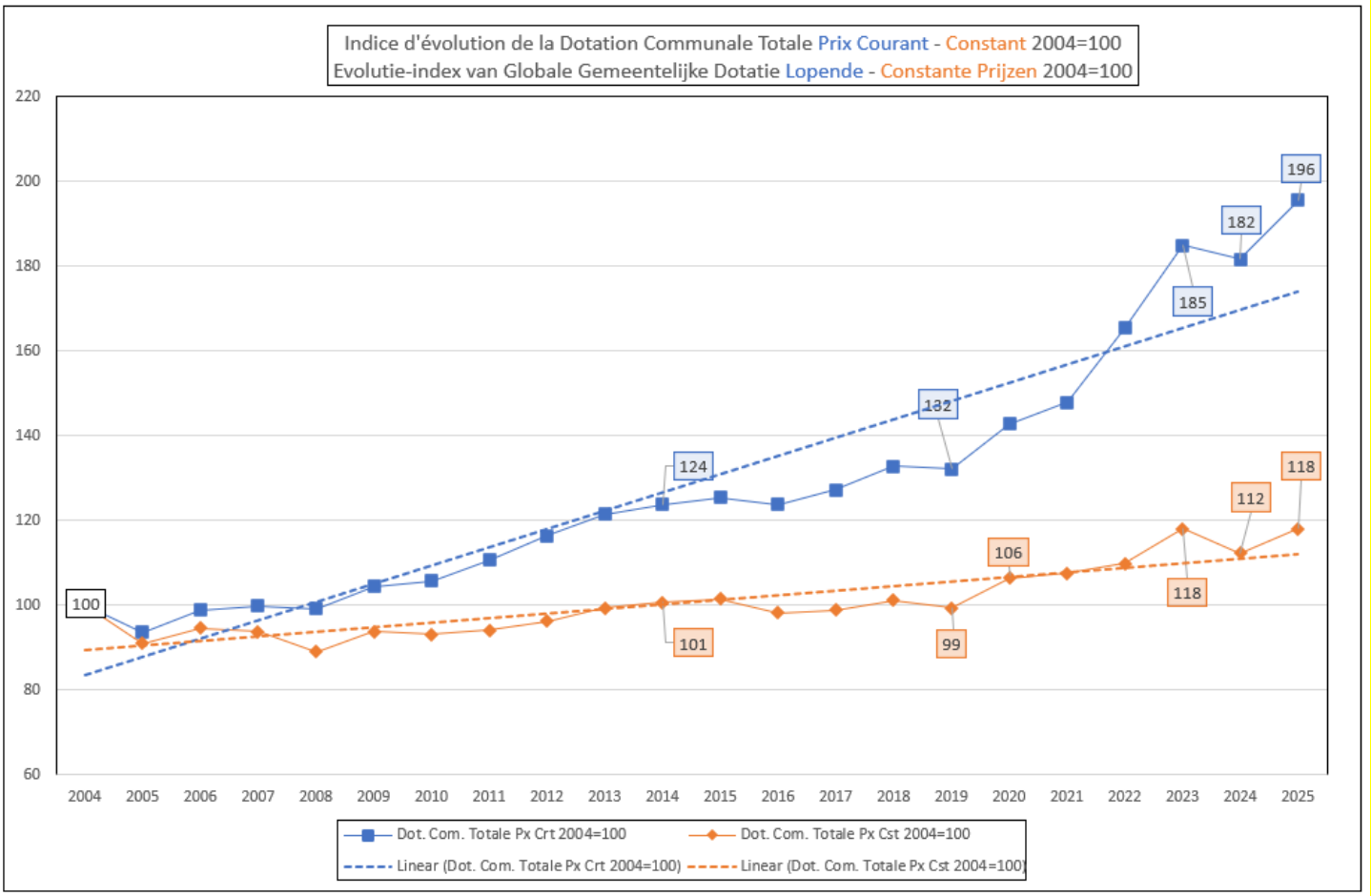
7. Une dernière mise en perspective : la dotation communale

Les graphiques suivants illustrent l'évolution de la dotation communale depuis 2004, à la fois en chiffres nominaux (c.à.d. les montants repris dans les comptes annuels) et en évolution réelle (c.à.d. en éliminant les effets de l'inflation).

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

En résumé, la croissance de la dotation communale de 12,652 millions € en 2004 à 24,748 millions € aujourd'hui (+ 96% en nominal) correspond à une **croissance de 18% en chiffres réels.**

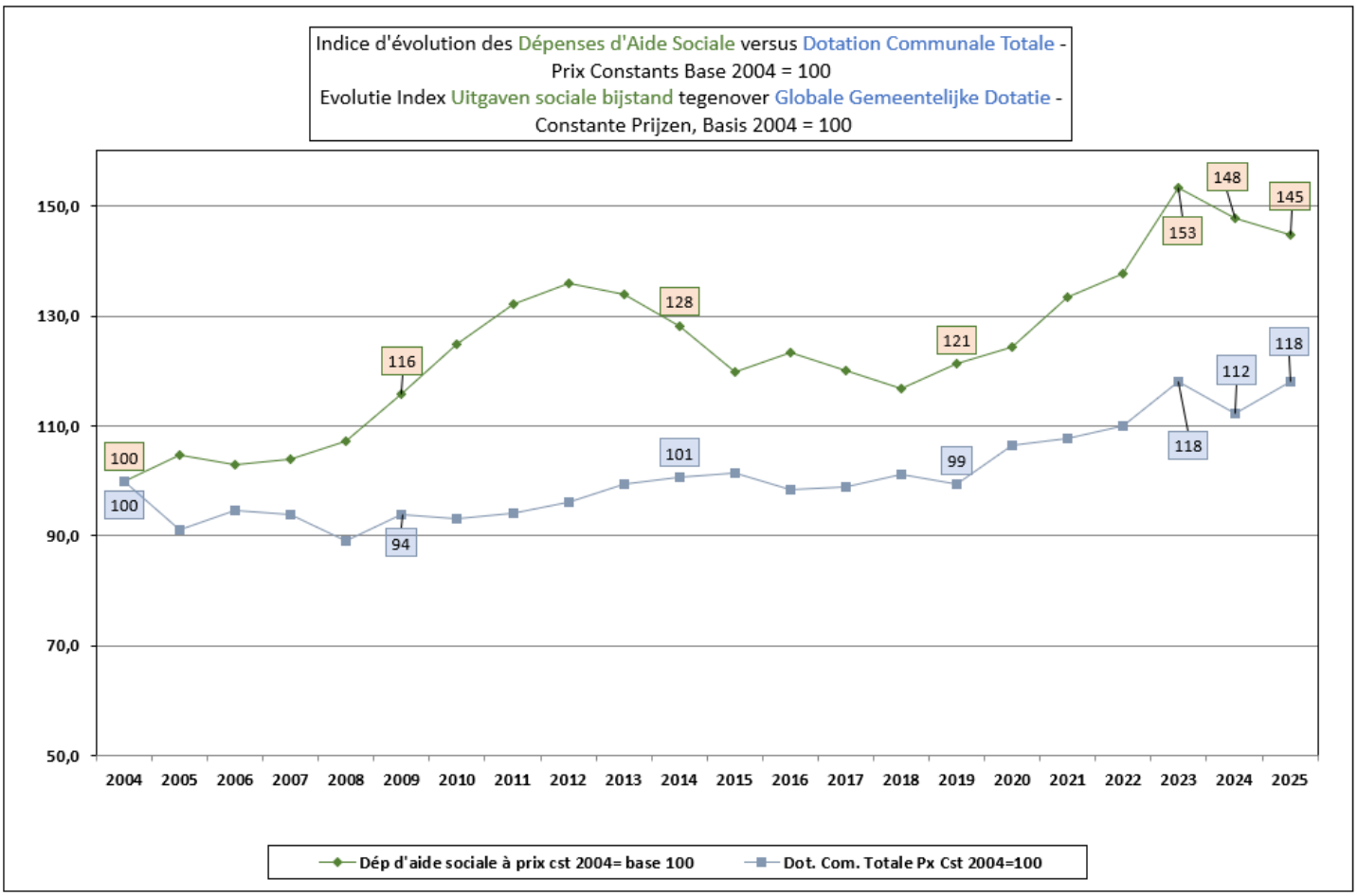




L'intérêt réel de l'exercice est de mettre en parallèle l'évolution de la dotation communale et celle des dépenses d'aide sociale (dépenses de la fonction 8320) sur une longue période, en 'effaçant' l'effet de volume.

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

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



À la lecture du graphique, force est de constater que, en termes réels, l'apport de la commune dans le financement du CPAS (+ 18% en 21 ans) enregistre une croissance nettement inférieure à celle des charges d'aide sociale (+ 45% sur la même période).

8. Considérations finales

L'exercice 2025 est clôturé sur un résultat comptable de -3.281.581,25€ et conduit à une majoration de la dotation communale 2026 de 3.324.039,77€ tenant compte de la variation du fonds pour créances aléatoires.

Ce résultat est illustratif des difficultés qui ont caractérisé l'établissement et l'exécution du budget 2025.

Celui-ci reprenait en effet des prévisions d'augmentation de recettes et de réduction de dépenses afin de compenser, d'une part, les effets des indexations des salaires et des aides et, d'autre part, la perte de plus de 2 millions € de subsides, dans l'objectif de respecter la balise financière imposée par la commune, à savoir une stabilisation de la dotation communale par rapport au budget modifié 2024 (c.à.d. après intégration du boni du compte annuel 2023).

Les mesures envisagées -dont certaines étaient encore à définir ou à préciser lors de l'établissement du budget initial- n'ont pas généré en 2025 l'effet attendu. Il n'a pas été possible non plus, tout au long de l'année 2025, de conclure un accord politique avec la commune sur des mesures drastiques de réduction des coûts, d'augmentation des recettes et/ou de majoration substantielle de la dotation communale. Le déficit intrinsèque du budget 2025 a ainsi été reporté au compte annuel.

« Si on enlevait l'air du ciel, tous les oiseaux tomberaient par terre » (J.C. Van Varenberg). Ce compte 2025 en est une illustration : au vu du fonctionnement actuel du CPAS, ses sources de financement sont largement insuffisantes *par rapport* à la base de coûts mise en place pour assurer ses missions. Le raisonnement inverse est tout aussi valable.

Même à brève échéance, ce déséquilibre est intenable, à la fois d'un point de vue budgétaire et du point de vue de la trésorerie.

Il est indispensable de repenser fondamentalement la nature, l'étendue et le coût des services assurés par le CPAS ainsi que la structure de financement de l'institution, en vue d'établir des bases financières solides et pérennes qui lui permettront à l'avenir d'assumer ses missions, au minimum légales.

Cet exercice devra nécessairement partir d'une vision politique partagée avec le Collège communal.

_____