



CHARLEROI
DIRECTION
FINANCIÈRE

DATE
14/05/18

PAGE
1 / 20

RAPPORT ANNUEL DU DIRECTEUR FINANCIER

Monsieur le Bourgmestre,
Mesdames et Messieurs les Echevins,
Mesdames et Messieurs les Conseillers communaux,

Pour rappel, la réforme des grades légaux, adoptée par décret du 18 avril 2013, est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2013, et a entraîné des mutations profondes de la fonction de Directeur financier, bien au-delà de l'abandon du titre de Receveur communal ; il est davantage considéré comme un conseiller financier, un gardien de la légalité « financière » et de la logique économique des décisions prises par l'autorité.

Ainsi, les missions du Directeur financier ont notamment été étendues à la remise d'avis de légalité.

En effet, l'article L1124-40 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation prévoit depuis que le Directeur financier est chargé de remettre, en toute indépendance, un avis de légalité écrit préalable et motivé sur tout projet de décision ayant une incidence financière :

- *Projets ayant une incidence financière ou budgétaire supérieure à 22.000 € HTVA (art. L1124-40, § 1, 3. du CDLD) :*
Avis de légalité écrit et motivé obligatoire dans les dix jours ouvrables de la réception du dossier.
- *Projets ayant une incidence financière ou budgétaire inférieure à 22.000 € HTVA (art. L1124-40, § 1, 4. du CDLD) :*
Avis de légalité écrit et motivé d'initiative dans les dix jours ouvrables de la réception du dossier.
- *Toute question ayant une incidence financière (art. L1124-40, § 2 du CDLD) :*
Avis de légalité écrit et motivé, sur demande du Collège communal ou du Directeur général.
- *Toute question ayant une incidence financière au niveau de la commune ou au niveau des entités consolidées de la commune (art. L1124-40, § 2 du CDLD) :*
Avis de légalité écrit et motivé, ou suggestions d'initiative.

CONTACT
Eric Wartel
Directeur financier
Eric.wartel@charleroi.be

DEFI – Zoning industriel – 4^{ème} rue, 21
6040 Jumet
T. 071/86.80.56
F. 071/86.81.39

ANNEXES
Néant



I. SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS AVIS DE LÉGALITÉ RENDUS

Afin d'apporter plus de cohérence dans l'analyse statistique des données relatives aux avis de légalité et d'en faciliter la comparaison année par année, nous avons décidé de modifier la période étudiée pour la faire coïncider avec l'exercice civil et comptable.

En effet, le dernier rapport analysait les avis remis entre le 28 mars 2016 et le 28 mars 2017. Dès lors, pour la rédaction de ce rapport, il a été tenu compte des avis remis entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2017.

Il est dès lors important de préciser que les résultats de ce rapport ne peuvent valablement se comparer aux résultats des précédents.

Par ailleurs, il est utile de le rappeler, l'implémentation du logiciel iA.Délib. dans le courant du mois de mars 2017 a véritablement amélioré le circuit de « demande d'avis » et de « remise d'avis ». Cela étant, il faut savoir que iA.Délib ne garde pas en mémoire les différents avis remis pour un même dossier. En effet, dans l'ancienne formule, lorsqu'un dossier, après avoir reçu un avis défavorable, était à nouveau soumis à l'avis de légalité, il était comptabilisé 2 fois dans le rapport.

Avec iA.Délib., le dossier est comptabilisé 1 seule fois.

Considérant que le présent rapport a été élaboré en compilant les données de l'ancienne formule avec celles émanant de iA.Délib., la comparaison des résultats de l'année 2017 (données « hybrides ») avec les résultats 2016 (données « ancienne formule ») et 2018 (données « iA.Délib ») nécessitera quelques précautions.

Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2017, 1.042 dossiers ont été examinés par la cellule « Avis de légalité » et ont fait l'objet d'un avis de légalité du directeur financier.

Le délai moyen de remise de l'avis est de 2,44 jours depuis la date de « complétude » du dossier. En effet, comme précisé dans le décret du 18 avril 2013, c'est à la **réception du dossier** que le Directeur financier doit remettre, dans les 10 jours ouvrables, son avis de légalité écrit et motivé.

La « complétude » du dossier peut en quelque sorte s'assimiler à un préambule pendant lequel le délai ne court pas. A ce stade, il est notamment vérifié que les pièces visées dans le projet de décision sont bien annexées au dossier, et que celles-ci sont adéquates (rapport d'attribution signé, documents attestant de la véracité de la déclaration sur l'honneur présents, fiche de recrutement complétée, etc.).

Les dossiers examinés sont répartis selon leur nature entre les catégories suivantes :

- Acquisitions,
- Attributions,
- Autres,
- Avenants,
- Entités consolidées,
- Conventions,
- Dossiers budgétaires,
- États d'avancement, décomptes, factures,
- Jugements, transactions,
- Modes et conditions,
- Non-valeurs,
- Octrois de subsides,
- Recrutements, démissions, fins de contrats,
- Taxes et redevances.



Voici la synthèse des dossiers examinés et des avis remis pour chacune de ces catégories :

| Catégorie de l'avis | Avis finances défavorable | Avis finances favorable | Avis finances favorable avec remarques | Avis finances non remis | Avis finances non requis | Avis finances réservé | Total général |
|--|---------------------------|-------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
| 1. Acquisitions | 1 | 54 | 1 | 3 | 1 | | 60 |
| 2. Attributions | 3 | 106 | 3 | 16 | 2 | | 130 |
| 3. Autres | | 23 | 1 | 1 | 9 | | 34 |
| 4. Avenants | | 8 | | 1 | 1 | | 10 |
| 5. Entités consolidées | | 20 | | 74 | | | 94 |
| 6. Conventions | | 11 | 2 | 2 | 1 | | 16 |
| 7. Dossiers budgétaires | | 24 | | | 1 | | 25 |
| 8. États d'avancement, décomptes, factures | | 4 | | | 1 | | 5 |
| 10. Modes et conditions | 2 | 104 | 2 | 5 | 1 | | 114 |
| 11. Non-valeurs | | 21 | 4 | | | | 25 |
| 12. Octrois de subsides | 2 | 246 | 11 | 3 | 2 | 1 | 265 |
| 13. Recrutements, démissions, fins de contrats | 4 | 220 | 4 | 6 | 3 | 13 | 250 |
| 14. Taxes et redevances | | 12 | 1 | | | 1 | 14 |
| Total général | 12 | 853 | 29 | 111 | 22 | 15 | 1042 |

Chiffres-clés :

- Près de 90 % des dossiers soumis à l'avis de légalité du Directeur financier ont reçu un avis de légalité ;
- 85 % des dossiers soumis à l'avis de légalité du Directeur financier ont reçu un avis « favorable » ou « favorable avec remarques » ;
- 1 % des dossiers ont reçu un avis défavorable ;
- Les dossiers « Octrois de subside » et « Recrutements » représentent près de 50% des avis rendus.

Focus sur le nombre d'avis remis :

Comme évoqué plus haut, ce tableau récapitulatif référence les différents avis remis par rapport au nombre de dossiers (1.042).

Pour atteindre ce résultat, 1.302 avis ont été nécessaires. Comment expliquer cette situation ?

Il faut savoir que tous les dossiers ne sont pas automatiquement inscrits à l'ordre du jour Collège dès que l'avis de légalité du Directeur financier est remis. En effet, seuls les avis de légalité « favorable » le sont. Pour tous les autres, l'appréciation est laissée au porteur du dossier qui juge si son dossier peut être présenté « en l'état » au Collège ou s'il doit être « corrigé ».

Ceci dit, bien que s'agissant d'un avis non contraignant, le Directeur général f.f. ainsi que les membres du Collège tiennent à ce que les dossiers ne soient présentés que lorsque l'avis est favorable ; a priori un dossier ayant fait l'objet d'un avis défavorable est soumis autant de fois que nécessaire à l'avis du Directeur financier.



Ainsi, le tableau ci-dessous renseigne le nombre d'avis remis et le nombre de passages :

| Dossiers inscrits à l'OJ après | Avis finances défavorable | Avis finances favorable | Avis finances favorable avec remarques | Avis finances non remis | Avis finances non requis | Avis finances réservé | Total | Nombre d'avis qui ont été nécessaires |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------------------|
| 1er avis | 10 | 652 | 18 | 106 | 21 | 11 | 818 | 818 (818*1) |
| 2ème avis | 2 | 170 | 10 | 5 | 1 | 4 | 192 | 384 (192*2) |
| 3ème avis | | 28 | 1 | | | | 29 | 87 (29*3) |
| 4ème avis | | 2 | | | | | 2 | 8 (2*4) |
| 5ème avis | | 1 | | | | | 1 | 5 (1*5) |
| Total | 12 | 853 | 29 | 111 | 22 | 315 | 1042 | 1.302 |

Chiffres clés :

- 62 % des dossiers soumis ont reçu un avis de légalité favorable dès la première analyse ;
- 21 % des dossiers ont dû être représentés à l'avis de légalité pour une nouvelle analyse ;
 - Sur ces 21 % dossiers « recalés », plus de 75 % ont reçu un avis favorable lors de la seconde analyse ;
- 3 % des dossiers ont été soumis plus de 2 fois à l'avis de légalité.

Focus sur les délais de remise d'avis :

Pour rappel, le décret du 18 avril 2013 prévoit que le Directeur financier doit remettre un avis de légalité écrit et motivé dans les 10 jours ouvrables de la réception du dossier (projet et annexes explicatives). Ce délai peut être ramené à 5 jours ouvrables en cas d'urgence dûment motivée par l'auteur du projet de décision ou prorogable de 10 jours à la demande du Directeur financier.

Entre le 1^{er} janvier 2017 et le 31 décembre 2017, l'urgence a été sollicitée pour plus d'un tiers des dossiers (35,80 %).

La répartition selon les différentes catégories se compose comme suit :

| Catégorie de l'avis | Délai d'urgence | Délai légal | Délai prorogé | Total |
|--|-----------------|-------------|---------------|-------------|
| 1. Acquisitions | 16 | 43 | | 60 |
| 2. Attributions | 33 | 97 | | 130 |
| 3. Autres | 5 | 29 | | 34 |
| 4. Avenants | 1 | 9 | | 10 |
| 5. Entités consolidées | 92 | 2 | | 94 |
| 6. Conventions | 8 | 8 | | 16 |
| 7. Dossiers budgétaires | 23 | 2 | | 25 |
| 8. États d'avancement, décomptes, factures | | 5 | | 5 |
| 10. Modes et conditions | 40 | 74 | | 114 |
| 11. Non-valeurs | 2 | 23 | | 25 |
| 12. Octrois de subsides | 67 | 195 | 3 | 265 |
| 13. Recrutements, démissions, fins de contrats | 84 | 166 | | 250 |
| 14. Taxes et redevances | 2 | 12 | | 14 |
| Total | 373 | 666 | 3 | 1042 |



Chiffres clés :

- Plus de 35 % des avis de légalité sont sollicités en urgence ;
- Moins de 1 % des dossiers ont nécessité une prorogation du délai de remise d'avis.

Focus sur le délai moyen de remise d'avis :

| Catégorie de l'avis | Avis finances défavorable | Avis finances favorable | Avis finances favorable avec remarques | Avis finances non remis | Avis finances non requis | Avis finances réservé | Total général |
|--|---------------------------|-------------------------|--|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
| 1. Acquisitions | 7,00 | 2,15 | 4,00 | | 1,00 | | 2,13 |
| 2. Attributions | 1,33 | 2,34 | 7,00 | 3,06 | 3,00 | | 2,52 |
| 3. Autres | | 2,09 | 1,00 | 6,00 | 1,11 | | 1,91 |
| 4. Avenants | | 3,75 | | 5,00 | | | 3,50 |
| 5. Entités consolidées | | 1,55 | | 0,82 | | | 0,98 |
| 6. Conventions | | 2,18 | 3,50 | | 2,00 | | 2,06 |
| 7. Dossiers budgétaires | | 0,21 | | | 1,00 | | 0,24 |
| 8. États d'avancement, décomptes, factures | | 4,50 | | | 2,00 | | 4,00 |
| 10. Modes et conditions | 6,00 | 3,17 | 3,00 | 2,40 | 3,00 | | 3,18 |
| 11. Non-valeurs | | 3,05 | 7,25 | | | | 3,72 |
| 12. Octrois de subsides | 8,00 | 2,61 | 4,45 | 5,33 | 8,00 | 2,00 | 2,80 |
| 13. Recrutements, démissions, fins de contrats | 3,00 | 2,45 | 1,50 | 4,50 | | 2,00 | 2,44 |
| 14. Taxes et redevances | | 1,58 | 7,00 | | | 2,00 | 2,00 |
| Total général | 4,25 | 2,48 | 4,48 | 1,59 | 1,86 | 2,00 | 2,44 |

Chiffres-clés :

- En moyenne, les avis sont rendus en moins de 3 jours (que l'urgence ait été sollicitée ou pas) ;
- Les délais de remise d'avis « défavorable » et « favorables avec remarques » sont plus longs. La volonté de chercher des pistes de solution explique cette tendance.



Focus sur les avis défavorables :

Les principaux types de justification des avis défavorables sont les suivants (plusieurs types de justification peuvent porter sur un dossier) :

| Catégorie de l'avis | Acquisitions | Attributions | Modes et conditions | Octrois de subsides | Recrutements, démissions, fins de contrats |
|---|--------------|--------------|---------------------|---------------------|--|
| <i>Nombre d'avis défavorables</i> | 1 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| Justification des avis défavorables | | | | | |
| A. Pièces annexes absentes, incomplètes ou inappropriées | 1 | | | | 2 |
| B. Problèmes de définition du cadre légal et réglementaire ou de respect de celui-ci | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| C. Problèmes de rédaction du projet de délibération | | | 1 | | 1 |
| D. Erreurs sur les montants | | | | | |
| E. Non-conformité avec la loi sur les marchés | | 2 | 1 | | |
| F. Problème de disponibilité budgétaire ou de référence correcte aux articles du budget | 1 | | 1 | | 1 |
| G. Motivation insuffisante ou inappropriée | | | | 1 | 1 |
| H. Compétences du collège ou du conseil communal | | | | | |

Chiffres-clés :

- Sur les 12 dossiers ayant reçu un avis défavorable, 9 ont été soumis à l'autorité (8 devant le Collège et 1 devant le Conseil), 2 ont été reportés et 1 réinscrit sur la plateforme iA.Délib.

➤ Focus sur le contrôle des demandes d'engagement

Outre cette mission de remise d'avis de légalité, depuis de nombreuses années, à la demande du Collège, les demandes d'engagement budgétaire (qui deviennent des bons de commandes une fois ces derniers approuvés par le Collège) sont soumises au contrôle et à la validation du Directeur financier.

Sur l'exercice 2017, 10.303 demandes d'engagement ont été contrôlées et validées à la Ville et 718 pour ce qui concerne la Zone de Police.



II. ETAT ACTUALISÉ, RÉTROSPECTIF ET PROSPECTIF DE LA TRÉSORERIE

1) La trésorerie ordinaire

Préambule :

Depuis une quinzaine d'années, nous rencontrons des difficultés de trésorerie structurelles.

Celles-ci se constatent maintenant presque mensuellement dans notre impossibilité à respecter nos obligations contractuelles tant vis-à-vis de nos fournisseurs et autres créanciers, que plus prosaïquement le paiement des salaires, sans recourir à une forme de crédit de caisse.

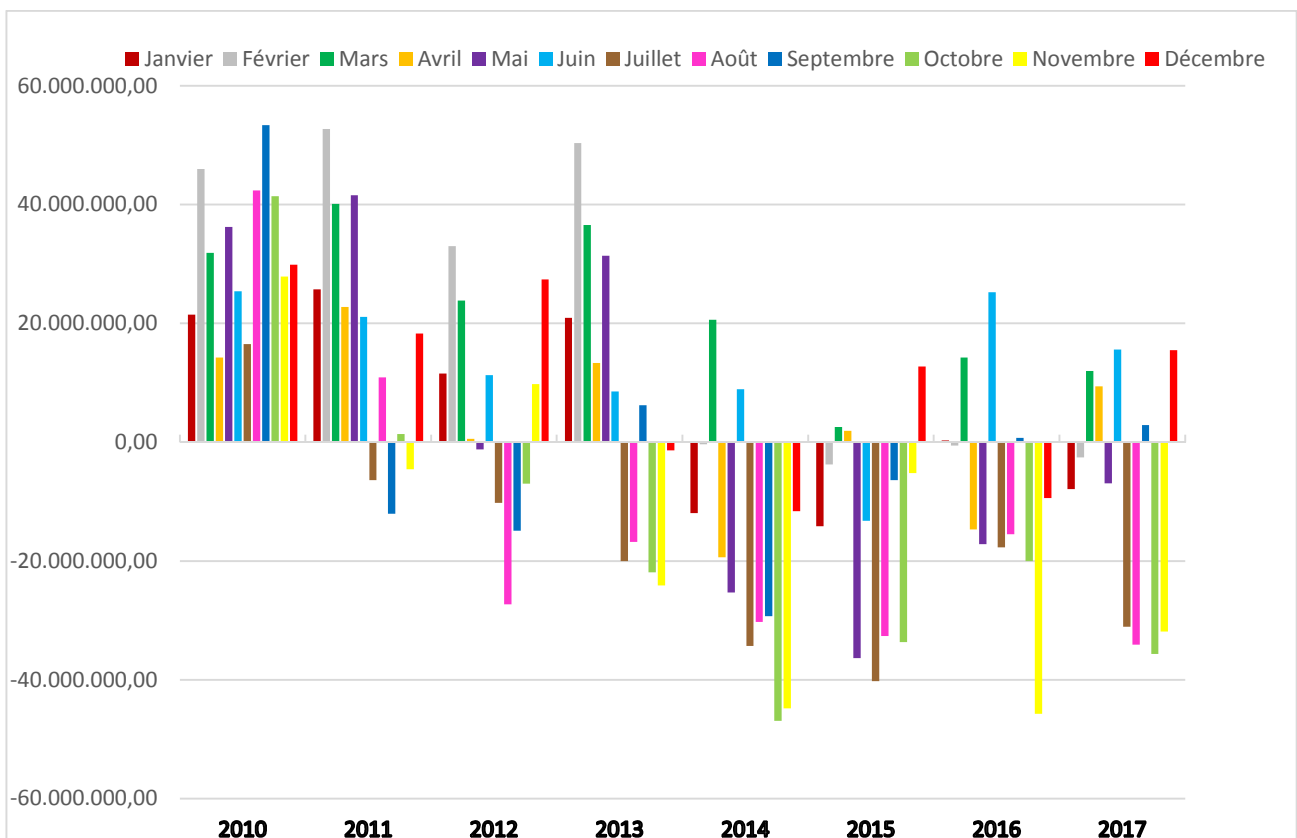
La Ville de Charleroi a au commencement de ces difficultés demandé l'ouverture d'une ligne de crédit sur compte courant auprès de son banquier. Si cette formule est la plus simple en termes de gestion, elle est aussi la plus coûteuse. Nous avons ensuite opté pour des avances de trésorerie à terme fixe (straight-loan) qui supposaient évidemment une gestion de trésorerie proactive.

Enfin en 2009, nous avons mis en place un programme d'émissions de billets de trésorerie à court terme (max. 1 an), qui nous offre des conditions financières plus intéressantes.

Il est utile de préciser que la Ville de Charleroi a systématiquement trouvé un acquéreur à ses émissions.

Même si le financement des besoins de trésorerie à court terme a toujours été exclu du champ d'application de la législation sur les marchés publics, nous avons malgré tout opté pour une procédure de mise en concurrence des grands acteurs bancaires. Ce marché a été emporté par Belfius Banque (Dexia à l'époque).

Situation de trésorerie sans recours à notre programme de billets de trésorerie :

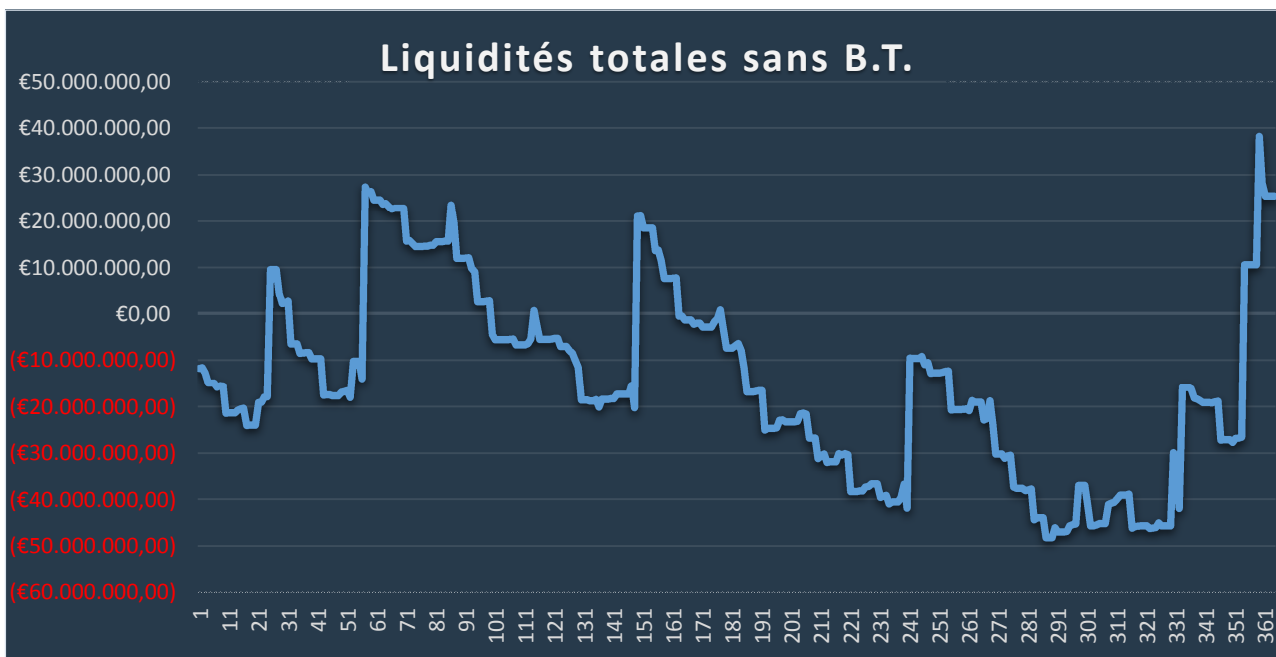




Ce graphique démontre une accélération des difficultés énoncées ci-avant depuis 2011.

On constate en effet que si en 2010, la photographie de nos soldes de fin de mois les présentait en bonis, ce n'est plus le cas maintenant. En 2017, nous étions en déficit lors de 7 clôtures mensuelles.

Examinons cette situation un peu plus en détail, en observant notre situation au jour le jour en 2017 :



Nous constatons un solde négatif quotidien durant plus de 75 % de l'année.

**Emission de billets de trésorerie à court terme :**

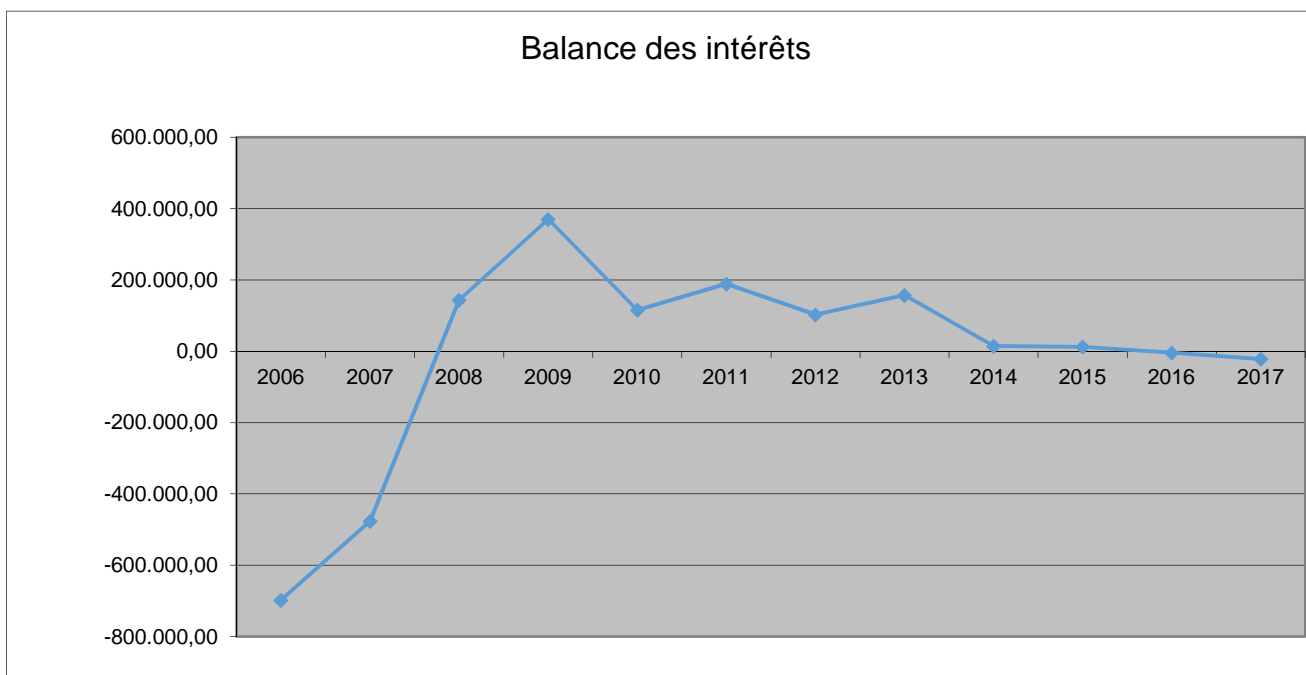
| <u>LISTE DES EMISSIONS DE BILLETS DE TRESORERIE – 2017</u> | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------------|---|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|
| | <u>Montant nominal</u> | <u>Date Emission</u> | <u>Durée</u> | <u>Echéance</u> | <u>Montant mis à disposition</u> | <u>Taux</u> | <u>Intérêts Débiteurs</u> | <u>Remarques</u> |
| 1 | 40.000.000,00 | 30/12/2016 | 32 | 31/01/2017 | 39.997.013,56 | 0,0840% | 2.986,44 | Marge : 45,3 ptbs |
| 2 | 30.000.000,00 | 31/01/2017 | 28 | 28/02/2017 | 29.998.180,11 | 0,0780% | 1.819,89 | Marge = 45 Ptbs |
| 3 | 13.000.000,00 | 12/04/2017 | 16 | 28/04/2017 | 12.999.549,35 | 0,0780% | 450,65 | Marge = 45 Ptbs |
| 4 | 28.000.000,00 | 28/04/2017 | 33 | 31/05/2017 | 27.998.023,80 | 0,0770% | 1.976,20 | Marge = 45 Ptbs |
| 5 | 12.000.000,00 | 14/06/2017 | 16 | 30/06/2017 | 11.999.584,01 | 0,0780% | 415,99 | Marge = 45 Ptbs |
| 6 | 35.000.000,00 | 30/06/2017 | 31 | 31/07/2017 | 34.997.649,32 | 0,0780% | 2.350,68 | Marge = 45,1 Ptbs |
| 7 | 35.000.000,00 | 31/07/2017 | 31 | 31/08/2017 | 34.997.619,19 | 0,0790% | 2.380,81 | Marge = 45 Ptbs |
| 8 | 14.500.000,00 | 11/08/2017 | 20 | 31/08/2017 | 14.499.403,91 | 0,0740% | 596,09 | Marge = 45 Ptbs |
| 9 | 25.000.000,00 | 31/08/2017 | 29 | 29/09/2017 | 24.998.429,27 | 0,0780% | 1.570,73 | Marge = 45 Ptbs |
| 10 | 48.000.000,00 | 29/09/2017 | 32 | 31/10/2017 | 47.996.672,23 | 0,0780% | 3.327,77 | Marge = 45 Ptbs |
| 11 | 48.000.000,00 | 31/10/2017 | 31 | 01/12/2017 | 47.996.776,21 | 0,0780% | 3.223,79 | Marge = 44,9 Ptbs |
| 12 | 25.000.000,00 | 01/12/2017 | 28 | 29/12/2017 | 24.998.463,98 | 0,0790% | 1.536,02 | Marge = 45 Ptbs |
| TOTAL | <u>353.500.000,00</u> | | | | <u>353.477.364,94</u> | <u>0,0783%</u> | <u>22.635,06</u> | |

C'est donc un total cumulé de 353.500.000,00 € que nous avons dû « emprunter » au cours de l'année 2017, pour une durée moyenne de 27 jours pour répondre à nos besoins de trésorerie au service ordinaire.

Des taux d'intérêts débiteurs qui restent historiquement bas, couplés à un mode de financement qui reste original dans les pouvoirs locaux ont permis de maîtriser le coût de ces opérations : 22.635.06 € pour l'année écoulée.

Cette situation structurelle nous empêche évidemment le moindre placement de trésorerie à une échéance de plus d'un mois.

Si dans un passé encore récent, la gestion active de notre trésorerie au jour le jour nous permettait de bénéficier d'un rendement faible mais récurrent au quotidien, les taux d'intérêts nuls à court terme, additionnés à l'augmentation du précompte mobilier, nous empêchent pour la seconde année consécutive d'équilibrer notre balance entre intérêts débiteurs sur billets de trésorerie et intérêts créditeurs sur placements (-21.554,43 €).



Facteurs explicatifs :

La gestion active de la trésorerie est une priorité au sein des services financiers de la Ville de Charleroi, et ce depuis de nombreuses années.

Il serait en effet intolérable que des montants viennent grever notre situation financière à cause d'un simple manque de prévision en la matière.

Pour ce faire, une situation hebdomadaire de celle-ci et une projection mensuelle sont systématiquement établies.

Pour les recettes, cette projection tient compte du rythme annoncé du versement du fonds des communes (trois avances trimestrielles et le solde pour le 01/12), des centimes additionnels au précompte immobilier en tentant de se baser sur les années précédentes et le solde à percevoir, et des additionnels à l'impôt des personnes physiques dont le nouveau système d'avances mis en place en 2017 devrait nous aider dans nos projections.

A titre d'information, ce ne sont pas moins de 36.674.146,09 € qui nous restaient dus au 31/12/2017 en matières d'additionnels (soit 40 % des montants promérités en 2017). Aucun rattrapage réellement structurel n'a pu être constaté au cours des vingt dernières années.

En matière de taxes, les dates d'envoi des avertissements-extraits de rôle et la connaissance de leur rythme moyen de recouvrement sont des éléments essentiels. Nous avons ainsi travaillé au cours des dernières années sur la vitesse d'enrôlement des taxes à l'exercice propre. Nous étions encore en 2008 à un taux d'enrôlement sur exercice propre de 44,64 % pour atteindre un niveau record de 97,33 % en 2017.

A titre de comparaison avec les additionnels, les taxes communales qui représentent un total de 31.003.896,46 € étaient déjà recouvrées à hauteur de 77,47 % au 31/12/2017, et le seront à plus de 90 % dans les cinq années.

En dépenses, nous avons opté pour un système de « plan de paiements des fournisseurs » hebdomadaire, pour coller au plus près avec celui de l'ordonnancement des imputations par le Collège communal. Nous pouvons ainsi projeter nos besoins de trésorerie de semaine en semaine.



Les dépenses de fonctionnement représentent en 2017 un total de 39.318.623,39 €.

Il en est de même une fois par mois avec les charges salariales (141.006.128,30 €).

Nous travaillons de la sorte à flux tendu pour ne laisser sur notre compte courant que les sommes strictement nécessaires.

Un élément dont la responsabilité revient essentiellement à la Ville de Charleroi, est la hauteur anormale des intérêts de retard (500.000 €/an en moyenne). La direction financière a changé fondamentalement l'organisation de ses services ainsi que le circuit global des paiements en intervenant plus en amont de la procédure.

Si ces changements profonds permettent aujourd'hui d'avoir quasiment fait disparaître les intérêts de retard sur factures du service ordinaire et d'avoir réduit d'environ 30 jours les délais pour le service extraordinaire, les montants de base en jeu pour cette seconde catégorie et les dépassements structurels qui y restent majeurs, ne nous permettent pas d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

Il a donc été décidé en concertation avec le Collège de lancer un marché d'audit de nos procédures en la matière au travers de l'ensemble des services communaux concernés. Celui-ci a été attribué à Deloitte, dont les travaux débiteront en septembre 2018 en collaboration avec les services financiers.

Les dépenses de transferts qui représentent maintenant la part la plus importante de nos dépenses (164.454.138,78 €) sont traitées de manière différente selon leur nature.

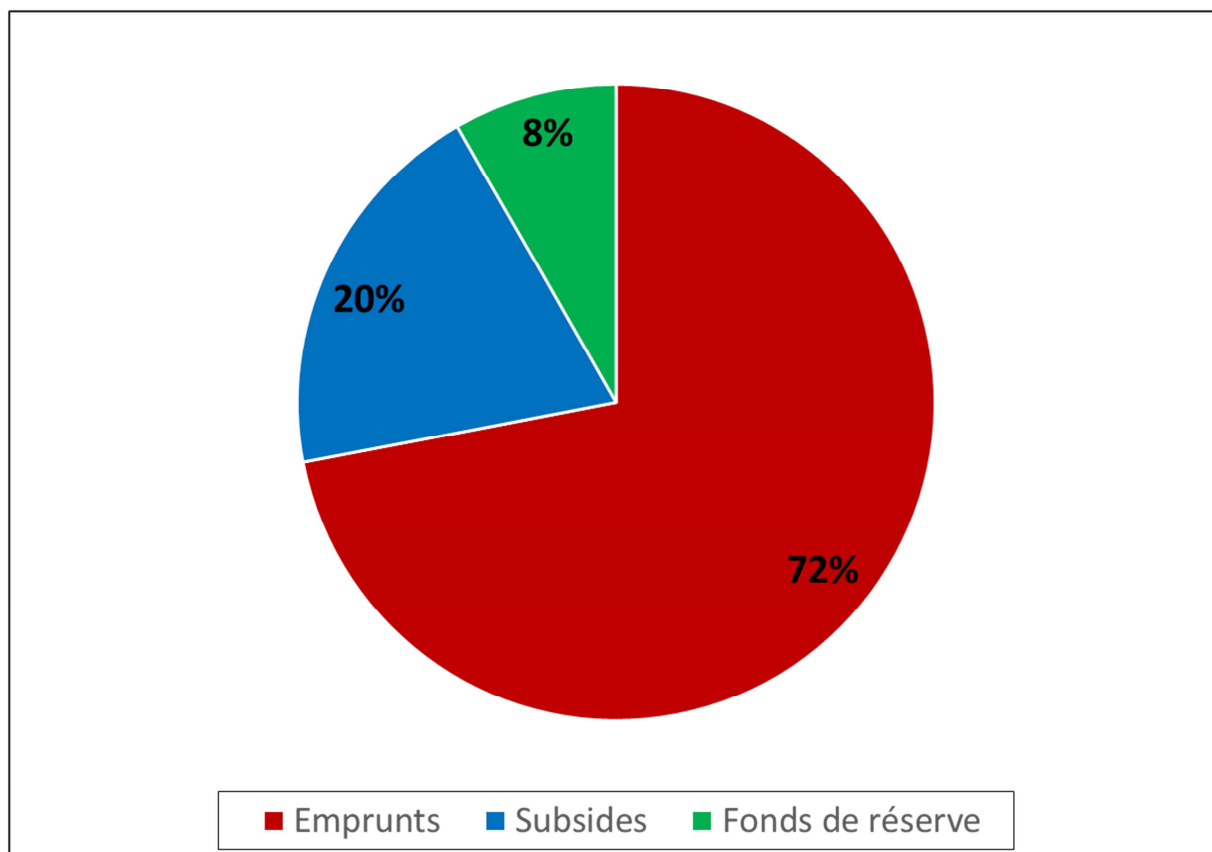
La zone de police locale de Charleroi étant uncommunale, sa trésorerie est gérée de manière consolidée avec la Ville. Sa dotation communale (58.029.622,20 €) est ainsi liquidée au rythme de ses propres besoins de trésorerie, qui sont gérés selon les mêmes techniques qu'à la Ville.

La dotation en faveur de la zone de secours Hainaut-Est (18.380.777,00 €) est quant à elle liquidée par douzième.

Il en était de même pour celle du CPAS (43.150.712,45 €). Toutefois depuis le début de l'exercice 2018, nous avons opté en concertation avec le Directeur financier du CPAS pour des versements au rythme de leurs besoins de trésorerie. Nous finançons l'accélération de cette liquidation par des billets de trésorerie spécifiques dont les intérêts sont pris en charge par le CPAS. Cette mesure permet à l'institution de bénéficier de nos taux d'intérêts plus favorables.

2) La trésorerie extraordinaire

Le mode de financement basé sur la spécialisation du service extraordinaire ne permet que trois sources réparties comme suit en 2017 dans notre ville :



Le seul levier est donc le taux ou plus précisément la marge et les divers frais prélevés par l'organisme prêteur.

Le marché des emprunts est actuellement attribué à Belfius.

La gestion active de notre dette qui consiste en la restructuration permanente de celle-ci nous a permis d'économiser environ 1,5 M au cours des trois derniers exercices, et ce sans mettre en péril l'équilibre de notre portefeuille dont la sécurité reste la ligne de force.

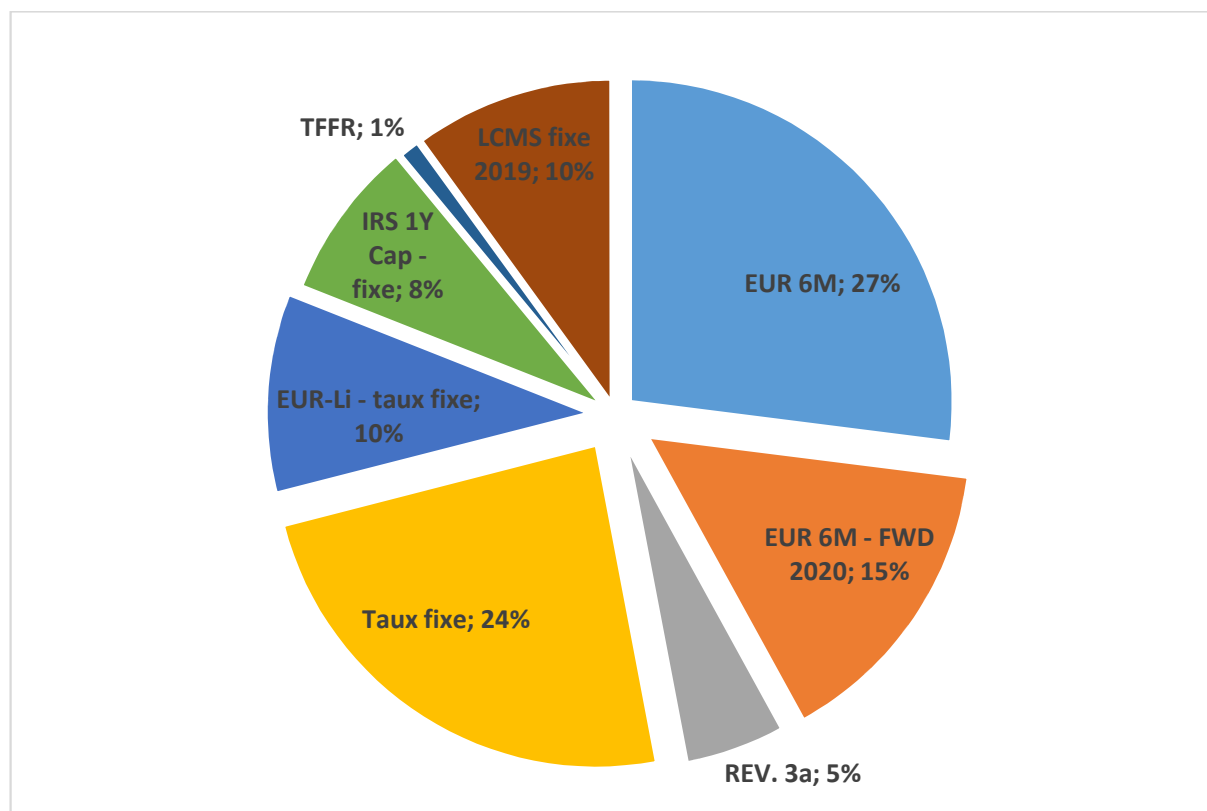
On peut citer par exemple en 2017 :

- Protection sans frais des emprunts structurés existants afin de limiter le risque de volatilité des taux ;
- Conversion des emprunts à révision quinquennale en emprunts à révision semestrielle avec fixation anticipée d'un taux démarrant au 01/01/2019 ;
- Conversion d'une enveloppe d'emprunts à taux fixe en emprunts à révision semestrielle avec fixation anticipée d'un taux triennal démarrant au 01/01/2019.

En fonction de la courbe des taux et de la durée d'amortissement des projets, nous adaptons notre stratégie d'emprunt entre taux fixe immédiat ou sur une référence à court terme pendant 3 ou 6 mois convertie ensuite en taux fixe.

Le taux d'intérêt moyen de nos emprunts s'élevait à 2,086 % en 2017.

Structure de notre portefeuille de dette :



Nous avons également opté au cours des dernières années pour une technique de consolidation immédiate de nos emprunts, sans ouverture de crédit préalable. Cette méthode n'est à ma connaissance utilisée qu'à Charleroi.

Pour être concret, nous contractons un emprunt à chaque facture pour le montant exact de celle-ci. Nous ne payons pas de la sorte d'intérêts sur ouverture de crédit. Revers de la médaille : nous contractons énormément d'emprunts (plus de 4600) qui génèrent une charge administrative non négligeable, partiellement compensée par notre logiciel comptable construit sur mesure pour ce faire.

La deuxième source de financement des projets à l'extraordinaire sont les subsides reçus de l'autorité supérieure.

Le versement de ces subsides s'échelonnant parfois sur plusieurs années, et notre Ville ne disposant pas des fonds propres utiles à leur autofinancement, nous devons les préfinancer.

Jusqu'en 2016, cela se déroulait au travers d'emprunts à moyen terme (max. 3 ans) appelés « escompte de subsides ».

Afin de bénéficier de taux plus intéressants, mais également de diversifier nos sources de financement, nous avons décidé d'opter en 2017 pour l'émission de billets de trésorerie en remplacement des emprunts précités.

Un billet de trésorerie d'un montant de 10 M a été émis le 20/09/2017 pour une durée de 6 mois. On précisera que les banques suivantes sont dans ce cadre systématiquement consultées : Belfius en tant qu'arrangeur du programme ; BNP Paribas Fortis, ING et KBC en tant que dealers. Pour information, ING a emporté la dernière émission à ce jour en 2018.



III. EVALUATION DE L'ÉVOLUTION PASSÉE ET FUTURE DES BUDGETS

L'évaluation de l'évolution passée et future des budgets est traduite lors de la présentation du budget annuel et des modifications budgétaires.

Pour rappel, à la Ville de Charleroi, le service du Budget ne fait pas partie de la Direction financière, mais relève de l'autorité du Directeur général.

La législation, en ce compris le décret de réforme des grades légaux de 2013, ne tranche pas ce débat et laisse ainsi à chaque administration le soin de choisir son organisation.

J'ai pour ma part toujours plaidé pour une « répartition des pouvoirs ». Il ne me semblerait pas sain qu'un même fonctionnaire aie la maîtrise administrative de l'amont lors de la confection du budget et de l'aval lors de son exécution.

Pour d'avantage d'analyses sur l'évolution des budgets, il est utile de se référer aux documents et tableaux de bord qui vous sont fournis lors de chaque travail budgétaire et ce tant pour le service ordinaire qu'extraordinaire.

On y ajoutera le plan de gestion géré directement par la Direction générale.

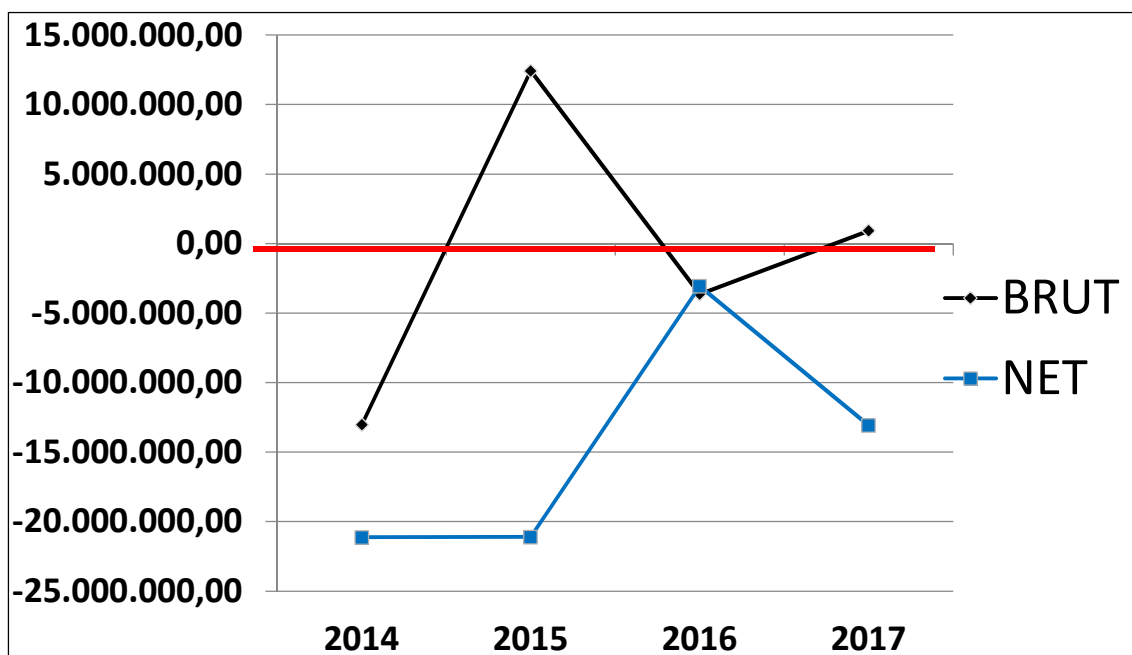
Pour ce qui est du résultat du compte 2017, on notera que celui-ci se clôture :

- Au global par un boni de 12.014.497,75 €
- À l'exercice propre par un boni 918.767,92 € (cf. résultat brut)

Ces résultats sont toutefois à relativiser. En effet, si on les expurge des opérations de transferts, le résultat à l'exercice propre devient un mali de 13.082.890,85 € (cf. résultat net).

Ces opérations de transfert ont essentiellement trait aux prêts d'aides octroyés par la RW au travers du CRAC qui sont préalablement comptabilisés au service extraordinaire avant d'être transférés au service ordinaire. On y ajoutera les opérations sur fonds de réserve ainsi que les provisions pour risques et charges.

On constatera d'ailleurs que ce résultat net reste en mali comme au cours des derniers exercices :





L'évènement le plus relevant de l'exercice 2017 est donc le transfert d'un emprunt d'aide extraordinaire à long terme du CRAC pour un montant de 13.466.139,11 €.

Le solde net (recettes – dépenses) des opérations de prélèvement se clôture en 2017 à 14.001.658,77 €.

Par comparaison, en 2016, il présentait un solde négatif de 579.573,61 €.

Cette mise en perspective explique la différence de résultats entre les exercices 2016 et 2017 et met également en lumière la difficulté à analyser les résultats dans le temps sans les expurger de ses nombreux évènements exogènes.

IV. DONNÉES FINANCIÈRES DES SERVICES COMMUNAUX EN CE COMPRIS LES SERVICES DE POLICE, DES RÉGIES COMMUNALES, DES INTERCOMMUNALES, DES SOCIÉTÉS DANS LESQUELLES LA COMMUNE A UNE PARTICIPATION D'AU MOINS 15 % ET DES ASBL AUXQUELLES LA COMMUNE PARTICIPE ET AU SEIN DESQUELLES ELLE DÉSIGNE AU MOINS 15 % DES MEMBRES DES ORGANES DE GESTION

Les chiffres ci-après sont ceux de l'année 2016, derniers disponibles à ce jour, les comptes annuels étant déposés le 30 juin de l'année suivante.

Il convient de préciser que la ZPL de Charleroi est une zone mono-communale, de sorte que ses organes se confondent avec ceux de la Ville ; l'ensemble des données financières sont donc de la compétence du Conseil communal et il ne convient pas de dédoubler ici l'information.

| INTERCOMMUNALES | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| <i>Au départ des détails des classes 7 et 6 (sauf Imio basé sur la marge brute) année 2016</i> | | | | | |
| NOMS | Produits | Charges | Résultats | Total Bilan | Personnel ETP |
| ICDI | 18.894.674 | 56.716.650 | -37.821.976 | 74.769.265 | 478,9 |
| 201.543.234 | | | | | |
| Crédit Hypoth. O BRICOULT | 3.053.972 | 2.737.537 | 316.435 | 84.295.920 | 4,8 |
| 405.631.729 | | | | | |
| IMIO (marge brute) | 1.875.716 | 1.854.565 | 21.151 | 1.079.818 | 22,5 |
| 841.470.248 | | | | | |
| BRUTELE | 125.113.254 | 112.564.084 | 12.549.170 | 181.772.917 | 248,2 |
| 205.954.655 | | | | | |
| IGRETEC | 60.184.422 | 54.730.581 | 5.453.841 | 575.056.806 | 283,1 |
| 201.741.786 | | | | | |
| IPFH | 37.319.262 | 10.486.169 | 26.833.093 | 881.518.907 | 0,8 |
| 201.645.281 | | | | | |
| ISPPC | 546.169.667 | 478.793.666 | 67.376.001 | 758.979.042 | 4.450,0 |
| 216.377.108 | | | | | |



SOCIETES DONT LA VILLE DETIENT DES PARTICIPATIONS

Au départ des détails des classes 7 et 6 année 2016

| NOMS | Produits | Charges | Résultats | Total Bilan | Personnel ETP |
|---|---------------------|-------------|------------|---------------|---------------|
| TEC | 89.025.269 | 88.450.740 | 574.529 | 39.179.162 | 1.098,0 |
| 401.567.330 | | | | | |
| SWDE | 556.521.066 | 551.483.348 | 5.037.718 | 2.028.936.382 | 1.357,7 |
| 230.132.005 | | | | | |
| ORES Assets | 1.085.617.663 | 992.841.135 | 92.776.528 | 3.899.194.730 | |
| 543.696.579 | | | | | |
| La Sambrienne | 48.042.344 | 47.730.926 | 311.418 | 516.604.351 | 194,6 |
| 401.661.459 | | | | | |
| Fonds éco. solidaire Charle. | 6.501 | 14.353 | -7.852 | 816.022 | |
| 464.424.815 | | | | | |
| La Maison Ouvrière Charle. | 1.502.501 | 1.436.593 | 65.908 | 37.892.988 | 2,0 |
| 401.553.373 | | | | | |
| Soc. petite propriété terri. | 12.986 | 3.565 | 9.421 | 572.536 | |
| 405.624.997 | | | | | |
| Prévoyance Travailleurs Intel. Manu. | Comptes non publiés | | | | |
| 401.557.135 | | | | | |

Autre

| NOMS | Marge brute | Biens/services | Résultats | Total Bilan | Personnel ETP |
|----------------------------------|-------------|----------------|-----------|-------------|---------------|
| Régie quartiers Charleroi | 762.275 | 765.171 | -2.896 | 329.292 | 15,8 |
| 871.505.309 | | | | | |

Les asbl au sein desquelles la Ville désigne des membres des organes de gestion

Au départ des détails des classes 7 et 6 année 2016

| NOMS | Produits | Charges | Résultats | Total Bilan | Personnel ETP |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------------|
| Œuvres des tout-petits | 361.162 | 364.154 | -2.992 | 310.382 | 7,0 |
| 401.695.608 | | | | | |
| Palais des Beaux Arts | 4.079.134 | 3.982.274 | 96.860 | 1.274.108 | 28,2 |
| 401.573.961 | | | | | |
| Charleroi Danses | 3.994.043 | 3.618.853 | 375.190 | 3.379.505 | 29,0 |
| 430.540.537 | | | | | |
| CCRC | 2.253.114 | 2.132.218 | 120.896 | 735.155 | 21,5 |
| 413.303.835 | | | | | |
| ALE Charleroi | 809.720 | 756.880 | 52.840 | 1.850.916 | 23,5 |
| 454.663.546 | | | | | |
| Maison pour Associations | 787.273 | 790.306 | -3.033 | 763.789 | 15,5 |
| 475.600.304 | | | | | |



| | | | | | |
|---|--|-----------|---------------------|-----------|-------|
| MIREC | 4.012.487 | 4.270.889 | -258.402 | 1.922.216 | 55,5 |
| 443.875.958 | | | | | |
| CRIC | 1.563.843 | 1.561.797 | 2.046 | 513.356 | 27,5 |
| 461.384.458 | | | | | |
| Diapason-Transition | 3.049.346 | 3.029.748 | 19.598 | 1.844.424 | 37,0 |
| 450.851.446 | | | | | |
| BPS 22 | 696.089 | 901.046 | -204.957 | 231.849 | |
| 409.750.962 | | | | | |
| CEME | 350.992 | 413.264 | -62.272 | 132.672 | |
| 474.258.140 | | | | | |
| A.I.S. | 918.743 | 901.660 | 17.083 | 1.190.009 | |
| 451.973.082 | | | | | |
| Bois du Cazier | 940.065 | 880.150 | 59.915 | 1.874.905 | 27,0 |
| 432.025.330 | | | | | |
| Charleroi Centre Ville | 430.822 | 430.354 | 468 | 463.282 | 15,1 |
| 463.860.631 | | | | | |
| Charleroi Nature | 194.175 | 217.860 | -23.685 | 139.306 | |
| 820.963.557 | | | | | |
| Maison du Tourisme | 214.062 | 238.313 | -24.251 | 263.420 | |
| 861.561.027 | | | | | |
| Parc des Sports | 704.435 | 634.716 | 69.719 | 1.063.146 | 18,6 |
| 413.141.014 | | | | | |
| Comme Chez Nous | 1.091.321 | 1.089.814 | 1.507 | 567.644 | 19,8 |
| 456.562.469 | | | | | |
| ORS - Espace Libre | 486.038 | 486.030 | 8 | 235.345 | 8,2 |
| 408.564.097 | | | | | |
| FUNOC | 7.748.539 | 7.720.047 | 28.492 | 4.970.559 | 143,4 |
| 417.777.515 | | | | | |
| Amis du Château Monceau | 14988 | 36773 | -21785 | | |
| 431.021.379 | | | | | |
| Amis du Château Cartier | | | Comptes non publiés | | |
| 433.765.687 | | | | | |
| A.I.R.C. | 2.251.183 | 1.830.062 | 421.121 | 5.330.056 | 3,5 |
| 440.543.118 | | | | | |
| C.L.P.S.C.T. | | | Comptes non publiés | | |
| 463.456.102 | | | | | |
| Chapitre XII | Pas assez d'info pour retrouver les comptes. | | | | |
| | | | | | |
| Fed. Initi. Locales enfance | | | Comptes non publiés | | |
| 451.337.733 | | | | | |
| Réseau belge-franco. Ville santé OMS | | | Comptes non publiés | | |
| 821.074.415 | | | | | |



➤ Focus sur les analyses financières des ASBL dans le cadre du contrôle de l'octroi et de l'utilisation de subventions

En outre, depuis la réforme de 2013, la Direction financière a repris dans ses attributions l'analyse des comptes des ASBL bénéficiant d'un subside supérieur à 2.500 €, assurée par le Service Subside Association.

En effet, sur la base des articles L3331-1 à L3331-8 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation relatifs à l'octroi, au contrôle de l'octroi et de l'utilisation de certaines subventions, le Collège communal a adopté en séance du 26 septembre 2017 une note de méthodologie reprenant notamment :

- 1) les limites des montants pouvant être accordés aux associations de fait : max. 2.500 € (au total de l'exercice budgétaire) portés à 5.000 € en cas d'appel à projet.
- 2) les pièces justificatives à réclamer aux bénéficiaires et les annexes à intégrer dans les délibérations d'octroi selon la nature et le montant des subventions :
 - subventions inférieures à 2.500 € :
Aucun justificatif ne doit être exigé, les décisions d'octroi doivent viser et reprendre en annexe les justificatifs de l'utilisation des subventions de l'exercice précédent (ou une attestation de réception et de contrôle par le département gestionnaire),
 - subventions de fonctionnement global supérieures ou égales à 2.500 € :
Les bilan, comptes et rapport d'activité (en double exemplaire) de l'exercice d'octroi doivent être exigés pour le 30/09 de l'exercice suivant (ou le 31/03 de l'exercice suivant si l'exercice comptable court du 01/07 au 30/06),
 - subventions spécifiques supérieures ou égales à 2.500 € :
Un rapport d'activité et des pièces justificatives adaptées (à l'exclusion des comptes et bilan) doivent être exigés.
- 3) les délibérations sur le contrôle de l'utilisation des subventions :

Pour les subventions de fonctionnement global, elles seront proposées au vote du Collège communal par le service gestionnaire dès réception du rapport d'analyse des comptes et bilan établi par la Direction financière.

Ce rapport constitue une annexe obligatoire à la délibération mais n'est qu'un élément parmi d'autres de celle-ci.

Pour les subventions spécifiques, elles seront proposées au vote du Collège communal dès réception des pièces justificatives, qui constituent une annexe obligatoire aux délibérations de contrôle.

Les subventions inférieures à 2.500€ ou octroyées a posteriori ne sont pas concernées par les délibérations de contrôle.
- 4) la restitution des subventions :

Si un bénéficiaire ne transmet pas les justificatifs dans les délais requis par la décision d'octroi ou si le Collège communal décide que la subvention n'a pas été utilisée aux fins pour lesquelles elle avait été octroyée, la Direction financière procède au recouvrement de son montant à charge de l'ASBL.



Dans ce cadre, pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017, 50 rappels ont été envoyés aux diverses ASBL et Associations afin d'obtenir les pièces justificatives demandées par la Ville de Charleroi dans le cadre du contrôle de l'octroi et de l'utilisation des subventions :

| DATE D'ECHEANCE | NBRE DE DOSSIERS |
|-----------------|------------------|
| 30/09/2017 | 40 |
| 15/09/2017 | 3 |
| 01/09/2017 | 2 |
| 31/08/2017 | 1 |
| 31/07/2017 | 4 |

Une copie de ces rappels a chaque fois été transmise aux services gestionnaires ainsi qu'à l'Echevinat de référence.

Malgré l'envoi des rappels, 12 dossiers n'ont pas été rentrés dans les temps requis et pour certains d'entre eux, les comptes n'étaient pas conformes à la législation.

Pour le surplus, 100 dossiers ont été examinés en 2017, dont 33 concernaient l'exercice 2015 et 67 l'exercice 2016.

L'examen consiste en la comparaison des actifs et passifs, par rapport aux années précédentes, de la vérification de la comptabilisation des subsides versés dans les comptes de la classe 7 ; l'analyse des comptes de la classe 6 des charges et dépenses des ASBL (Exemples : frais de bouche, de représentation, des charges salariales et jetons de présence ainsi que des dépenses importantes, etc.).

De plus, le service Subside Association contrôle également la publication des comptes à la BNB et/ou le dépôt des comptes au greffe du tribunal, par les ASBL.

Les analyses financières ont été envoyées systématiquement aux responsables des services gestionnaires respectifs : Culture, Sports, Jeunesse, Action sociale et Famille, etc.

Il a été décidé en accord avec le Directeur général f.f. de scinder les conclusions de ces analyses en 3 catégories :

- 1) sans constat particulier,
- 2) avec remarques ne remettant pas en cause la légalité des documents,
- 3) dossiers transmis au Directeur général f.f. pour communication au Collège pour non utilisation du subside aux fins pour lesquelles il a été octroyé.

Constats :

➤ 8 rapports ont fait l'objet de conclusions de la catégorie 2 :

- Funoc
- Maison des Jeunes et de la Culture
- Maison des Jeunes les Gais Lurons
- Secteur 42
- L'Eveil
- Concerto
- Centre de Culture scientifique de l'ULB à Charleroi – Parentville
- Maison de la Presse de Charleroi

➤ 1 seul rapport a fait l'objet de conclusions de la catégorie 3, suite à l'analyse financière des comptes de l'ASBL Conciliation Ethique : le Collège a proposé au Conseil de mettre fin au subventionnement de l'ASBL.



CONCLUSION

La réforme des grades légaux décidée en 2013 par le législateur wallon a fait endosser au Directeur financier de nouvelles responsabilités, essentiellement au travers de la remise d'avis de légalité sur les projets de décision ayant une incidence financière.

On rappellera toutefois que la Ville de Charleroi n'avait pas attendu cette réforme pour fusionner les services de la « recette communale » et des « finances » dans un seul département sous l'autorité du Receveur.

Cette décision avait permis d'anticiper de longue date la réforme, en implémentant un service au sein des services financiers en charge du contrôle des projets de bons de commande avant qu'ils ne soient engagés par le Collège.

L'avis de légalité est aujourd'hui imposé au Directeur financier mais doit être vu comme un élément d'une réforme plus large qui concerne également le Directeur général qui est notamment chargé de *rappeler les règles de droit et de veiller à ce que les mentions prescrites par la loi figurent dans les décisions, mais aussi de mettre en place un système de contrôle interne pour assurer notamment le respect de la législation en vigueur et des procédures.*

C'est donc en bonne intelligence que nous avons conjointement décidé en 2017 de réorganiser et de faire évoluer le processus de remise d'avis, afin de le faire coller au mieux aux réalités de terrain, aux besoins des services émetteurs mais aussi à leur expérience acquise au cours des trois années de fonctionnement écoulées.

Je ne peux également que me réjouir du modèle mis en place. En effet, la décision prise par le Directeur général f.f. et le Collège communal de faire en sorte d'éviter qu'un dossier ne soit inscrit à l'ordre du jour avec un avis de légalité défavorable est une marque de respect pour le travail de mes collaborateurs, mais surtout la prise de conscience que ces avis ont pour seul but de protéger l'administration comme les membres du Collège et du Conseil communal.

Pour le surplus, une analyse générale de notre situation financière reprenant notamment certains éléments du présent rapport sera présentée par mes soins lors de la séance du Conseil communal du 28 mai prochain. Le support PowerPoint de cette présentation sera bien entendu mis à disposition de ceux qui le désirent.

En restant à votre disposition, je vous prie de croire, Monsieur le Bourgmestre, Mesdames et Messieurs les Echevins, Mesdames et Messieurs les Conseillers à l'assurance de mes sentiments distingués.

Le Directeur financier,

Eric Wartel.