



REVUE DES DÉPENSES

ACCÉLÉRATION DES LIQUIDATIONS EN FAVEUR DES
OPÉRATEURS DES SECTEURS BÉNÉFICIAIRES DU FONDS
ÉCUREUIL ET SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE DES
SUBVENTIONS LIÉES À L'EMPLOI NON-MARCHAND

RAPPORT

19 septembre 2024



Table des matières

Introduction	3
1. Analyses	3
1.1. Fonds Écureuil	3
1.1.1. Contexte et origine de la mise en place du Fonds Écureuil	3
1.1.2. Mécanisme d'indexation comme raison importante pour le recours au FE	5
1.1.3. Conditions d'accès des opérateurs au Fonds Écureuil	5
1.2. Engagements pluriannuels	7
1.2.1. Description et avantages des engagements pluriannuels	7
1.2.2. Limites des engagements pluriannuels	8
1.3. Spécificité du Non-Marchand	10
1.3.1. Répartition	10
1.3.2. Mises sectorielles	11
1.4. Spécificité de l'AGS	12
1.5. Spécificité de l'AGMJ	12
2. Options d'amélioration	14
2.1. Modification du système d'indexation (AGC)	14
2.1.1. Modifier la date d'indexation	14
2.1.2. Verser une première tranche non-indexée	15
2.2. Période transitoire entre les reconnaissances dans les engagements pluriannuels	15
2.2.1. Anticipation des procédures	16
2.2.2. Maintien du Fonds Écureuil	16
2.3. Répartition (ENM)	17
2.3.1. Création d'un AB spécifique pour le non-marchand	17
2.3.2. Création d'un AB ENM par DO	17
2.3.3. Création d'un AB ENM par secteur	18
2.4. Subvention Plan-programme (AGS)	18
2.4.1. Passage en pluriannuel	18
2.4.2. Anticipation des procédures internes	18
2.5. Subvention Aide aux justiciables (AGMJ)	18
2.5.1. Anticipation des procédures	19
2.5.2. Passage en pluriannuel	19
2.5.3. Délégation de signature	19
2.6. Transfert de l'encours	19
3. Annexes	20
3.1. Critères d'éligibilité au Fonds Écureuil	20
3.2. Modélisation des étapes nécessaires à la liquidation	21
3.3. Caractéristiques des subventions pouvant faire l'objet d'avance du Fonds Écureuil	22
3.4. Modélisation de la répartition ENM	23
3.5. Modification des dates d'indexation	24
3.6. Tableau de synthèse des options proposées	26
3.7. Documentation de la charge administrative	27

Introduction

Le Fonds Écureuil a été capitalisé par le passé et ces montants ont par la suite été mobilisés afin d'offrir aux opérateurs de divers secteurs une avance de trésorerie versée dans les premiers jours de l'année civile, bien avant de percevoir le versement de leurs subventions. La poursuite du mécanisme d'avances est sous-optimal vu la possibilité qui existe aujourd'hui de liquider les différentes subventions suffisamment tôt dans l'année.

Cette manière de procéder présenterait l'avantage de libérer les réserves du Fonds Écureuil et d'effectuer une simplification administrative pour les services de l'administration, du Fonds Écureuil et pour les opérateurs.

La présente Revue des Dépenses vise trois objectifs distincts :

- **Libérer les montants** avancés par le Fonds Écureuil pour les réaffecter à d'autres politiques encore à décider par le Gouvernement ou réaliser une économie one-shot une simplification administrative au sein des services fonctionnels du MFWB ;
- **Réduire les charges administratives** ;
- **Augmenter la transparence** des subventions à l'emploi non-marchand qui sont octroyées au secteur socio-culturel afin de donner plus de visibilité aux moyens alloués à cette politique d'emploi.

Les options d'amélioration qui seront présentées en fin de rapport devront garantir pour les bénéficiaires des subventions une qualité de service identique ou proche de celle obtenue en faisant recours au Fonds Écureuil.

1. Analyses

1.1. Fonds Écureuil

1.1.1. Contexte et origine de la mise en place du Fonds Écureuil

Courant des années 1990, la Communauté française n'avait pas bonne presse concernant le paiement des subventions aux opérateurs culturels, notamment en raison de dépassements dans les délais de paiement. Une des conséquences a été le vote le 17 juillet 1993 d'un décret imposant des indemnités de retard à la Communauté française.

Celui-ci précise que pour les subventions organiques « *les modalités de liquidations [...] sont organisées au minimum par trimestre, pour autant que le mode de liquidation corresponde à l'activité du secteur* » et que « *à l'échéance d'une période de nonante jours calendrier, au-delà des délais prévus en vertu du présent décret, les montants restant dus, portent intérêt de retard, au taux d'intervention supérieur de la Banque nationale du jour de l'échéance, de plein droit et sans mises en demeure* ».

Cependant, si des modalités d'indemnité existent, cela ne permet pas pour autant d'assurer que les délais de paiement soient effectivement respectés. Comme le montrera le point suivant, bien qu'un

cadre juridique plus contraignant ait été mis en place, celui-ci n'a pas permis de modifier substantiellement la vitesse de liquidation des subventions.

Le 20 juin 2002, le Parlement de la Communauté française adopta un décret créant un Organisme d'Intérêt Public (OIP) de classe B. Cet OIP prit le nom de *Fonds Écureuil* et, sous le contrôle du Ministre en charge du budget, se fixa pour mission de « *constituer et de gérer des réserves financières devant lui permettre d'accomplir, dans le cadre de délégation de missions, toutes les missions à caractère financier qui lui sont confiées par la Communauté française* ».

À l'issue des États Généraux de la Culture, un rapport¹ publié le 7 novembre 2005 annonça la création de deux systèmes permettant de réduire les frais financiers liés à la liquidation tardive des subventions². Le premier axe de travail fut une simplification administrative qui, accompagnée de la réforme des contrats-programmes³, allait accélérer la liquidation des subventions. Le second axe consista en la création d'un fonds d'octroi d'avance des subventions pour les opérateurs sous contrat avec des « *procédures d'octroi d'avance [qui] seront très simples et très rapides* »⁴.

En 2007, une nouvelle mission a été confiée au Fonds Écureuil notamment afin de pallier les problèmes de liquidités de certains opérateurs culturels⁵. Cette nouvelle mission a engendré une charge administrative qui, au vu des avancées de la FWB en matière budgétaire (utilisation d'engagements pluriannuels, SAP, ...), ne semble plus être le moyen optimal pour atteindre les objectifs fixés.

En mars 2009, un rapport rendant compte de l'avancement des orientations des États Généraux conclut que le programme visant à réduire les frais financiers des opérateurs était réalisé sous la forme d'un fonds d'octroi des avances de subvention⁶. Il s'agissait en réalité du Fonds Écureuil préexistant dont les missions avaient été élargies. Créé en 2002 pour [...] se « *prémunir des coups durs éventuels* », celui-ci avait désormais pour tâche de préfinancer les opérateurs culturels bénéficiant de subventions de fonctionnement⁷.

L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 octobre 2007 déterminant les cas dans lesquels le Fonds Écureuil peut octroyer des avances de fonds est venu clarifier la raison de cette nouvelle tâche.

« Confrontés à des difficultés de trésorerie, plusieurs opérateurs culturels ont recours à l'emprunt bancaire. ... En préfinançant dans les premiers jours de l'année et sans intérêts la première tranche inconditionnelle de la subvention accordée par la Communauté française, le Fonds Écureuil de la Communauté française permettra de réduire la charge des intérêts bancaires pour les opérateurs répondant aux conditions fixées par le Gouvernement. Les opérateurs concernés pourront ainsi disposer

¹ Communauté française de Belgique (2005), *Conclusion des États généraux de la Culture*, Bruxelles

² 2007. « *États Généraux : bilan après un an* », La Libre, 18 janvier 2007

³ Contrat-programme : dispositif contractuel accordant une aide financière à une personne morale en vue de soutenir son fonctionnement et ses activités sur une période de cinq ans

⁴ Communauté française de Belgique (2005), *Conclusion des États généraux de la Culture*, Bruxelles

⁵ AGCF du 19/10/2007, *Arrêté du Gouvernement de la Communauté française déterminant les cas dans lesquels le Fonds Écureuil peut octroyer des avances de fonds*

⁶ Communauté française de Belgique (2009), *État d'avancement de « Priorités culture*, Bruxelles

⁷ 2007. « *États Généraux : bilan après un an* », La Libre, 18 janvier 2007

des montants correspondant aux charges d'intérêts économisées, pour la poursuite de leur mission culturelle. »

Prévu initialement, en 2007, pour les seuls secteurs des Arts de la scène et plastiques ainsi que du Livre et des Lettres, le dispositif des avances sur subvention a pu être étendu, dès 2008, au secteur des Centres culturels, puis en 2013 au Sport, aux Centres de jeunes, aux Organisations de jeunesse et à l'Aide sociale aux détenus. En 2016, le bénéfice du dispositif est à son tour étendu aux Musées et institutions muséales, aux Centres d'archives privés, aux Télévisions locales, aux Bibliothèques de droit privé et aux Centres de ressources de la mémoire. En 2018, le secteur du Sport sera délimité aux Fédérations sportives et celui de l'Aide aux justiciables sera cité de manière générique.

1.1.2. Mécanisme d'indexation comme raison importante pour le recours au FE

En 2024, la FWB a pour obligation décrétole de payer les subventions aux opérateurs socio-culturels pour la date limite du 31 mars⁸. Cette échéance est néanmoins trop tardive pour bon nombre d'opérateurs qui font dès lors appel aux avances du Fonds Écureuil.

Le problème actuel réside dans le fait que la première tranche de la subvention, qui doit être versée d'ici le 31 mars, est une tranche indexée. Il est donc nécessaire de connaître l'index à appliquer. Or, dans le cas des subventions dont cette date est la plus tardive, l'index n'est connu qu'à début février. Il apparaît donc impossible de payer la première tranche indexée avant début février, au mieux, ce paiement intervient au milieu du mois de février.

Ce faisant, les opérateurs qui auraient des besoins de liquidités afin de couvrir les salaires du mois de janvier ne peuvent pas recevoir cette première tranche indexée, les paramètres d'indexation n'étant connus que plus tard.

1.1.3. Conditions d'accès des opérateurs au Fonds Écureuil

Pour certains secteurs, [l'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 19 octobre 2007](#) détermine les cas dans lesquels l'intervention du Fonds Écureuil est possible. Le tableau ci-après détaille le type de subvention susceptible de faire l'objet d'une avance de fonds ainsi que la base légale de cette subvention. Notons que le montant de l'avance varie en fonction du secteur dans lequel l'opérateur opère. Le montant de cette avance est de 80%, 85%, 90% ou 100% de la subvention due par la FWB durant l'année n-1. Aucune indexation n'est prévue pour les avances du Fonds Écureuil.

Afin d'assurer la stabilité du financement du Fonds Écureuil et de limiter le risque de non-remboursement des avances opérées, la procédure d'octroi s'assure que les opérateurs recevant l'avance sont bien dans les conditions permettant de recevoir la subvention et que celle-ci n'est pas susceptible d'être exigée par d'autres institutions. Le montant de l'avance est inscrit dans un arrêté rédigé par les services fonctionnels pour que la FWB rembourse l'avance au Fonds Écureuil.

Afin de couvrir au mieux ce risque, sept critères (*cfr. Annexe 4.1. Critères d'éligibilité au Fonds Écureuil*) ont été définis dans un arrêté du Gouvernement. En substance, les agents en charge des avances au

⁸ Seule l'AGS fait exception avec une date légale maximale de liquidation au 30 juin

sein des services fonctionnels et de la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF) vérifient que l'opérateur est agréé, autorisé, contrat-programmé ou reconnu par la FWB et que le versement de la liquidation n'est pas susceptible d'être saisi pour le compte d'une autre institution (dette fiscale ou sociale, dette financière, ...).

	Secteur	Montant de l'avance 2023	Subvention anticipable	Base légale de la subvention susceptible d'une avance
SGP (musées, archives , appui)	Musées	2.302.505 €	Subvention annuelle	Décret du 25/04/19 – articles 9, 12, 17
	Centres d'archives privés		Subvention structurelle	Décret du 25/06/23 – article 8
			Subvention structurelle complémentaire	
			Subvention à l'emploi	
SGAT (bibliothèques)	Bibliothèques de droit privé	682.959 €	Subvention forfaitaire	Décret du 30/04/09 – articles 18 et 19
			Subvention forfaitaire de fonctionnement et d'activités	
SGAT (centres culturels)	Centres culturels	868.343 €	Subvention annuelle	Décret du 21/11/13 – articles 57 et 58
			Subvention à l'emploi	
SGLL	Lettres et livres	350.625 €	Subventions liées à des conventions s'étalant sur plusieurs années	Convention – projet de décret en cours
SGCA (arts vivants)	Arts de la scène	61.146.010 €	Contrat-programme	Décret du 10/04/03 – article 62
SGCA (musique)		6.584.525 €		
SGCA (pluridisciplinaire)				
SGCA (arts plastiques)	Arts plastiques	2.699.492 €	Contrat-programme	Décret du 03/04/14 – article 42
SGAM (médias de proximité)	Télévisions locales	1.395.000 €	Partie forfaitaire des subventions de fonctionnement	Décret du 04/02/21 – article 3.2.4.1
SGEPJ (Jeunesse)	Centres de jeunes	7.408.038 €	Forfait de fonctionnement	Décret du 20/07/00 – article 44 §1er 1a), 1d) et 1f)
			Part sectorielle de la subvention emploi	
	Organisations de jeunesse		Forfait de fonctionnement	Décret du 26/03/09 – article 59
			Part sectorielle de la subvention emploi	
AGS	Fédérations sportives	5.305.000 €	Subvention forfaitaire de fonctionnement et plan-programmes	Décret du 03/05/19 – articles 34 et 37
AGMJ	Aide aux justiciables	13.995.022 €	Subventions relatives à l'agrément et au subventionnement des partenaires apportant de l'aide aux justiciables	Décret du 5/10/2023 – articles VII.38 à VII.44
SG	Transmission mémoire	0 €	Subventions octroyées en application de l'article 12 du Décret du 13 mars 2009	Décret du 13/03/09 – articles 10/1, 10/2 11, 13, 15, 16

Les documents que doivent fournir les opérateurs pour attester de leur bonne tenue financière ainsi que leur vérification dans le but d'éviter le risque de défaut, constitue un des éléments participant à la lourdeur administrative. En effet, il semblerait que les opérateurs doivent envoyer plusieurs fois les mêmes documents à la FWB faute de disposer d'une base de données centralisée et digitalisée.

1.2. Engagements pluriannuels

1.2.1. Description et avantages des engagements pluriannuels

L'introduction des engagements pluriannuels a permis d'accélérer le processus de subventionnement. Cette accélération s'explique par le fait qu'il n'est désormais nécessaire d'obtenir l'avis de l'Inspection des finances et l'aval des contrôleurs d'engagement que lors de la première année d'exécution.

L'hypothèse de recourir à des engagements et à des arrêtés de subvention pluriannuels a été évoquée, pour la première fois, dans la circulaire budgétaire 2020/3. Les engagements pluriannuels devaient permettre de respecter le principe de droit en finances publiques selon lequel un engagement budgétaire doit précéder un engagement juridique.

Outre la transparence budgétaire, les engagements pluriannuels présentent l'avantage, durant leur période d'exécution, de ne pas devoir faire l'objet de nouveaux contrôles de l'Inspection des finances. Ceci permet de raccourcir le processus de liquidation dans l'intérêt de l'opérateur et de réduire la charge administrative pour les services fonctionnels. Il n'est par conséquent plus nécessaire d'attendre une validation de l'Inspection des finances ni de procéder à une demande d'engagement chaque année.

Etant donné que des indexations sont à prévoir durant la période couverte par l'engagement pluriannuel, les montants prévus lors de cet engagement sont indexés de 2% afin de couvrir les indexations qui auront lieu dans les années suivantes. Il est à noter qu'une deuxième demande d'engagement doit parfois être réalisée en fin de pluriannuel. Si l'inflation a été supérieure à 2%, le montant engagé lors de la première demande n'est plus suffisant pour couvrir les besoins.

Les raisons de la mise en œuvre des engagements pluriannuels s'expliquent selon 4 axes :

- **Lisibilité** budgétaire, notamment de l'encours ;
- **Légitimité** et **opportunité** des contrôles. Une fois le contrôle opéré par l'Inspection des finances et le Ministre du Budget sur le projet d'arrêté/la convention et l'engagement pluriannuel, il n'y a plus de contrôle de cette nature à mener en cours d'exécution ;
- **Clarification** du statut des engagements en gardant à l'esprit qu'en droit budgétaire, l'engagement budgétaire doit précéder l'engagement juridique ;
- **Limitation des charges administratives** au sein de l'Administration.

La circulaire budgétaire 2023/2 a rappelé la nécessité de procéder à des engagements pluriannuels en vue de respecter au mieux le décret WBFIn. Il y est indiqué qu'après une application progressive de ce principe au cours des deux derniers exercices, il sera désormais généralisé aux autres opérateurs recevant des subventions prévisibles sur plusieurs années.

Jusqu'alors, les décisions de subventionner des opérateurs sur plusieurs années étaient inscrites dans des cadres législatifs ainsi que dans des instruments de type convention et contrat-programme conclus pour des périodes de trois à cinq ans. Chaque année, un arrêté de subvention devait être rédigé et soumis aux opérations de contrôle administratif et budgétaire. Outre la charge administrative créée au sein des services, les délais de mise en œuvre des procédures citées empêchaient une liquidation rapide des subventions en début d'année, renforçant l'intérêt des avances octroyées à charge du Fonds Ecureuil (*cfr. Annexe 4.2. Modélisation des étapes nécessaires à la liquidation avec et sans engagements pluriannuels*).

De manière pratique, un arrêté de subvention est promulgué. Le montant total du subventionnement inscrit dans l'arrêté est la somme des subventionnements attendus durant l'année 1 à n en prenant comme base le subventionnement de la première année et en y ajoutant 2% d'inflation annuel.

$$\text{Montant de l'engagement pluriannuel} = \sum_{n=1}^n \text{Subv}_{\text{année}1} * 1,02^{n-1}$$

Ces montants sont engagés durant la première année de la convention. Ceux-ci sont inscrits au budget en crédit d'engagement. Chaque année, des crédits de liquidation limitatifs sont prévus afin de garantir l'échelonnement des liquidations au fur et à mesure des années que dure l'engagement.

La demande d'engagement est validée par les contrôleurs d'engagement qui vérifient que l'avis de l'Inspection des finances et la signature du Ministre sont bien présents. L'avantage du pluriannuel est de ne pas nécessiter ces actes administratifs pour les liquidations suivantes.

Néanmoins, si l'inflation moyenne est supérieure à 2%, une rectification (nouvelle demande d'engagement) est réalisée en dernière année. En cas d'inflation inférieure à 2%, les montants engagés en surplus ne sont pas liquidés.

1.2.2. Limites des engagements pluriannuels

Les engagements pluriannuels présentent plusieurs avantages comme décrit précédemment. Cependant, deux limites persistent.

La première limite est qu'au terme de l'engagement pluriannuel, les étapes classiques d'une demande d'engagement sont à effectuer (avis de l'Inspection des finances, passage par les contrôleurs d'engagement) dans le cadre d'un renouvellement d'agrément, d'autorisation, de contrat-programme ou de reconnaissance. Il est également nécessaire de procéder à la signature d'un nouveau contrat posant le cadre de fonctionnement et les missions de l'opérateur.

La seconde limite est liée à la fixation du montant de la première tranche de la subvention. Ce montant doit être indexé, pour les subventions dont la date est la plus tardive, suivant l'indice santé du mois de janvier qui est connu début février (*cfr. Annexe 4.3 : Caractéristiques des subventions pouvant faire l'objet d'avance du Fonds Ecureuil*).

Périodes de transition

Le descriptif réalisé jusqu'à présent permet de comprendre comment les engagements pluriannuels permettent d'accélérer de façon considérable la liquidation des subventions. Ce que nous appellerons la *période de transition* est le moment où l'opérateur n'a pas encore de contrat-programme/convention renouvelé, dans les premiers mois qui suivent la fin de leur reconnaissance. Lors des phases de renouvellement des reconnaissances et en attendant la signature des documents contractuels définissant les obligations entre les opérateurs et la FWB, l'engagement (qu'il soit pluriannuel ou non) ne peut être réalisé en début d'année. Cet élément est de nature à retarder de manière substantielle la liquidation des subventions (potentiellement de plusieurs mois dans certains secteurs).

Actuellement, un avenant au lien contractuel est réalisé afin de permettre le recours au Fonds Écureuil. Celui-ci prolonge la durée de reconnaissance des quelques mois ce qui permet alors à l'opérateur de respecter les conditions permettant le recours au Fonds Écureuil. Cette manière de procéder nécessite néanmoins le maintien du Fonds Écureuil entre les périodes de reconnaissance.

Lors de la première reconnaissance, la situation de l'opérateur est relativement similaire à la différence près qu'il n'est pas possible de prolonger le lien contractuel précédent puisque celui-ci est inexistant. Pour autant, il est possible d'estimer assez précisément les montants qui lui seront alloués. Il en va de même pour les fins de reconnaissance. La différence réside dans le fait qu'aucune nouvelle liquidation ne sera effectuée par la FWB pour cette catégorie de subside.

Calcul de l'indexation

On notera, pour les subventions analysées dans la présente Revue des Dépenses⁹, que la majeure partie d'entre-elles sont liquidées en deux tranches, la première devant être liquidée pour le 31 mars. La limite tient dans le régime d'indexation qui prévoit dans les secteurs les plus tardifs un système fondé sur l'indice de janvier de l'année n. Cet indice n'est connu que début février.

En raison de l'application d'indexations calculées sur des indices de janvier, la liquidation d'une première tranche de subvention ne peut intervenir dans le meilleur des cas que vers la mi-février pour les subventions suivant cet index. Les subventions calquées sur l'indice de janvier relèvent exclusivement de l'AGC.

Encours

Lors du passage de l'année n à l'année n+1 (et a fortiori de l'année n+1 à l'année n+2, etc.), le visa d'engagement devient de l'encours au début de l'année qui suit (dernières liquidations en janvier des frais liés à l'année précédente). Cet encours est alors transféré pour être disponible pour l'année à venir.

Lors du passage de l'année n à l'année n+1, dans les quinze premiers jours de janvier, l'encours est donc affecté à l'année n afin de permettre à l'Administration de clôturer les liquidations de l'année n.

⁹ Subventions reprises dans l'annexe 4.3. ainsi que l'ensemble des subventions à l'emploi non-marchand

Durant cette période, il n'est pas possible de liquider les subventions de l'année n+1 car il s'agit toujours des opérations qui se font sur le compte de l'année n.

Dans l'optique d'une liquidation rapide, il est possible de transférer l'encours de l'année n en crédit disponible pour l'année n+1 dès les premiers jours de janvier. La demande doit être adressée au service du budget afin de reporter les visas sans attendre la mi-janvier.

Il est néanmoins à noter que les liquidations tardives de l'année n qui étaient opérées durant les premiers jours de l'année n+1 doivent alors impérativement être effectuées avant le 31 décembre de l'année n (voire le 24 décembre tenant compte des dispenses de service dont dispose l'Administration). Par ailleurs, nous n'observons pas de liquidation de l'année n-1 au mois de janvier n pour les AB qui nous concernent. En DO 20, les AB visés par des subventions pluriannuelles sont exclusivement réservés à de telles subventions ce qui réduit la présence d'un encours au 31 décembre.

1.3. Spécificité du Non-Marchand

1.3.1. Répartition

Dans sa structure actuelle, le budget des dépenses 2024 prévoit deux AB de provisions (en DO 11 02 01.20 et en DO 20 11 01.01). Ceux-ci doivent faire l'objet d'une répartition avant que puissent être engagées et liquidées les subventions à l'emploi non-marchand. Il apparaît que cette situation est particulière au secteur socio-culturel. En effet, tant en Aide à la Jeunesse qu'en Enfance, les crédits à l'emploi non-marchand sont inscrits dès le budget initial des dépenses dans les AB ad hoc. En ce qui concerne l'Aide à la Jeunesse, il s'agit de la DO 17 14 33.35 *Subventions non-marchand*. Dans le cadre de l'ONE, cela concerne la DO 19 11 41.07 *Dotation complémentaire relative au soutien aux politiques d'emploi dans le domaine de l'enfance*.

Le décret contenant le budget des dépenses organise les répartitions possibles en cours d'exercice. Celles-ci se font sur proposition du ministre ordonnateur et moyennant l'accord du Ministre du Budget. La procédure de répartition est fixée, plus précisément, par la circulaire du 20 février 2013 relative à la répartition d'articles de base en cours d'exercice budgétaire. Cette circulaire prévoit les étapes suivantes :

- Rédaction d'une note justificative et d'un bulletin de répartition, selon un modèle préétabli ;
- Envoi de ces documents à l'Inspection des finances, via la DGBF qui procède au blocage administratif des moyens budgétaires concernés ;
- Communication de l'Inspection des finances de son avis au service fonctionnel ainsi qu'à la DGBF ;
- Envoi de la note, du bulletin et de l'avis de l'IF par le service fonctionnel au ministre ordonnateur ;
- Signature de la proposition par le ministre ordonnateur et soumission du bulletin de répartition au Ministre du Budget ;
- En cas d'accord, rédaction d'un arrêté de répartition par le Ministre du Budget¹⁰ qu'il transmet, notamment, à la DGBF ;

¹⁰ en regroupant éventuellement plusieurs bulletins

- Introduction par la DGBF des répartitions dans SAP.

Au cours des dernières années, les répartitions destinées à l'emploi non-marchand ont, par ailleurs, été soumises à l'aval de l'ensemble du Gouvernement, ce qui a eu pour effet d'allonger plus encore la durée de la procédure¹¹.

Dans le cas particulier de l'emploi non-marchand, les travaux de répartition ne peuvent être entrepris qu'à partir du moment où la valeur du « point emploi non-marchand » est connue (début février) et où le cadastre des emplois de l'année n-2 a été validé pour la partie concernant les subventions supplémentaires à l'emploi non-marchand. Considérant que les subventions à l'emploi non-marchand doivent être liquidées le 31 mars au plus tard et à 100%, la nécessité de procéder à des répartitions crée un délai dans le processus de liquidation engendrant une pression très forte sur les agents et agentes en fin de processus.

Paradoxalement, du fait de la procédure applicable aux répartitions, l'avis de l'Inspection des finances et l'accord du Ministre du Budget sont requis alors que cela n'est pas nécessaire pour les autres subventions organiques. Le statut des provisions à l'emploi non-marchand classe ces crédits parmi les subventions facultatives visées par la disposition du décret contenant le budget des dépenses qui vise à leur donner une base légale. Or, ces crédits vont bien alimenter des subventions organiques, comme indiqué précédemment, qui ont une base décrétole, à savoir, le décret du 24 octobre 2008¹² déjà cité. La répartition est essentiellement « technique » et sert à couvrir des besoins organiques. Le Gouvernement ne dispose que d'une marge de manœuvre réduite quant à cette répartition. La plus-value du passage en Gouvernement est donc limitée, tandis que cette procédure ralentit le processus de manière considérable.

En raison de ces répartitions préalables, les subventions organiques précitées ne peuvent faire l'objet d'engagements pluriannuels alors que les AB qui vont accueillir ces crédits sont identifiés comme destinés à des subventions pluriannuelles, du moins en DO 20.

1.3.2. Mises sectorielles

La majeure partie des montants liés à l'emploi non-marchand est logée sur les deux AB de provisions et nécessitent une répartition pour être affectée sur les AB en lien avec les secteurs concernés. Ces provisions vont donc alimenter des AB destinés à liquider des subventions organiques, à savoir tant les subventions de fonctionnement et d'activités que les subventions à destination de l'emploi permanent. (*cfr. Annexe 4.4. Modélisation de la répartition ENM*)

Fruit de l'histoire du financement de l'emploi non-marchand, les crédits destinés aux subventions d'une partie des montants destinés à l'emploi non-marchand restent cependant logés sur les AB fonctionnels (« mises sectorielles »). Ceux-là même qui contiennent les crédits nécessaires au versement des subventions de fonctionnement.

¹¹ Ainsi, pour l'année 2024, les répartitions ont été décidées en réunion du Gouvernement du 23 mars 2024.

¹² Décret déterminant les conditions de subventionnement de l'emploi dans les secteurs socioculturels de la Communauté française

Ainsi, à l'initial 2023, ces mises sectorielles s'élevaient respectivement à :

- 14.946,22 €/ETP pour le secteur des centres culturels ;
- 11.430,99 €/ETP pour médias de proximité ;
- 21.691,14 € ou 24.837,23 €/ETP pour celui de la lecture publique¹³;
- 40.588,74 € ou 28.148,89 €/ETP pour celui de l'éducation permanente¹⁴;
- 33.945,45 € ou 28.148,89 €/ETP pour les centres de jeunes ;
- 28.148,89 €/ETP pour les organisations de jeunesse.

L'inscription des moyens dédiés à l'emploi non-marchand sur les AB contenant les montants destinés aux subventions de fonctionnement est de nature à réduire l'investissement total réalisé par la FWB dans l'emploi non-marchand.

1.4. Spécificité de l'AGS

Deux subventions à destination des fédérations sportives peuvent faire l'objet d'avance du Fonds Écureuil. Parmi ces deux subventions, la première subvention¹⁵ est organique et pourrait bénéficier des avantages liés au passage en pluriannuel.

La seconde subvention¹⁶ est quant à elle une subvention facultative et il n'est actuellement pas praticable d'utiliser les engagements pluriannuels. Cette subvention concerne les plans de subventionnement des athlètes de haut niveau. Ces plans sont remis par les fédérations sportives en octobre alors que le budget est dans une phase avancée de son élaboration. Aucune indexation n'est prévue pour cette subvention.

1.5. Spécificité de l'AGMJ

Les subventions dans le secteur des Maisons de Justice peuvent faire l'objet d'avance du Fonds Écureuil. Ces subventions, de nature facultative, sont conclues en définissant un montant fixe par prise en charge ainsi qu'un nombre de prise en charge à réaliser sur une période de trois ans. Le montant de la subvention est indexé selon l'indice santé du mois d'août.

Bien que l'index à appliquer soit connu anticipativement et que ces subventions fassent l'objet d'une convention pluriannuelle, les montants sont engagés annuellement. Cela nécessite donc l'avis de l'Inspection des finances et l'aval des contrôleurs d'engagement. De plus, ne disposant pas de délégation de signature, les subventions doivent être signées par le ministre compétent.

¹³ selon qu'ils s'agissent de bibliothèques « spéciales » ou non

¹⁴ selon que l'asbl est reconnue dans le cadre du décret de 2003 ou des arrêtés de 1921 et 1971

¹⁵ Subvention forfaitaire de fonctionnement

¹⁶ Plan-programme

Ces deux éléments retardent donc grandement la liquidation des subventions. Nous noterons également l'importance du recours au Fonds Écureuil pour ce secteur, avec plus de 40 demandes annuelles.

2. Options d'amélioration

2.1. Modification du système d'indexation (AGC)

La date à laquelle l'index applicable est connu est postérieure à la date de liquidation des avances par le Fonds Écureuil. Cela constitue une difficulté pour déterminer le montant exact de la subvention dès le mois de janvier. Pour remédier à cette problématique, deux solutions sont proposées et **une option est à retenir parmi elles** :

2.1.1. Modifier la date d'indexation

La multiplicité des index ainsi que le choix d'index tardif sont mentionnés comme l'une des raisons de la liquidation tardive des subventions par rapport à celle des avances du Fonds Écureuil. En vue d'accélérer le processus de liquidation, une possibilité est de modifier certaines dates d'indexation. Cet élément est également pointé par l'Inspection des Finances

Avis de l'Inspection des Finances (2022-3758 - 21/11/22)

[...], l'Inspection des Finances rappellera la nécessaire harmonisation des modes d'indexation dans les dispositifs relevant de l'Administration générale de la Culture. A cet égard, il conviendrait de prendre en considération des paramètres qui puissent être connus dès, si pas avant, le début de l'année afin de pouvoir rédiger des arrêtés ad hoc rapidement et une seule fois.

Afin de mettre en place l'harmonisation prônée par l'Inspection des Finances, les dates d'indexation de l'ensemble des subventions devront être revues sauf si le nouveau mois de référence est déjà d'application pour un type de subvention. Dans ce cas, il ne faudra pas effectuer de modification pour ce type de subvention. Les périodes d'indexation actuellement utilisées sont août (AGMJ), novembre (centres d'archives privés), décembre (AGS, centre de transmission de la mémoire), novembre et décembre (action territoriale), janvier (lettres et livres, audio-visuel, arts de la scène, arts plastiques, jeunesse, musées).

Le développement réalisé dans l'Annexe 4.5. *Modification des dates d'indexation* tend à montrer qu'il est possible de modifier l'index de référence sans pour autant affecter le montant total des subsides au fil des ans. Les variations qui seraient observées seraient compensées d'une année à l'autre. Les index à modifier sont a minima ceux de décembre et janvier.

2.1.1.1. Index d'août

L'index proposé est celui d'août. Celui-ci permet d'élaborer le budget de la manière la plus précise possible. Lors de l'élaboration du budget initial, cela permet d'actualiser les calculs des AB soumis aux paramètres macroéconomiques sur la base des dernières informations communiquées par le Bureau Fédéral du plan. L'indice définitif connu le plus récent est celui du mois d'août de l'année N-1, publié début septembre. Le pourcentage d'indexation serait donc calculé sur la base de l'opération :

$$Index_{applicable} = \left(\frac{août_{N-1}}{août_{N-2}} \right) - 1$$

En utilisant l'indice du mois d'août, les actualisations permettraient au Gouvernement de réaliser les travaux budgétaires avec les paramètres définitifs. Ceci aurait pour avantage de déjà fixer les budgets exacts pour l'année suivante et permettre l'octroi des subventions dès le début d'année. De plus, il ne serait donc plus nécessaire de prévoir un ajustement budgétaire pour ce qui concerne les AB dépendants des paramètres macro-économiques.

Sans ajustement, les arrêtés de subventions complémentaires ne seront plus à prendre. Cela représente un gain administratif qui permettra aux opérateurs de bénéficier de leur subvention dans le cadre d'un seul arrêté.

L'inconvénient de ce système est qu'en cas de forte variation de l'inflation à la hausse, les montants alloués le sont avec retard mais cela ne modifie pas le montant total des subventions allouées. Ce mécanisme est explicité de manière complète dans l'Annexe 3.5 « *Modification des dates d'indexation* ».

2.1.1.2. *Index de novembre*

Pour diminuer ces risques de fluctuation, bien que minimes, il est également possible de modifier la date d'indexation en utilisant l'index de novembre connu début décembre. Celui-ci donne une anticipation plus précise qu'actuellement des montants qui devront être alloués aux différents secteurs mais il ne permet pas de budgétiser de manière totalement exacte les montants totaux.

Il s'agit de l'index le plus tardif qui permette aux services concernés d'effectuer une liquidation dans les premiers jours de janvier. Bien que ne modifiant pas la somme totale subventionnée (des rattrapages se font d'une année à l'autre), l'utilisation de l'index de novembre serait plus facile à faire accepter aux opérateurs qui pourraient s'inquiéter du décalage dans la liquidation.

2.1.2. *Verser une première tranche non-indexée*

Une autre option potentielle serait de verser la première partie du subventionnement sur base d'un montant non indexé.

L'avantage de cette option réside dans la simplicité quant à sa mise en place. L'inconvénient est une liquidation moindre pour l'opérateur qui perd le montant de l'indexation sur sa première tranche (passage d'un subventionnement en 85/15 à un subventionnement en ≈83/≈17).

2.2. *Période transitoire entre les reconnaissances dans les engagements pluriannuels*

Le système d'engagement pluriannuel résout, sous réserve des ajustements d'indexation, les problèmes amenant les opérateurs à recourir au Fonds Écureuil. Pendant les périodes de transition

entre deux reconnaissances, l'engagement pluriannuel étant arrivé à son terme, il ne permet pas de procéder à une liquidation de la subvention. Le Fonds Écureuil est encore utilisé dans ces cas. Un système transitoire entre les reconnaissances viserait à garantir une subvention en fin de reconnaissance permettrait de garantir une liquidation rapide lors des périodes de transition.

Pour remédier à cette problématique, deux solutions sont proposées et **une option est à retenir parmi celles-ci** :

2.2.1. Anticipation des procédures

La décision du ministre pouvant être obtenue avant le début de l'année budgétaire, celle-ci contenant les éléments sur le bénéficiaire, le montant et l'objet, le service des engagements peut procéder à l'engagement dans les premiers jours de l'année. Compte tenu de cet élément, il devrait être possible de liquider les subventions dans les premiers jours de l'année pour autant que le système d'index le permette.

Une fois le budget voté, le Ministre rédige l'arrêté de subventionnement. Cela permet à l'Inspection des finances de valider la subvention en fin d'année n-1 (sous réserve de crédits disponibles sur l'AB). Dès les premiers jours de l'année n, dès que les montants sont affectés aux différents AB, les contrôleurs d'engagement peuvent valider l'engagement et la liquidation peut alors être effective rapidement. Dans l'hypothèse où une simple décision du Gouvernement doit être prise avant de conclure le contrat-programme, la procédure de contrôle préalable est identique.

Afin de conserver un subventionnement équivalent, il serait nécessaire de mentionner dans les contrats-programmes que le montants perçus à titre facultatif en vue d'assurer le fonctionnement quotidien de l'opérateur doivent être décomptés du montant à percevoir lors de l'année de reconnaissance.

2.2.2. Maintien du Fonds Écureuil

Maintenir le Fonds Écureuil lors des années de reconnaissance permettrait, comme c'est le cas à présent, de liquider les montants début janvier si l'option précédente ne peut pas être implémentée. Pour autant, cette option n'atteint pas l'objectif du cahier des charges qui était de supprimer le recours au Fonds Écureuil.

En termes de charge administrative, bien que cela allège certaines tâches, cela laisse en place d'autres peu sensibles au volume de demandes telles que l'organisation de la structure de fonctionnement des avances du Fonds Écureuil. D'autres tâches de vérification pourraient néanmoins être supprimées. Les opérateurs étant en processus de reconnaissance, ces vérifications sont, a priori, déjà opérées pour leur reconnaissance. Cette opération ne devrait pas être réitérée.

Le gain de cette option par rapport à la situation actuelle est la forte réduction des demandes et des montants avancés. Seuls les opérateurs en renouvellement de reconnaissance resteraient concernés par des demandes auprès du FE.

2.3. Répartition (ENM)

Afin d'accélérer la liquidation des subventions à l'emploi non-marchand, **affecter les montants à liquider aux opérateurs directement sur des AB fonctionnels et non plus des AB de provision est une condition nécessaire pour ne plus avoir à recourir au Fonds Écureuil.** Un corollaire de cette affectation directe est que l'engagement pluriannuel sera réalisable dès le moment où il n'y a plus de répartition à effectuer.

Pour remédier à cette problématique, trois solutions sont proposées et **une option est à retenir parmi celles-ci:**

2.3.1. Création d'un AB spécifique pour le non-marchand

Créer un AB comprenant la subvention à l'emploi permanent et la subvention supplémentaire à l'emploi permet de visibiliser plus fortement l'investissement réalisé. Un « droit de tirage » serait donné aux différents services fonctionnels afin que chaque service puisse utiliser les crédits sans avoir à demander de répartition. De manière pratique, chaque ordonnateur disposerait d'un droit de tirage sur l'AB avec des montants annuels limités suivant la taille du secteur couvert par l'ordonnateur.

La création des domaines fonctionnels dans SAP par rapport à l'utilisation des crédits d'un AB a déjà été testée avec satisfaction au sein de l'AGC.

Par ailleurs, dans le but de renforcer la transparence des subventions liés à l'emploi non-marchand, il est proposé de déplacer les « mises sectorielles » liés à l'emploi non-marchand depuis les AB propres à chaque secteur vers ces deux AB propres au non-marchand.

Cet AB pourrait être logé en DO 20 car il concerne en très grande partie des subventions à destination d'opérateurs culturels. Il pourrait également être logé dans la DO 11 (affaires générales) mais le lien est moins évident et il y aurait une contradiction avec l'existence d'AB dans d'autres DO disposant de crédits visant à subventionner l'emploi non-marchand.

2.3.2. Création d'un AB ENM par DO

L'option 3.3.1. ne permet pas d'avoir une affectation claire suivant l'Administration générale concernée. Créer un AB dans chaque division organique concernée (Culture, Jeunesse-EP, Sport, Maisons de Justice) résoudrait ce problème. Cette mise en pratique devra également s'accompagner d'un droit de tirage car, pour certaines DO, des ordonnateurs distincts opéreraient sur le même AB.

Par ailleurs, dans le but de renforcer la transparence des subventions liés à l'emploi non-marchand, il est proposé de déplacer les « mises sectorielles » liés à l'emploi non-marchand depuis les AB propres à chaque secteur vers les AB propres dédié au non-marchand de chaque secteur

2.3.3. Création d'un AB ENM par secteur

Cette solution a l'avantage d'identifier précisément le poids des différents secteurs. Pour autant, cela implique de créer plus d'une dizaine de nouveaux AB alors que la tendance actuelle, essentiellement en DO 20, vise plutôt à réduire le nombre d'AB. Un autre inconvénient est que si des transferts sont à effectuer d'un ordonnateur à l'autre, la procédure est beaucoup plus longue s'il s'agit de programmes d'activité différents. S'il s'agit d'un AB unique (ou unique par DO), la modification à effectuer est un changement des droits de tirage des ordonnateurs dans SAP (opération technique).

Par ailleurs, dans le but de renforcer la transparence des subventions liés à l'emploi non-marchand, il est proposé de déplacer les « mises sectorielles » liés à l'emploi non-marchand depuis les AB propres à chaque secteur vers les AB dédiés au non-marchand de chaque secteur

2.4. Subvention Plan-programme (AGS)

Bien que cette subvention soit facultative, la mise en œuvre d'engagement pluriannuel permettrait de bénéficier des gains liés à cette manière de procéder.

Pour remédier à cette problématique, deux solutions sont proposées à **adopter de manière complémentaire** :

2.4.1. Passage en pluriannuel

S'agissant de plan-programmes, ceux-ci pourraient être contenus sur des périodes de 4 ans (même cycle que les olympiades). Cette convention sur plusieurs années permettrait de procéder à un engagement pluriannuel. Cela permettrait également aux fédérations sportives d'avoir plus de prévisibilité sur leur subventionnement.

2.4.2. Anticipation des procédures internes

S'agissant d'une subvention facultative, réorganiser la procédure en amont permettrait aux services fonctionnels d'être prêts dès le dépôt du budget. Il pourrait alors être procédé à la rédaction des arrêtés de subvention. Le dossier serait alors à remettre à l'Inspection des finances qui pourrait donner un avis favorable sous réserve de disponibilité des crédits. Compte tenu de ce nouveau calendrier, la demande d'engagement pourrait être introduite dès le premier jour ouvrable de l'année et la liquidation suivrait quelques jours plus tard.

2.5. Subvention Aide aux justiciables (AGMJ)

Cette subvention est facultative mais subventionne des opérateurs sur plusieurs années.

Pour remédier à cette problématique la première option (*Anticipation des procédures*) est à adopter. Les deux options suivantes permettent quant à elles de réduire la charge administrative tout en fluidifiant plus encore le processus.

2.5.1. Anticipation des procédures

S'agissant d'une subvention facultative, la procédure ayant été réorganisée, il est possible pour les services fonctionnels d'être prêts dès le dépôt du budget. Il pourrait alors être procédé à la rédaction des arrêtés de subvention. Le dossier serait alors à remettre à l'Inspection des finances qui pourrait donner un avis favorable sous réserve de disponibilité des crédits. Compte tenu de ce nouveau calendrier, la demande d'engagement pourrait être faite dès le premier jour ouvrable de l'année et la liquidation suivrait quelques jours plus tard.

2.5.2. Passage en pluriannuel

Les opérateurs organisant l'aide aux justiciables réalisent leurs missions en étant soutenus par des conventions couvrant des périodes de trois ans. Considérant qu'un engagement est pris par la FWB, il serait relativement aisé de procéder à un engagement pluriannuel.

2.5.3. Délégation de signature

L'aval du ministre compétent reste nécessaire pour conclure le contrat liant l'opérateur à la FWB. Pour réduire ce délai, une délégation de signature pourrait être donnée à la fonctionnaire générale en charge des Maisons de Justice.

2.6. Transfert de l'encours

Cette option **peut être adoptée en combinaison avec les pistes précédentes** :

Cette option est de nature à permettre une liquidation dans les premiers jours de l'année plutôt qu'à partir de la deuxième moitié du mois de janvier. Si la date du 5^{ème} jour ouvrable du mois de janvier est visée pour la liquidation des subventions plutôt que celle du 20 janvier, il est nécessaire de transférer l'encours d'une année à l'autre de manière anticipée.

Cet élément est de nature purement administratif. Le seul impact est l'impossibilité de liquider le solde de l'année n-1 durant les 15 premiers jours de janvier de l'année n. Notons que les AB concernés ne liquident pas le solde de l'année n-1 au cours du mois de janvier de l'année n.

Dans ce cas, il est souhaitable d'inscrire dans la circulaire budgétaire de fin d'année que, pour une date fixée, les services fonctionnels doivent faire remonter à la DGBF la liste des AB dont ils souhaitent que l'encours soit transféré anticipativement.

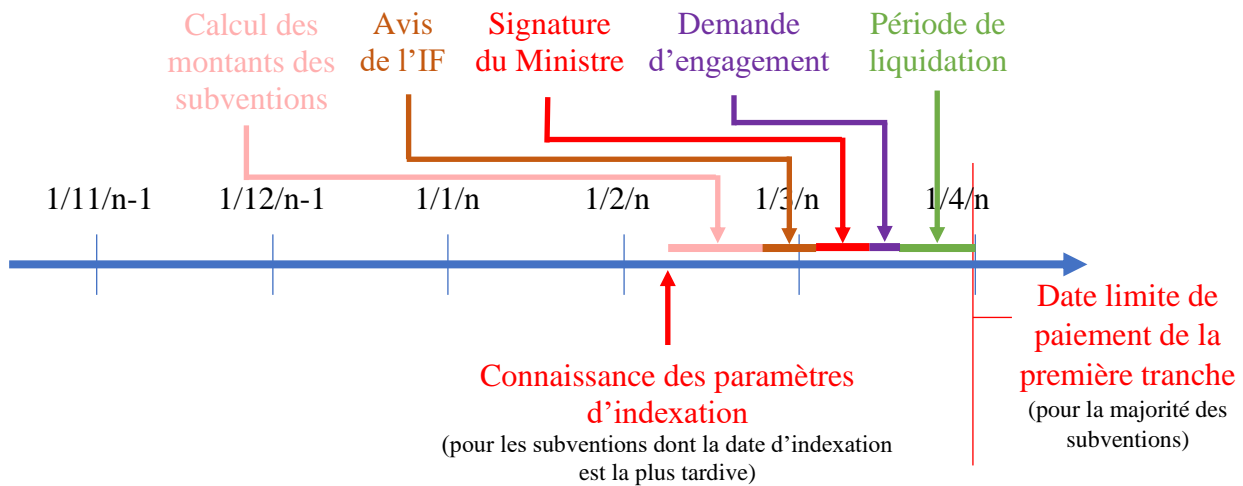
3. Annexes

3.1. Critères d'éligibilité au Fonds Écureuil

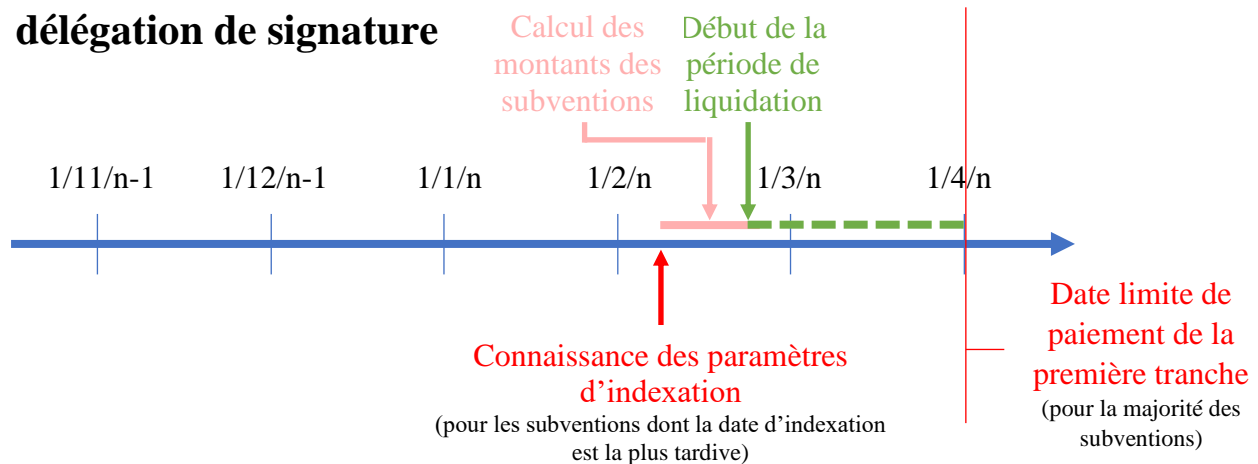
1. être lié à la Communauté française par un contrat-programme, une convention, un agrément ou une reconnaissance dans un des secteurs suivants : [...] les centres culturels, les arts de la scène, les lettres, le livre, les arts plastiques, les musées ou institutions muséales, les centres d'archives privés, les télévisions locales [...], les bibliothèques de droit privé [...] et couvrant l'année civile durant laquelle l'avance est versée ;
2. ne bénéficier d'aucune subvention de la Communauté française donnée en garantie quelconque à un tiers ;
3. ne pas être partie à une procédure contentieuse qui peut avoir pour aboutissement le versement de la subvention octroyée par la Communauté française ou l'attribution de son montant à un tiers (En d'autres termes, ne pas présenter de contentieux (existence d'une ouverture de ligne de crédit, à distinguer de l'emprunt à terme fixe) auprès d'une banque, même ancienne, ou d'un escompte) ;
4. ne pas faire l'objet d'une procédure de suspension ou d'une décision effective de suspension de sa convention ou de son contrat-programme ni d'une décision conservatoire d'interruption du versement de tout ou partie de sa subvention telles que prévues aux articles 2 à 5 et 6 de l'arrêté du 16 mars 2007 fixant les modalités de suspension, de modification ou de résiliation d'une convention ou d'un contrat-programme pris en application du décret du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des Arts de la Scène ;
5. déclarer sur l'honneur respecter les conditions visées à l'alinéa 1^{er}, 2^o et 3^o, au moment de l'introduction de la demande;
6. avoir dûment complété et introduit auprès du Ministère de la Communauté française, dans les délais fixés, le formulaire joint en annexe de la présente ;
7. avoir fourni les attestations des administrations sociales et fiscales indiquant que l'opérateur est en règle de paiement de cotisations ONSS, de toutes dettes envers l'administration de la fiscalité des entreprises et des revenus ainsi que, en cas d'assujettissement, de T.V.A.

3.2 Modélisation des étapes nécessaires à la liquidation

Subvention de fonctionnement sans engagement pluriannuel ni délégation de signature

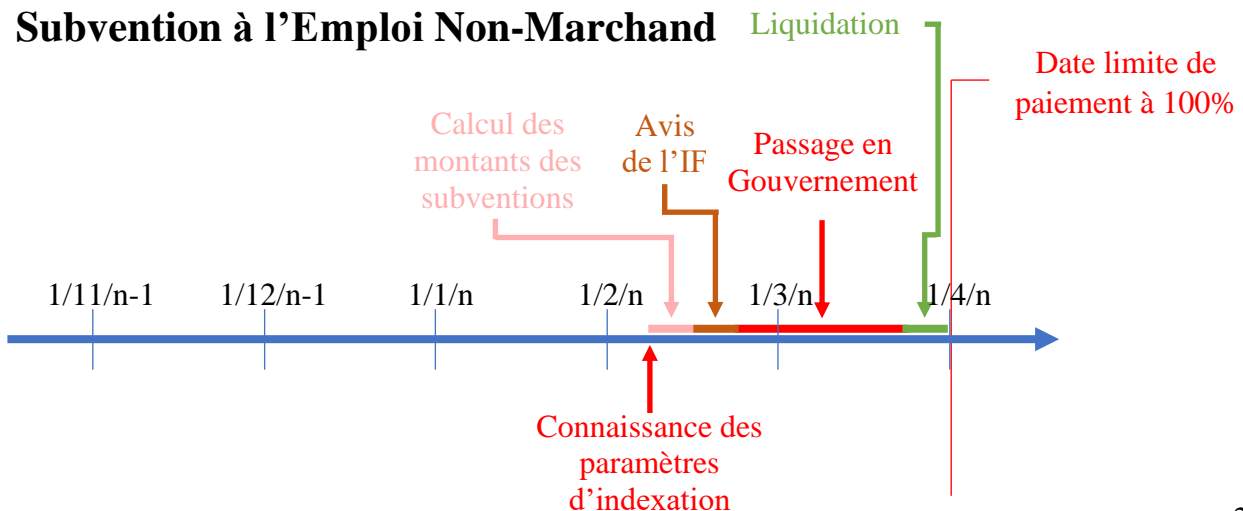


Subvention de fonctionnement avec engagement pluriannuel et délégation de signature



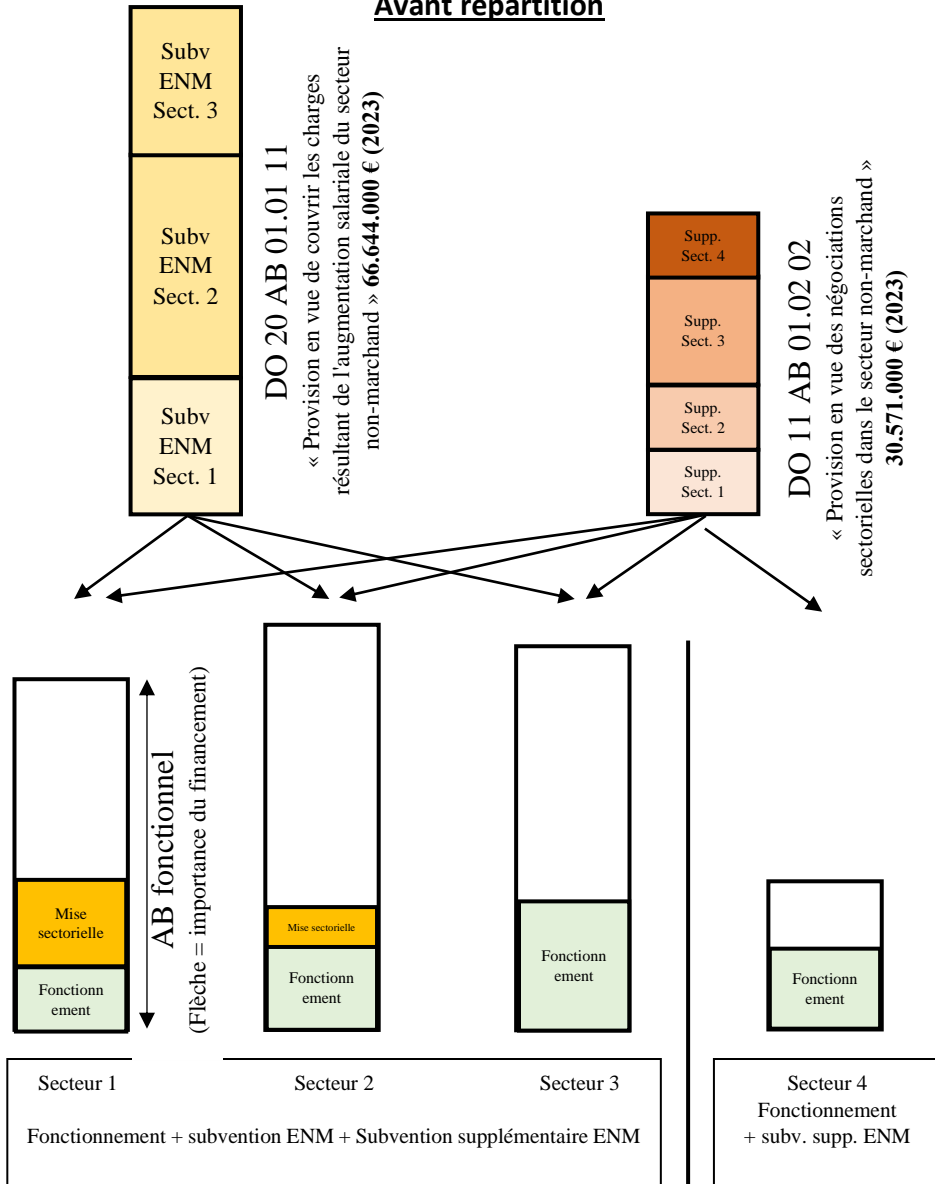
Engagement pluriannuel et délégation de signature

Subvention à l'Emploi Non-Marchand

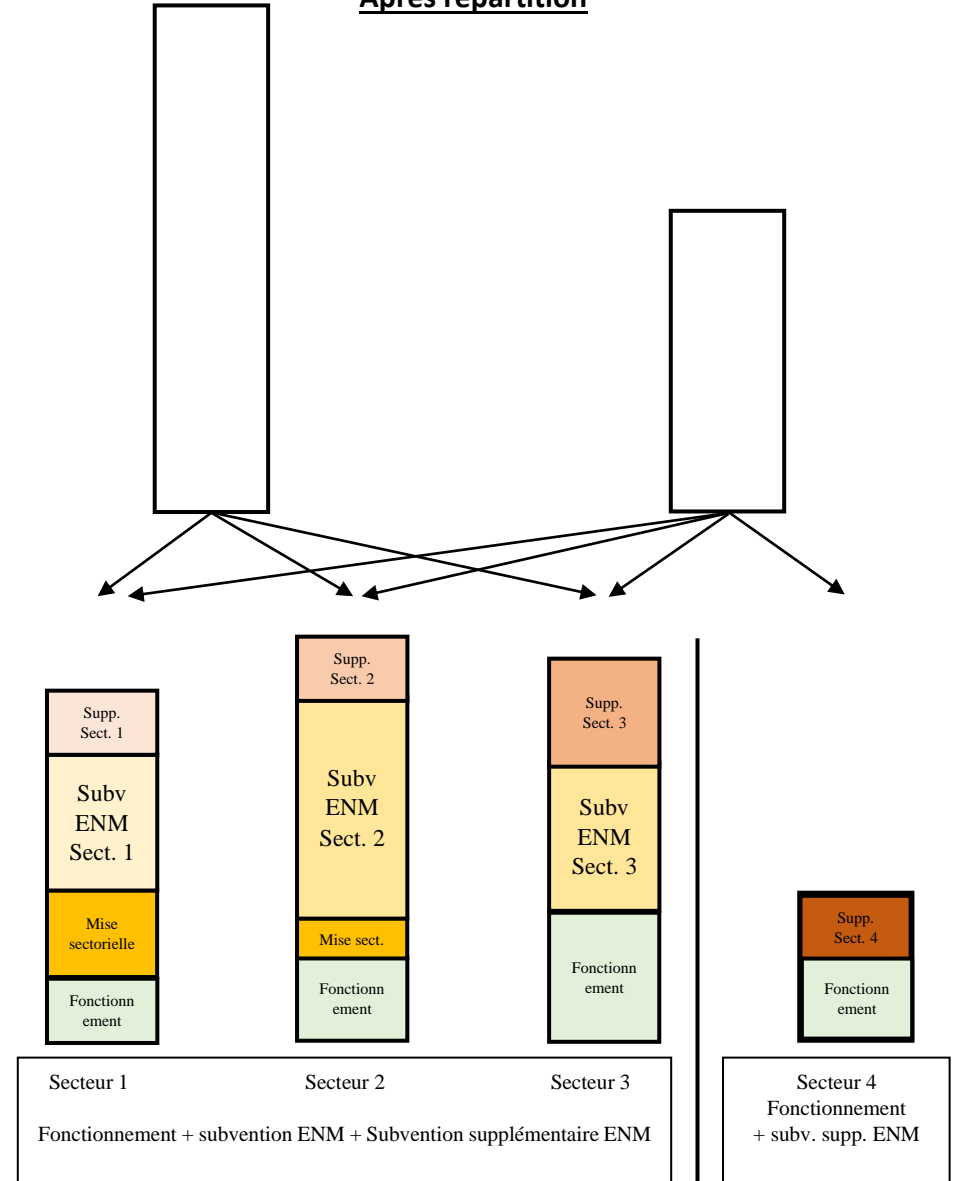


3.4 Modélisation de la répartition ENM

Avant répartition

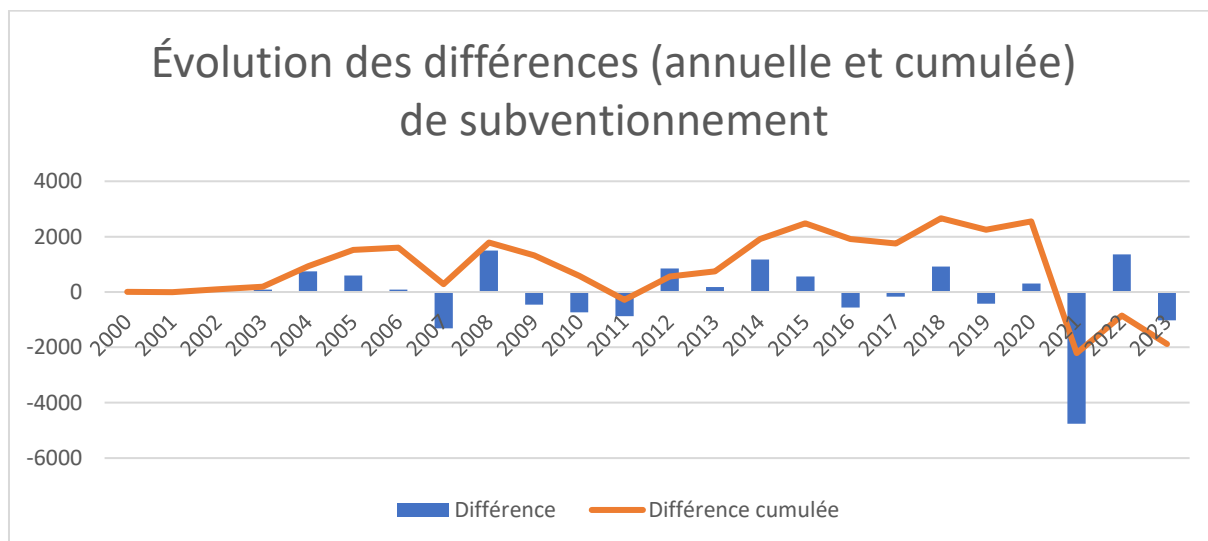


Après répartition

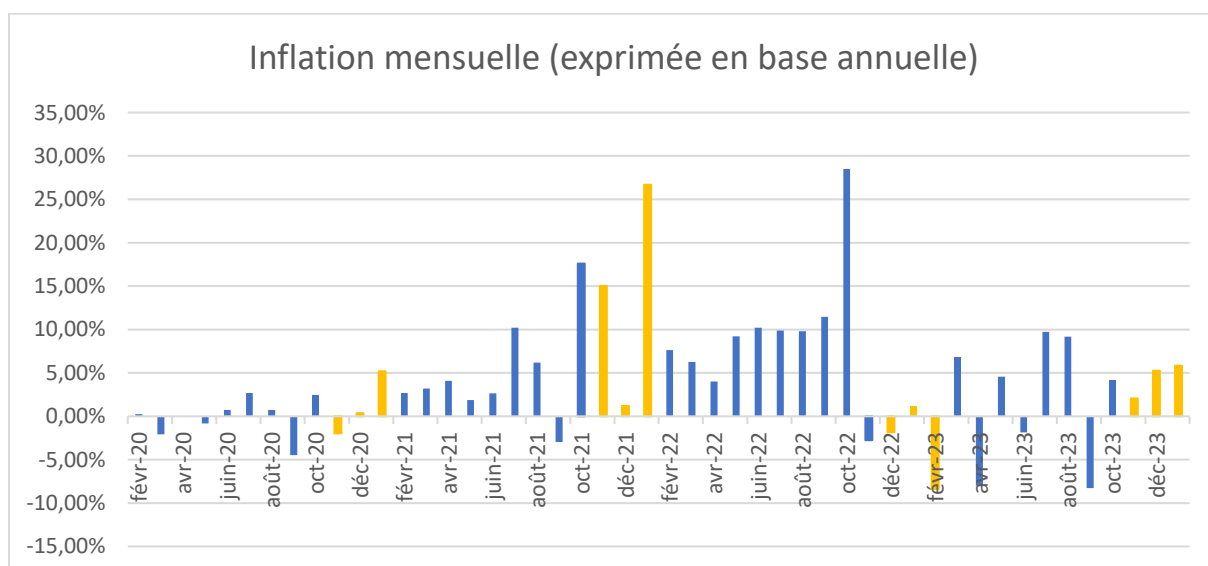


3.5 Modification des dates d'indexation

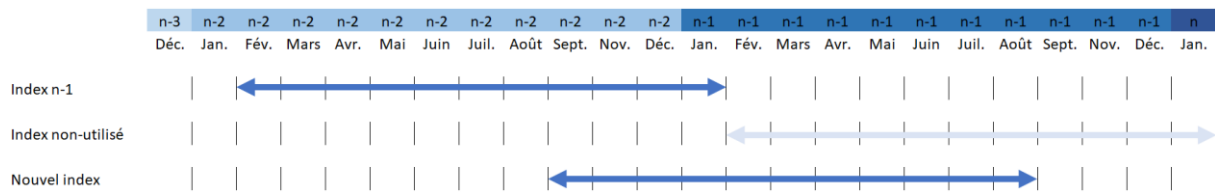
Exemple théorique : 23 ans après la modification d'un système d'indexation (subvention annuelle de 100.000€ en année 1), la différence entre les deux systèmes est de 1878€ non-perçus dans le chef des opérateurs. La différence tient essentiellement à la poussée inflationniste que nous avons connue à partir du mois d'octobre 2021 et qui n'est donc pas encore prise en compte lors du calcul de la subvention pour l'année à venir. Cet élément doit s'atténuer lorsque nous reviendrons à des niveaux d'indexation plus stables.



Bien qu'un rattrapage soit présent en 2022. Celui-ci est perdu en 2023. Cela est de nouveau dû à une accélération de l'inflation durant les trois derniers mois de l'année 2022, comme le montre le graphique ci-dessous. L'inflation était en moyenne de 0,37% entre novembre 2022 et octobre 2023 alors qu'elle a été de 4,38% (base annuelle) entre novembre 2023 et janvier 2024.



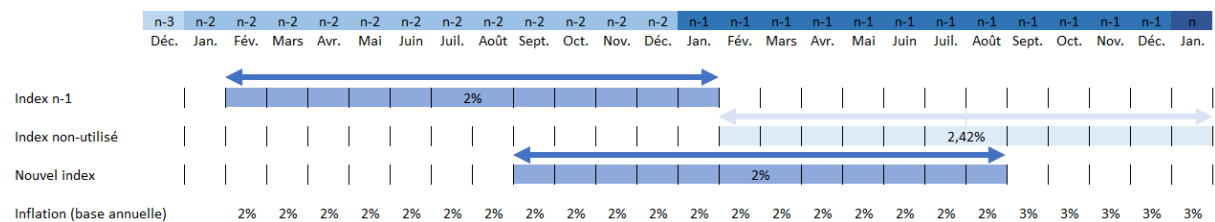
Le point qu'il a fallu prendre en considération pour arriver à un suivi aussi proche est l'adéquation du montant des subventions à vérifier de manière one-shot une fois la transition d'index effectuée.



Dans cette configuration, les mois de septembre (n-2) à janvier (n-1) comptent double durant la phase de transition tandis que les mois de septembre (n-1) à janvier (n) ne comptent pas durant la phase de transition. S'il y a un impact financier, il est alors dû à la différence d'inflation entre les mois de septembre à janvier d'une année à l'autre. Il n'est pas possible de connaître l'impact financier lors du transfert.

Le point que pourrait soulever les opérateurs est une inflation plus forte durant les derniers mois de l'année n-1 qui engendrerait une perte durable, la subvention de référence étant structurellement indexée avec retard.

Une porte de sortie pour débloquer les crispations éventuelles serait, un an après le changement d'index, d'ajouter les montants éventuellement perdus du fait d'une hausse de l'inflation durant les derniers mois de l'année n. Dans un exemple d'augmentation de l'inflation de 2 à 3% en fin d'année n-1, nous pourrions alors revaloriser en fin d'année n, pour l'année n+1, les subventions de manière one-shot à hauteur de $(3\% - 2\%) \cdot \frac{5 \text{ mois}}{12 \text{ mois}} = 0,42\%^{17}$.



Le corolaire de cette proposition est, en cas d'inflation supérieure durant les mois de septembre à janvier n-2 par rapport à la même période en n-1, qu'un index négatif pourrait être appliqué.

Par ailleurs, des modifications de l'index de référence ont déjà été effectuées au sein de la FWB. Cela s'est récemment produit au sein de l'AGMJ. Le but de ce changement était d'accélérer l'effectivité des conventions et, par conséquent, de rendre la liquidation du subventionnement plus rapide. Cette modification a été effectuée lors du changement de décret sans consulter les acteurs concernés. Cette modification avait, en outre, l'avantage de permettre à l'AGMJ d'estimer correctement les besoins budgétaires et aux opérateurs d'avoir une base plus solide lors de la réalisation de leurs budgets.

¹⁷ Tenant compte d'un décalage de l'index de 5 mois

3.6 Tableau de synthèse des options proposées

			Difficulté	Impacts indirects	Nécessité
Une option parmi les trois	AGC - index	Modifier la date d'indexation	Modification législative (décrets, arrêtés)	Pas d'impact financier	Frein dans la liquidation - Harmonisation souhaitable
	AGC - index	Verser une première tranche non indexée		Calcul définitif à effectuer par la suite	
	AGC - index	Première tranche indexée à 2%	Accord sur l'interprétation		
Une option parmi les deux	Période transitoire	Anticipation des procédures			Ne concerne que les années de transition
	Période transitoire	Maintien du Fonds Écureuil		Structure lourde pour peu de demande	
Une option parmi les trois	ENM - Répartition	1 AB général			Impératif
	ENM - Répartition	1 AB par DO			
	ENM - Répartition	1 AB par secteur			
Nécessité des deux options	AGS - plan programme	Passage en pluriannuel	Décision politique	Prévisibilité des Féd. Sport.	Ne concerne qu'un type de subvention
	AGS - plan programme	Anticipation des procédures			
Complémentarité des deux options	AGMJ - Fonctionnement	Passage en pluriannuel			Ne concerne qu'un type de subvention
	AGMJ - Fonctionnement	Délégation de signature			

3.7 Documentation de la charge administrative

Coordinatrice des avances du FE

Une personne assure la coordination du processus d'avance de fonds au sein des services fonctionnels. La majorité des secteurs pouvant faire appel au Fonds Écureuil étant à la Culture, la personne en charge de la coordination dépend de l'AGC. Ces tâches sont de :

- Constituer le modèle de liste
- Rédiger le projet de courrier d'appel à candidature
- Transmettre au Ministre la liste des bénéficiaires potentiels (+ échéancier, liste des correspondants et suppléants Culture et le courrier d'appel à candidature à signer)
- Vérifier (fin de la vérification) la forme des listes
- Transmettre la liste au correspondant contentieux pour vérification
- Soumettre la liste à l'Inspection des Finances pour réception
- Transmettre en copie avancée la liste au Ministre fonctionnel
- Transmettre la liste visée par l'Inspection des Finances au Ministre fonctionnel
- Transmettre aux correspondants culture et aux rédacteurs de la liste des avances effectuées

Correspondants FE

La charge de travail pour les correspondants Fonds Écureuil a été estimée comme pouvant être fort variable. L'élément le plus important de cette variation est le nombre de demandes que le correspondant doit traiter. Celui-ci peut être très variable (11 demandes en lecture publique, 34 en arts plastiques, 9 en audiovisuel, 33 en lettres et livres, 14 pour les organisations de jeunesse, 39 pour les centres de jeunes, 10 en arts plastiques, 27 en pluridisciplinaire, 7 centres d'archives, 1 centre d'art, 40 pour les Maisons de Justice, 16 pour les fédérations sportives).

Les tâches à effectuer sont :

- Transmettre au coordinateur la liste des bénéficiaires potentiels
- Lancer l'appel à candidature
- Suite à la vérification du contentieux dans SAP, informer les opérateurs des contentieux éventuels
- Accuser réception des formulaires
- Vérifier la recevabilité (formulaire + SAP +contentieux)
- Préparation des avenants en collaboration avec les coordinateurs sectoriels du Ministre fonctionnel
- Envoyer la liste des avenants nécessaires, par les correspondants sectoriels (Culture/Jeunesse) au Cabinet sur base de la liste proposée. Les correspondants Culture/Jeunesse mettent en copie
- Clôture de l'encodage de la liste proposée
- Soumettre aux coordinateurs sectoriels du Ministre fonctionnel la version définitive des avenants (avec passage Inspection des finances au préalable)
- Transmettre une partie du dossier au correspondant contentieux

- Envoyer les avenants signés aux opérateurs
- Réception des avenants signés par les opérateurs
- Classer les avenants dans les dossiers et les publier sur culture.be
- Rédiger les arrêtés Fonds Ecureuil
- Soumettre au coordinateur les arrêtés Fonds Ecureuil pour vérification.
- Transmettre au Ministre fonctionnel (ou à l'Administrateur général) les arrêtés Fonds Ecureuil pour accord

Contrôle des engagements

Il est difficile d'estimer le temps nécessaire à la validation des demandes d'engagement. Suivant la complexité des dossiers et la similarité des dossiers, le temps de traitement est amené à varier.

Néanmoins, sur base d'une estimation, nous comptons plus de mille opérateurs culturels, ce qui nécessite une demande d'engagement chaque année pour chacun de ceux-ci. Considérant une durée de 5 ans pour un engagement pluriannuel, la généralisation de cette manière de procéder réduirait par 5 la charge administrative des contrôleurs d'engagement pour les subventions pouvant faire l'objet d'avance du Fonds Écureuil.

Service du contentieux

Dans l'optique d'immuniser la FWB d'un non-recouvrement du subside en cas de mise en liquidation de l'opérateur, l'Administration place l'opérateur en *contentieux*. Les paiements de la FWB sont alors automatiquement bloqués au moment de la liquidation et sont transférés vers la cellule du contentieux. L'objectif est d'immuniser les réserves du Fonds Écureuil afin que l'argent puisse tourner en vase clos.

La liquidation de la subvention est donc arrêtée pour être redirigée vers le Fonds Écureuil et clore la procédure de contentieux. Cependant, tous les paiements de la FWB vers l'opérateur sont bloqués et détournés vers le service du contentieux (paiement d'un autre subside, paiement pour une prestation, ...). La cellule du contentieux les retransfère à l'opérateur mais doit inscrire l'opération dans son programme, induisant également une charge administrative au sein de la DGBF.

Gestion et administration du Fonds Ecureuil

Les tâches à effectuer par l'Administration du Fonds Écureuil sont de :

- Verser les avances
- Transmettre au coordinateur de la liste des avances effectuées
- Encoder le tableau de remboursement au fur et à mesure de ceux-ci

Cabinet du Ministre fonctionnel

Le cabinet du Ministre fonctionnel est également mobilisé pour les points suivants :

- Signer le courrier d'appel à candidature
- Transmettre la liste des bénéficiaires potentiels validée
- Transmettre les avenants signés par le Ministre fonctionnel aux coordinateurs
- Soumettre la liste au Ministre du Budget
- Transmettre au correspondant Fonds Ecureuil et au coordinateur la liste approuvée
- Approuver les arrêtés Fonds Ecureuil

Opérateurs

Les opérateurs doivent rendre leur demande et les documents attestant de la non-mise en garantie de la subvention à percevoir. Il est difficile d'évaluer la charge de travail de manière précise, celle-ci étant extrêmement sensible à la connaissance des procédures qu'à la personne qui traite le dossier chez l'opérateur.