

Louvain School of Management

# L'équilibre budgétaire des services publics est-il indispensable ?

Le cas des Services d'Aide  
aux Familles et aux Aînés  
gérés par des C.P.A.S.

Travail de fin d'études réalisé par **Sophie Calla**

Promoteur : **Anne-Catherine Provost**

Année académique **2019-2020**

**Master 60 en sciences de gestion (horaire décalé)**

## Résumé

Dans ce travail, nous analysons la gestion des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés par des C.P.A.S. Ils sont majoritairement financés par l'AViQ et ces subsides sont le facteur-clé de leur équilibre budgétaire. Ils ne sont octroyés que si les aides familiales prestent. Sinon, elles sont totalement à charge du C.P.A.S. Dès lors, notre étude examine les méthodes de gestion de sept C.P.A.S. en analysant la place de l'équilibre budgétaire pour les responsables et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour tenter de l'atteindre. Elle démontre un intérêt nuancé de la part des responsables de ces services parce qu'ils exercent un métier à vocation sociale plutôt que financière. Néanmoins, on comprend qu'avec une gestion optimale du service, les subsides seront octroyés. Mais il existe une multitude de facteurs externes qui mettent en difficulté l'équilibre budgétaire des S.A.F.A. Cela étant, on peut attendre des responsables de ces services que leur gestion soit optimale afin de ne pas faire peser excessivement leur mali sur d'autres services ou sur les dotations communales.

## Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée, de près ou de loin, dans la réalisation de ce travail de fin d'études. Tout d'abord, Madame Anne-Catherine Provost, ma promotrice, pour sa confiance, ses précieux conseils, et son regard bienveillant.

Je voudrais également remercier toutes les responsables des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés qui m'ont donné de leur du temps lors de mon étude.

Je souhaite adresser aussi mes remerciements aux bibliothécaires. Où que je sois allée (Mons, La Louvière, Charleroi et même Anderlues), ils se démènent toujours pour nous aider à trouver l'ouvrage qui nous aidera dans notre travail.

J'aimerais adresser ma reconnaissance à Mesdames Mélanie et Aurélie Gasperoni pour les réponses aux nombreuses questions que je leur ai posées tout au long de la rédaction de ce travail.

Enfin, un merci particulier à mon compagnon de route, Michaël, pour son soutien constant et son regard érudit.

# Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Les services publics .....	3
2.1	La notion de service public.....	3
2.2	L'intérêt général.....	4
2.3	Les origines de l'État-Providence .....	4
2.4	L'évolution de l'État-Providence.....	5
2.5	L'État-Providence remis en question.....	6
2.6	Le New Public Management .....	6
2.6.1	Fondements du New Public Management.....	6
2.6.2	Les principes du N.P.M.....	8
2.6.3	Les avantages du N.P.M.....	8
2.6.4	Les limites et dysfonctionnements du N.P.M.....	9
3.	Le contexte belge.....	10
3.1	Comment est structurée la Belgique ?.....	10
3.1.1	L'Autorité fédérale .....	11
3.1.2	Les Communautés .....	11
3.1.3	Les Régions .....	11
3.2	Comment la Belgique se finance-t-elle ?.....	11
3.2.1	Le budget de l'État fédéral.....	11
3.2.2	Les recettes et dépenses de l'État .....	12
4.	Le financement des entités fédérées .....	13
4.1	L'autonomie des entités fédérées.....	13
4.2	La loi spéciale de financement du 06.01.2014.....	13
4.3	La Région wallonne .....	14
4.4	Les organismes d'intérêts publics (OIP).....	15

4.5	Le statut des OIP .....	15
4.6	L'AViQ .....	15
4.7	Les règles budgétaires des administrations locales .....	16
4.7.1	Historique.....	16
4.7.2	Le principe d'équilibre.....	16
4.7.3	Le contrôle budgétaire par la Région wallonne .....	17
5.	Les Services d'Aide aux Familles et aux Aînés .....	17
5.1	Le vieillissement de la population.....	17
5.2	Bref historique des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés .....	18
5.3	La législation relative aux Services d'Aide aux Familles et aux Aînés .....	18
5.4	Les missions du S.A.F.A. ....	19
5.5	Les conditions d'agrément.....	19
5.6	La couverture de la subvention.....	20
5.7	Les enjeux d'un S.A.F.A.....	21
5.8	Les missions du C.P.A.S.....	21
6.	La question de recherche.....	22
6.1	Une enquête auprès de sept Services d'Aide aux Familles et aux Aînés .....	22
6.2	Méthodologie.....	24
6.3	Contenu de l'enquête.....	25
6.4	Synthèse des réponses de l'étude exploratoire .....	25
6.4.1	Les difficultés .....	25
6.4.2	Les processus .....	26
6.4.3	L'équilibre budgétaire .....	27
6.4.4	Le statut des aides familiales .....	28
6.4.5	Les bonnes pratiques .....	28
6.5	Calcul du coût de remplacement.....	29
6.5.1	Les dépenses .....	30
6.5.2	Les recettes.....	31

6.5.3 Le coût total .....	32
6.6 La remise en question de l'équilibre budgétaire lors des interviews .....	33
6.7 Les réponses aux deux questions de recherche .....	34
6.8 Les limites de cette étude .....	37
7. Conclusion.....	38
8. Bibliographie .....	40
9. Annexes.....	44

## Liste des abréviations

A.F.	Aide familiale
AViQ	Agence pour une Vie de Qualité
B.P.	Bureau Permanent
C.A.S.	Conseil de l'Action Sociale
C.D.D.	Contrat à Durée Déterminée
C.D.I.	Contrat à Durée Indéterminée
C.D.L.D.	Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation
C.P.A.S.	Centre Public d'Action Sociale
C.R.W.A.S.S.	Code réglementaire wallon de l'action sociale et de la santé
C.W.A.S.S.	Code wallon de l'action sociale et de la santé
E.T.P.	Équivalent temps plein
L.S.F.	Loi spéciale de financement
N.P.M.	New Public Management
O.C.D.E.	Organisation de coopération et de développement économiques
S.A.F.A.	Service d'Aide aux Familles et aux Aînés

## Liste des tableaux et des graphiques

<b>Tableau 1</b> – Comparaison des administrations de type wébérienne et N.M.P. (Amar & Berthier, 2007, p. 3) .....	7
<b>Graphique 1</b> – Les recettes de l'État.....	12
<b>Graphique 2</b> – Les dépenses de l'État.....	13
<b>Tableau 2</b> – Caractéristiques des C.P.A.S. interrogés lors de notre étude .....	23
<b>Tableau 3</b> – Coût détaillé du remplacement.....	30
<b>Tableau 4</b> – Recettes détaillées lors du remplacement .....	31
<b>Tableau 5</b> – Coût détaillé du non-remplacement.....	32
<b>Tableau 6</b> – Détails des recettes et des dépenses .....	35

## Liste des annexes

9.1 Annexe 1 - Montants de la subvention de l'AViQ.....	44
9.2 Annexe 2 – Guide d'entretien de l'étude.....	45
9.3 Annexe 3 - Synthèse des réponses individuelles et anonymes de l'étude .....	46
9.4 Annexe 4 – Échelle barémique D1.1 et D2 pour la fonction d'aide familiale .....	48
9.5 Annexe 5 – Calcul du coût de remplacement d'une aide familiale sur cinq jours.....	49
Coût sans remplacement.....	49
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Foyer par D1.1 + Allocation Foyer .....	49
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Résidence par D1.1 + Allocation Foyer.....	50
Coût du remplacement : D2 + Allocation Foyer par D1.1 + Allocation Foyer .....	50
Coût du remplacement : D2 + Allocation Résidence par D1.1 + Allocation Foyer.....	51
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Foyer par D1.1 + Allocation Résidence.....	51
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Résidence par D1.1 + Allocation Résidence .....	52
Coût du remplacement : D2 + Allocation Foyer par D1.1 + Allocation Résidence.....	52
Coût du remplacement : D2 + Allocation Résidence par D1.1 + Allocation Résidence .....	53
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Foyer par une D2 + Allocation Foyer.....	53
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Résidence par D2 + Allocation Foyer.....	54
Coût du remplacement : D2 + Allocation Foyer par D2 + Allocation Foyer .....	54
Coût du remplacement : D2 + Allocation Résidence par une D2 + Allocation Foyer .....	55
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Résidence par D2 + Allocation Résidence .....	55
Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Foyer par D2 + Allocation Résidence.....	56
Coût du remplacement : D2 + Allocation Foyer par D2 + Allocation Résidence.....	56
Coût du remplacement : D2 + Allocation Résidence par D2 + Allocation Résidence .....	57
Calcul du pécule de sortie D1.1 .....	57
Calcul du pécule de sortie D2.....	58
Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D1.1 – Allocation Résidence.....	58
Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D1.1 – Allocation Foyer .....	59

Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D2 – Allocation Résidence.....	59
Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D2 – Allocation Foyer .....	60

# 1. Introduction

Imaginez un instant que vous avez le bras cassé : vous ne parvenez plus enfiler à vos chaussettes, lacer vos chaussures, peler une pomme de terre, etc. Cela peut vous arriver à vous, à vos parents, à vos grands-parents. Dès lors, comment gérer le quotidien quand vos proches ne peuvent pas vous venir en aide ?

En Région wallonne, il existe un service qui propose une aide à domicile pour tous ces gestes quotidiens devenus compliqués pour des personnes isolées, âgées, handicapées ou malades. Ces services emploient des aides familiales et sont financés majoritairement grâce à des subsides de la Région wallonne avec un système à la fois simple et complexe : si les aides familiales ne prestent pas, elles ne reçoivent pas de subsides, elles sont donc totalement à charge de leur employeur.

Dans ce travail de fin d'études, nous analyserons la gestion de ces Services d'Aide aux Familles et aux Aînés par quelques C.P.A.S. Notre réflexion de départ est la question de la contrainte de l'équilibre budgétaire sur ces services de maintien à domicile.

Nous réaliserons tout d'abord une revue de littérature en commençant par une analyse des services publics qui sont, par définition, une réponse de l'État aux besoins de sa population. Dès lors, nous réfléchirons à la notion de l'intérêt général et la manière de l'évaluer pour le secteur public à travers une multitude de critères. Nous étudierons le concept d'État-providence, invoqué au départ pour aider les plus pauvres, et qui trouvera une justification économique grâce aux théories de John Maynard Keynes.

L'État-providence impose des valeurs de responsabilité collective, mais il sera remis en question au début des années 80 dans un contexte de crise financière, au point que le courant du New Public Management sera élaboré et répandu sous diverses formes. Nous examinerons les avantages de cette idéologie mais aussi les limites spécifiques du secteur public.

Afin de comprendre la conjoncture dans laquelle évoluent les Services d'Aide aux Familles et aux Aînés, nous étudierons le contexte belge et les méthodes de financement des différentes structures qui composent le pays avec, entre autres, la Région wallonne et l'AViQ. Cet organisme octroie les subsides aux Services d'Aide aux Familles sous certaines conditions afin qu'ils interviennent dans le maintien à domicile des bénéficiaires.

En adoptant le point de vue des C.P.A.S et en constatant l'importance d'un service de maintien à domicile, mais aussi du coût qu'il représente pour les administrations locales, nous nous demanderons si les dépenses engendrées par ces services doivent être totalement couvertes par les recettes. Dès lors, nous examinerons les méthodes de gestion de sept C.P.A.S. avec une question de recherche en deux temps, à savoir : Quelle est la place de l'équilibre budgétaire pour les responsables des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés ? Et quels moyens mettent-ils en œuvre pour tenter d'atteindre ou de maintenir l'équilibre budgétaire ?

Pour cette étude, nous réaliserons des entretiens individuels semi-directifs auprès des personnes responsables de services. Les résultats nous exposeront les difficultés vécues par ces gestionnaires et les processus mis en place pour les affronter. Nous réunirons également une série de bonnes pratiques que les agents de terrain adoptent au quotidien.

L'enjeu est de mettre en lumière leur regard sur la difficulté de gérer un service de maintien à domicile qui gère de l'humain et la complexité que l'impact des données financières vient ajouter à leur mission.

## 2. Les services publics

### 2.1 La notion de service public

Avec la vie en société, il est très vite devenu évident qu'il était plus aisé de gérer certaines tâches en groupe que seul (Caponetti & Sak, 2016) Dans la civilisation sumérienne (Mésopotamie), un des premiers services publics consistait à la construction du système d'irrigation. Ce système était une condition de survie de la société (Piroux, 2014).

Les sociétés, en se développant, ne parvenaient plus à gérer les fonctions jugées indispensables. Alors qu'auparavant ces fonctions étaient gérées par la famille, les institutions religieuses ou par les activités économiques privées, l'État apportera une réponse politique en mettant en place les institutions juridiques qui répondent à tous ces besoins (Caponetti & Sak, 2016)

Dès son origine, le concept de service public s'est caractérisé par son aspect multidimensionnel. En France, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, des juristes se sont appuyés sur la notion de « service public » pour le fondement du droit public. Leur but était de distinguer des critères plus précis d'intérêt public. En effet, les notions précédentes n'étaient pas suffisamment claires (Demertzis, 2016) Grâce à ces critères inscrits dans le droit public, les activités des services publics gérées par l'administration ont pour objectif la satisfaction des besoins du public. Ils sont donc tenus de fonctionner en continu, de manière régulière, dans un principe d'égalité (accès pour tous) et ils doivent s'adapter aux besoins. Le service public s'assure que les besoins fondamentaux des bénéficiaires sont satisfaits et crée une nouvelle représentation du lien social.

Il faut rappeler la différence entre « secteur public » et « service public ». Le secteur public réunit des entreprises dont le capital appartient en grande partie ou totalement à l'État. Tandis que le service public a une définition plus imprécise.

Compte tenu des nombreuses terminologies, contenus et importances du service public dans les différents pays, on peut distinguer (Caponetti & Sak, 2016, p.11) :

- *« les activités non marchandes rendues à titre gratuit ou quasi gratuites par les administrations publiques ou des associations privées ;*
- *les activités marchandes vendues à un prix sur le marché qui couvre au moins la moitié du coût de production. »*

Le noyau de base des services publics recouvre les services de proximité les plus importants tels que « le transport et la distribution de l'eau, du gaz, de l'électricité, de la chaleur, les télécommunications, la poste, le câblage (télédistribution), les transports collectifs par rail, par bus et métro, mais aussi les ports et aéroports ». Ce sont les activités qui fournissent les services fondamentaux dans le développement économique et la cohésion sociale.

En mars 1992, le gouvernement français d'Edith Cresson proposait la « Charte des services publics ». Les principes de base développés dans cette charte sont l'égalité, la continuité, l'adaptabilité (mutabilité), l'accessibilité, la neutralité, la transparence, la fiabilité et confiance (Caponetti & Sak, 2016)

## 2.2 L'intérêt général

Le terme et la notion d'intérêt général seront définis différemment en fonction du temps et du lieu : il peut être considéré comme un intérêt sociétal qui serait insuffisamment atteint ou protégé si le gouvernement n'intervenait pas. L'intérêt général sera ensuite décliné en différentes missions publiques (Caponetti & Sak, 2016). À partir de la vision d'intérêt général, les missions publiques sont définies. Mais elles ne sont pas une panoplie de produits qui peuvent se permuter entre elles. Il y a des intérêts à long terme qui survivront aux changements politiques et les fonctionnaires auront la responsabilité de les préserver. La poursuite de l'intérêt général est complexe. Alors que dans le secteur privé le critère principal est la maximisation du profit, le secteur public évaluera suivant une combinaison de plusieurs critères : garantir la qualité de prestation, faire en sorte que tout le monde puisse accéder au service de manière équivalente, répondre aux besoins des personnes ; tout cela en gérant de manière efficace les ressources fournies par la collectivité (Bance, 2017).

## 2.3 Les origines de l'État-Providence

L'État-providence trouve ses origines dans la crise des années 30, à la suite de la dépression économique, le chômage en masse, les grèves ouvrières, etc. Aux côtés de nouvelles pratiques, de nouvelles théories font leur apparition et, notamment, la théorie keynésienne (Cassiers, 2005).

John Maynard Keynes était un économiste britannique. Le fil conducteur de sa théorie est que « *la demande globale – la somme des dépenses des ménages, des entreprises et de l'État – est le premier moteur de l'économie* » (Jahan, Saber Mahmud, & Papageor, 2014, p. 53). Pour ses partisans, l'intervention de l'État via des politiques visant à atteindre le plein-emploi et la stabilité des prix est justifiée. (Jahan, Saber Mahmud, & Papageor, 2014)

La transformation qui s'annonce au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale ne peut se réduire à un accroissement des opérations publiques. « *Elle repose sur l'idée d'un compromis entre classes pour le partage des fruits d'une croissance économique pilotée par l'État.* » (Cassiers, 2005, p. 3)

Après la guerre, la majorité des grands pays pensent que les pouvoirs publics doivent fournir le plein-emploi. Grâce à Keynes, l'État-providence obtient une justification économique. Il ne faut plus invoquer la morale pour venir en aide aux plus pauvres. Il s'oppose à l'idée que l'économie de marché donnera le plein-emploi (John Maynard Keynes et le keynésianisme, 2019).

Ainsi, dès 1944, un « Projet d'accord de solidarité sociale » est créé, un relèvement des salaires est décidé. On crée, en 1945, l'Office National de la Sécurité Sociale. On octroie un statut légal aux commissions paritaires. Le Projet d'accord de solidarité montrera une volonté simultanée d'une société basée sur les consensus et la naissance de l'État-providence. (Cassiers, 2005).

## 2.4 L'évolution de l'État-Providence

La vision est basée sur des prestations équivalentes financées par l'impôt. Elle varie entre une logique d'assistance ou d'indemnisation et une logique universaliste qui fournit des services sociaux gratuits (Masson, 2014).

Dès la fin des années 40, l'économie entre dans une ère développement intense. Cette période durera de 25 à 30 ans. « *La transformation du rapport « capital/travail » est la base de l'architecture institutionnelle de l'après-guerre* » (Cassiers, 2005, p. 4). Ainsi, l'évolution du niveau de vie des travailleurs est moins soumise aux incertitudes du marché mais est régit par le principe de partage des dividendes de la croissance.

Le financement de l'investissement et de la consommation est facilité ce qui engendre une inflation permanente mais modérée jusqu'au début des années 70. Dans ce contexte global, l'État est indissociable du pacte social des années 40. Il fournit des revenus de remplacement qui fixent le pouvoir d'achat. L'État Providence concerne aussi les entreprises, les banques, les secteurs en difficulté. Il stimule l'activité économique dans son ensemble. L'État-Providence, grâce aux investissements publics, développe les infrastructures, il investit dans l'éducation pour que la main-d'œuvre soit mieux formée et productive.

Ainsi, l'évolution du niveau de vie des travailleurs est moins soumise aux incertitudes du marché, mais est régie par le principe de partage des dividendes de la croissance.

Le financement de l'investissement et de la consommation est facilité, ce qui engendre une inflation permanente, mais modérée, jusqu'au début des années 70. Dans ce contexte global, l'État est indissociable du pacte social des années 40. Il fournit des revenus de remplacement qui fixent le pouvoir d'achat. L'État-providence concerne aussi les entreprises, les banques, les secteurs en difficulté. Il stimule l'activité économique dans son ensemble. L'État-providence, grâce aux investissements publics, développe les infrastructures, il investit dans l'éducation pour que la main-d'œuvre soit mieux formée et productive.

Ainsi, jusqu'au milieu des années 60, l'absence de chômage et la productivité maintiennent la paix sociale. Les revenus continuent de croître et encouragent l'investissement privé. Ils permettent le financement du secteur public et de transferts sociaux de plus en plus généreux.

Mais les années 70 vont être marquées par une crise économique (chocs pétroliers, apparition du chômage de masse, etc.) à laquelle s'ajouteront des désordres politiques et l'émergence de nouvelles demandes sociales. Ce sera aussi l'époque de l'instauration des communautés à la suite de la première réforme de

l'État. A cette époque, le paysage belge est en pleine mutation. Les salaires sont maintenus, mais les profits baissent. Les ajustements se font sur l'emploi, ce qui fait exploser le chômage.

Les pouvoirs publics entament des politiques de relance, mais le contexte (creusement des déficits, accroissement exponentiel des dettes publiques) discrédite les politiques économiques. Pour obtenir de nouvelles recettes, l'État augmente le coût du travail, ce qui provoque d'autres licenciements.

La crise est structurelle et chaque correction du déséquilibre en entraîne un autre (Cassiers, 2005)

## 2.5 L'État-Providence remis en question

Le basculement se fait en Belgique à la fin de l'année 1981 quand l'arrivée au gouvernement d'une coalition de centre droit mettra en place des mesures drastiques de politique économique (blocage des salaires, réduction des dépenses publiques, suspension de la concertation sociale, etc.). Ce changement sera une solution pour certains déséquilibres, mais va rompre avec le compromis « capital-travail » en place depuis 35 ans. Ce n'est qu'en 1986 que la reprise de la concertation sociale se fera, mais elle sera profondément affectée. L'environnement international renforce ces tendances. L'attention est portée sur la compétitivité et la maîtrise des coûts salariaux.

Finalement, ces longues années de crise mettent beaucoup de pression sur les fondements de l'État-providence et le compromis « capital/travail ». Le marché financier pèse sur l'un et l'autre.

L'État-providence passe par une crise de légitimité. Associée au compromis social, la prédominance de la logique compétitive affaiblit l'idée du partage des fruits de la croissance. Cette crise de légitimité aggrave celle de son financement.

L'État-providence est devenu incapable de résoudre le problème du chômage et de l'exclusion sociale. Après la Deuxième Guerre mondiale, il étendait son action sur de multiples registres de l'activité économique. Il imposait des valeurs de responsabilité collective. Mais la transformation que la globalisation financière impose détruit ces valeurs collectives (Cassiers, 2005).

## 2.6 Le New Public Management

### 2.6.1 Fondements du New Public Management

Au début des années 80, le contexte de crise financière, marqué par un important déficit public et un endettement élevé, a obligé de nombreux pays à rationaliser, encadrer et réduire les coûts de leurs services publics. De nombreuses réformes et ébauches de modernisation lacunaires ont fait naître un nouveau courant.

Inspiré de méthodes de management du secteur privé, le courant du New Public Management (N.P.M.) s'est répandu sous diverses formes dans les pays de l'O.C.D.E. (Organisation de coopération et de développement économiques). Le but était un meilleur emploi des fonds publics. Une fois les objectifs

définis, ces nouvelles techniques budgétaires se concentraient sur leur évaluation via des études complexes « coûts-bénéfices » ou « coûts-efficacité ».

Les causes de l'apparition du N.P.M. sont nombreuses : la volonté d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public, la volonté d'avancer vers une idéologie néo-libérale, de venir à bout des crises financières, d'atténuer une crise économique et politique, d'un besoin de changement ou d'imitation, etc. Toutes ces raisons n'expliquent pas à elles seules les raisons de la mise en place du N.P.M. Mais les crises financières apparaissent souvent comme élément déclencheur.

Le concept principal du N.P.M. est que les méthodes de management utilisées dans le secteur privé peuvent être prescrites au secteur public. « *Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement [...], non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée.* » (Amar & Berthier, 2007, p. 3). Pour perfectionner le secteur public, il faut augmenter les marges de manœuvre des gestionnaires pour être plus efficace à moindres coûts. La conception du secteur public est caractérisée par les trois « E » : « Économie, Efficacité, Efficience ». Avec le N.P.M., les citoyens sont considérés comme des clients et les administrateurs comme des managers (Amar & Berthier, 2007).

Tableau 1 – Comparaison des administrations de type wébérienne et NMP (Amar & Berthier, 2007, p. 3)

	Administration wébérienne	Administration N.P.M.
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs

### 2.6.2 Les principes du N.P.M.

La mise en œuvre du N.P.M. s'est vue enrichie et diversifiée selon les secteurs, voire les pays où elle est appliquée, faisant l'objet de nouvelles déclinaisons ou adaptations. Malgré cette diversification, le N.P.M. peut être résumé en cinq points : « *La séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle et les fonctions opérationnelles [...] ; la fragmentation des bureaucraties verticales par la création d'unités administratives autonomes [...] ; le recours systématique aux mécanismes de marché [...] ; la transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'État ; la mise en place d'une gestion par les résultats* » (Bezes & Musselin, 2015, p. 128).

Ces fondements, déclinés en outils, cherchent à améliorer la relation entre les entités administratives et à mesurer leurs effets, leur efficacité et leur performance. Ces outils sont présentés comme « *l'introduction de principes marchands au sein des administrations publiques* » (Bezes & Musselin, 2015, p. 129). Pour résumer, les principes du N.P.M. sont liés à des formes de « *privatisation, d'économisation ou de marchandisation de la sphère publique* » (Bezes & Musselin, 2015, p. 129).

Le N.P.M. doit aussi être associé à une volonté de rationalisation sous la forme d'une augmentation de la « spécialisation » des tâches et des fonctions. Avec les réformes inspirées du N.P.M. et décrites comme des dynamiques focalisées sur l'introduction de logiques de marché, la vision entrepreneuriale du service public impose des logiques d'optimisation et de rationnement.

Ce processus de rationnement apparaît d'abord dans la mise en œuvre d'une compétence managériale applicable aux différentes organisations publiques, un « mouvement de la performance ». Cette rationalisation se traduit par plusieurs instruments : « *Systèmes de mesure des performances à partir d'objectifs ; processus de reporting ; benchmarking ; classements ou palmarès ; dispositifs de contractualisation ; comptabilité analytique ; budgets à la performance ; contrôle interne* » (Bezes & Musselin, 2015, p. 137). La rationalisation s'applique aussi à la structuration des administrations publiques. Elle cherche à changer « *la division du travail ou spécialisation des organisations publiques sur une fonction précise* » (Bezes & Musselin, 2015, p. 137).

### 2.6.3 Les avantages du N.P.M.

Le secteur public procure des biens et des services, gère un budget, du personnel et se fixe des objectifs tout comme le service privé. Cependant, le service public aura pour objectif principal la satisfaction de l'intérêt général contrairement au privé qui aura le profit et la rentabilité comme ambition.

Dans le secteur privé, la protection de l'emploi n'existe pas, contrairement au service public où le statut de la fonction publique, comme symbole de neutralité et d'égalité des chances, offre une réelle sécurité de l'emploi. Le N.P.M. pousse le secteur public à une rationalité managériale, comme celle qui existe dans le privé, plutôt qu'une rationalité juridique. Cette tendance peut améliorer l'image du service public.

Instaurer une certaine concurrence entre différentes structures publiques ou entre structures publiques et privées est susceptible d'apporter une certaine compétition profitable aux usagers et aux contribuables.

La mise en forme du N.P.M. a évité un certain nombre de gaspillages et permis des économies substantielles.

Enfin, beaucoup de fonctionnaires ne sont pas opposés à l'introduction du New Public Management. En général, l'opinion publique ne se montre pas défavorable à la transformation du service public. Les réformes sont acceptées par le public, surtout si le pays traverse une situation compliquée. (Amar & Berthier, 2007)

Il y a des innovations organisationnelles dans le service public grâce au N.P.M. : on peut citer une flexibilité au niveau de la gestion, de nouvelles organisations du travail, les modalités de recrutement et de promotion, la responsabilisation, l'utilisation et le contrôle des budgets, etc.

Au point de vue des organisations institutionnelles, on peut souligner la volonté du N.P.M. de réviser le champ des compétences de l'État, le rôle des élus et des gestionnaires, la création d'entités administratives autonomes (Lévesque, 2012)

#### 2.6.4 Les limites et dysfonctionnements du N.P.M.

Le N.P.M. promeut un certain nombre d'idées et de pratiques qui ont apporté des changements positifs dans les administrations publiques, par exemple l'ouverture à de nouveaux savoirs ou à de nouveaux outils. Cependant, « *le bilan est mitigé* » (Van Haepere, 2012, p. 86)

Il est faux d'envisager le secteur public comme privé de souplesse pour ses ressources humaines. En effet, de nombreux contractuels sont employés dans le secteur public laissant une part de flexibilité aux gestionnaires. Même s'il peut paraître intéressant et susciter une certaine motivation, le statut de fonctionnaire reste perfectible (mobilité, passerelle entre les fonctions publiques, etc.).

Les méthodes de management du secteur privé ne paraissent pas irréprochables ou complètement efficaces. De plus, l'environnement autour des deux secteurs est très différent : le management public est souvent considéré comme « différent » et « plus difficile » que le management privé. Cette différence exige un traitement adapté et non transposé d'un secteur privé vers le secteur public.

Le N.P.M. s'est trouvé face à de nombreuses résistances qu'elles soient individuelles ou collectives. Les fonctionnaires « Projet d'accord de solidarité sociale » y ont vu des risques sur beaucoup de points : sur leur rémunération, leur reconnaissance, leur protection et leur autonomie. Mais les difficultés peuvent se présenter aussi au niveau des décideurs : s'ils doivent déléguer leur pouvoir ou mettre en œuvre et gérer la mise en place des principes de N.P.M.

Malgré plus de libertés, les gestionnaires du secteur public n'ont ni les marges de manœuvre ni la rémunération du secteur privé. Et certains dysfonctionnements sont apparus lors de périodes transitoires,

lorsque plusieurs modes de gestion se côtoient. De plus, certains secteurs se prêtent plus facilement à une transition vers le N.P.M. que d'autres.

Le secteur privé ne se montre pas toujours plus efficace que le secteur public. Il arrive que certaines politiques conviennent mieux au public lorsque, par exemple, une dimension de long terme ou une dimension sociale intervient.

Avec le N.P.M., un accroissement des relations conflictuelles est apparu. Une plus grande pression, plus d'incertitudes ou un grand stress en seraient à l'origine (Amar & Berthier, 2007)

En désintégrant la bureaucratie en faveur d'unités autonomes et spécialisées, et en séparant la fonction publique de la fonction administrative, le N.P.M. a créé une double fragmentation : verticale entre le politique et l'administratif et horizontale entre les unités spécialisées autonomes. De sérieux problèmes de gouvernance sont apparus. D'un côté, ces fragmentations ont créé une perte de contrôle du politique sur la gestion stratégique des différents services laissant apparaître des problèmes de régulation dus à la perte d'expertise. De l'autre, la coordination des unités spécialisées et autonomes est plus compliquée lorsque les activités demandent plusieurs politiques différentes (par exemple : le réchauffement climatique, la pauvreté, etc.). La collaboration entre les différents ministères est d'ailleurs dissuadée par les nouveaux systèmes de contrôle et d'évaluation.

Enfin, cela reste compliqué de séparer la gestion des organisations publiques (qui s'occupent du « comment ? ») et les choix politiques (qui s'occupent du « quoi ? »). Encore plus si on doit prendre en considération les choix politiques pour l'évaluation de l'efficacité. Ainsi, exiger des administrations publiques une distinction entre le pilotage et l'exécution apporte un risque d'erreur. Le N.P.M. apporte une confusion entre le politique et l'organisationnel (Lévesque, 2012).

## 3. Le contexte belge

### 3.1 Comment est structurée la Belgique ?

En octobre 2011, après la plus longue crise gouvernementale jamais connue, un accord institutionnel pour une sixième réforme de l'état est présenté (Blaise, Faniel, & Sägerser, novembre 2014). Cette profonde réforme sera votée en deux étapes. La première, votée en 2012, concerne la scission de l'arrondissement de Bruxelles-Hal Vilvorde (BHV). La deuxième étape sera publiée le 31 janvier 2014 au Moniteur belge et concernera la modification de la Constitution ainsi que les lois spéciales et ordinaires (La réforme des institutions, 2019). Cette réforme transférera aux Communautés et aux Régions un large éventail de compétences tout en affaiblissant celles de l'Autorité fédérale (Mathieu, 2019).

En Belgique, les compétences sont donc réparties entre l’Autorité fédérale, les Communautés et les Régions. L’Autorité fédérale exerce ses pouvoirs sur tout le territoire belge alors que les entités fédérées sont limitées au territoire qui leur correspond. Les régions ont des compétences liées au territoire alors que les Communautés ont des compétences liées aux personnes.

La situation du fédéralisme belge est complexe : les entités fédérées ont des compétences différentes sur des territoires qui se chevauchent parfois. Le critère linguistique est important dans l’organisation des pouvoirs, des institutions et dans le système politique (Blaise, Faniel, & Sägesser, novembre 2014).

### 3.1.1 L’Autorité fédérale

Les spécificités du fédéralisme ont créé des organisations spécifiques à la Belgique (Dandoy, Matagne, & Van Wynsb, 2013). D’abord, l’Autorité fédérale. Elle exerce toutes les compétences qui n’ont été attribuées ni aux Régions ni aux Communautés. Elle aura donc les compétences suivantes (Blaise, Faniel, & Sägesser, novembre 2014) :

- La politique monétaire
- La justice
- La sécurité sociale (à l’exception des prestations familiales)
- La politique de la sûreté
- La défense
- Le droit civil

### 3.1.2 Les Communautés

En Belgique, il existe trois communautés : la Communauté française, la Communauté flamande et la Communauté germanophone (Bracke, et al., 2017). En 2011, la Communauté française a décidé de modifier son appellation en « Fédération Wallonie-Bruxelles ». Mais celle-ci n’a pas de portée juridique puisque la Constitution continue d’utiliser l’expression Communauté française (Blaise, Faniel, & Sägesser, novembre 2014).

### 3.1.3 Les Régions

La Belgique est divisée en trois Régions : la Région wallonne, la Région flamande et la Région de Bruxelles-Capitale. Ces Régions ont été créées aux côtés des communautés pour rencontrer les différences économiques respectives. Ainsi, leurs compétences se rapportent aux matières économiques ou liées à l’économie ainsi que les matières localisables (Bracke, et al., 2017).

## 3.2 Comment la Belgique se finance-t-elle ?

### 3.2.1 Le budget de l’État fédéral

Le budget de l’État fédéral peut être défini comme un acte qui prévoit et autorise les recettes et dépenses annuelles par l’état. Cette définition s’applique aux budgets du pouvoir fédéral, des Communautés et des Régions, des provinces, des communes et des organismes d’intérêts publics.

Le budget désigne donc les crédits que le gouvernement utilisera pour la réalisation de ses projets durant l'année budgétaire concernée. Il a donc une vision politique et socio-économique.

Le budget de l'État fédéral belge est composé de trois parties : le budget des voies et moyens, le budget général des dépenses et l'exposé général.

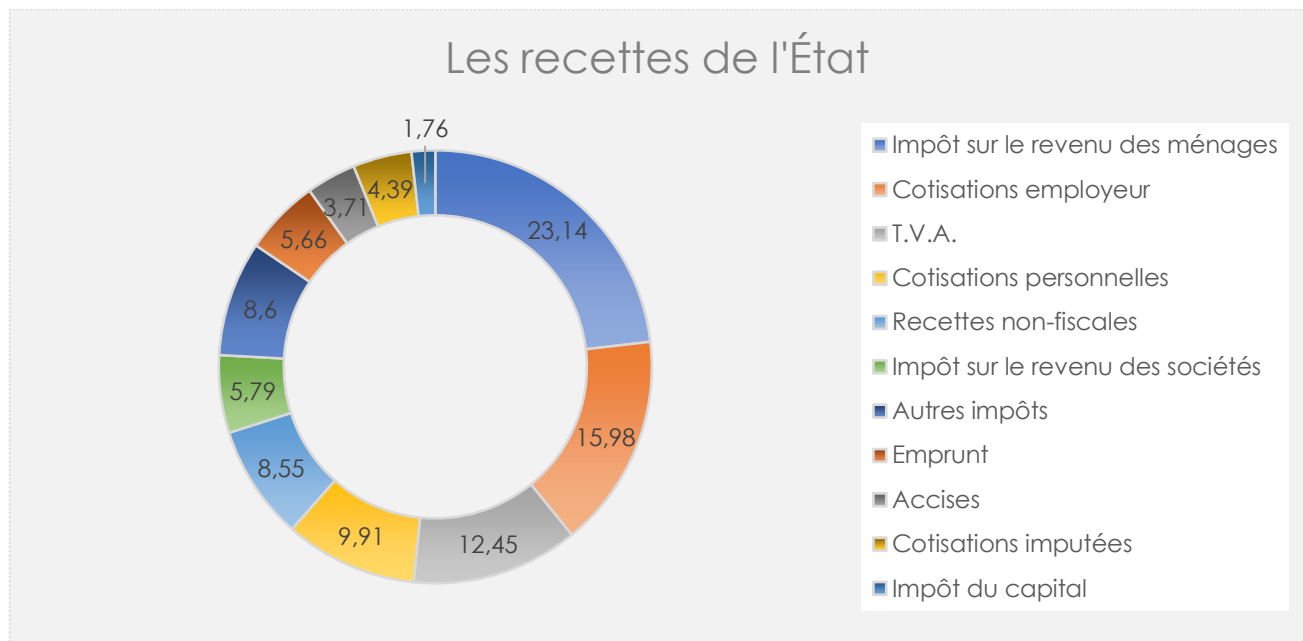
Ainsi, le budget est une loi formelle, mais il n'est pas une véritable loi matérielle. Il est un instrument essentiel des dépenses et l'exposé général. C'est le pouvoir législatif (la Chambre des représentants) qui approuve la politique du pouvoir exécutif.

Il énumère les différentes sources et les montants des recettes de l'État. Il prévoit également les dépenses que l'État sera autorisé à réaliser. Il faut noter qu'il a un caractère annuel. Il sera voté chaque année avec une portée limitée à un an (Service public fédéral Stratégie et Appui, 2014).

### 3.2.2 Les recettes et dépenses de l'État

En prélevant des impôts et des cotisations sociales sur la rémunération totale du travail et sur le capital, l'État belge se finance (Belga, 2019). L'impôt est présent partout : il est direct et indirect. En 2014, pour 100€ de recettes, 23,14€ proviendront de l'impôt sur le revenu des ménages, 15,98€ des cotisations employeur, 12,45€ de la T.V.A., 9,91€ des cotisations personnelles, 8,55€ des recettes non fiscales, 5,79€ de l'impôt sur le revenu des sociétés, 8,60€ d'autres impôts, 5,66€ de l'emprunt, 3,71€ des accises, 4,39€ des cotisations imputées et 1,76€ de l'impôt du capital.

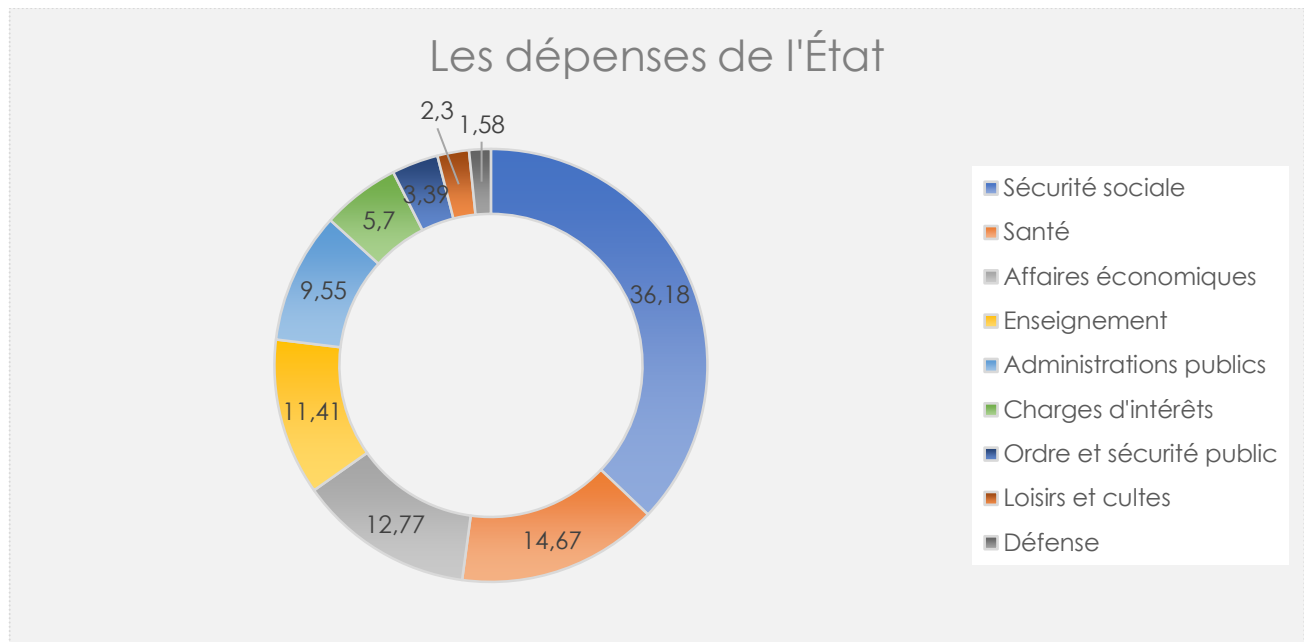
Graphique 1 – Les recettes de l'État



Ces impôts payés à l'état seront redistribués de la manière suivante : 36,18€ seront distribués à la Sécurité sociale, 14,67€ à la santé, 12,77€ aux affaires économiques, 11,41€ à l'enseignement, 9,55€ aux

administrations publiques, 5,70€ aux charges d'intérêts, 3,39€ à l'ordre et la sécurité publics, 2,30€ aux loisirs et cultes, 1,58€ à la défense (Messoudi, 2019).

Graphique 2 – Les dépenses de l'État



Avec la sixième réforme de l'État, l'élargissement des compétences des entités fédérées va augmenter le budget des entités fédérées de plus de 40% (Deschamps, Schmitz, Scoreneau, & Thonet, Novembre 2013).

## 4. Le financement des entités fédérées

### 4.1 L'autonomie des entités fédérées

La Belgique étant un état fédéral, ses entités fédérées sont autonomes et responsables.

Elles sont autonomes financièrement parce qu'elles établissent librement et sans contraintes externes leur propre budget et réalisent les dépenses nécessaires à la politique exécutée. Si cela s'avère nécessaire, les entités fédérées peuvent recourir à l'emprunt pour leur financement.

Elles sont responsables financièrement parce qu'elles assument seules les conséquences financières de leur politique. L'État fédéral n'interviendra pas (Bayenet & Pagano, Juin 2011).

Pour assurer ces financements, une loi spéciale a été revue et votée le 6 janvier 2014.

### 4.2 La loi spéciale de financement du 06.01.2014

La loi spéciale de financement (ou LSF) est parue au Moniteur belge le 6 avril 2014. Cette loi détaille les moyens dont dispose chaque entité fédérée. Pour rédiger cette loi, le nord du pays réclamait plus d'autonomie, de responsabilisation et des compétences renforcées pour les Régions ainsi que des leviers financiers. La Flandre ne voulait plus du système de dotation (enveloppes fermées distribuées par l'état)

déjà en place. Les Wallons redoutaient la responsabilisation. Ils craignaient également que la sécurité sociale et l'État fédéral ne soient remis en question. On a donc mis des balises.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les Régions bénéficient de l'autonomie fiscale : elles perçoivent leurs recettes par un impôt régional sur les revenus qui s'ajoute aux taxes et impôts régionaux déjà existants (comme les droits de succession, par exemple). Les Communautés continuent le système de financement par des dotations puisqu'elles n'ont pas de pouvoir fiscal (Lamquin, 2015).

Dans l'article 2 de la LSF, on précise que le financement du budget de la Communauté française et de la Communauté flamande est assuré par :

- Des recettes non fiscales ;
- Des parties attribuées du produit d'impôts et de perceptions ;
- Des dotations fédérales ;
- Pour la période de 2015 jusqu'à 2033, un mécanisme de transition ;
- Des emprunts.

L'article 4, lui, précisera que le financement du budget de la Région wallonne, de la Région flamande et de la Région de Bruxelles-Capitale est assuré par :

- Des recettes non fiscales ;
- Des recettes fiscales visées par la présente loi ;
- Des recettes de l'exercice de l'autonomie fiscale en matière d'impôt des personnes physiques visées au titre III/1 ;
- Des parties attribuées du produit d'impôts et de perceptions ;
- Des dotations fédérales ;
- Un mécanisme de solidarité nationale ;
- Pour la période de 2015 jusqu'à 2033, un mécanisme de transition ;
- Des emprunts (financement, 2014).

### 4.3 La Région wallonne

La Région wallonne est l'organe compétent pour les Régions dont la langue est le français et l'allemand. Son territoire correspond à peu près à celui de la Communauté française, mais contrairement à elle, la Région wallonne n'a pas de compétences à Bruxelles. En revanche, elle en a au sein de la Région linguistique allemande (Bracke, et al., 2017).

#### 4.4 Les organismes d'intérêts publics (OIP)

L'État belge a instauré des institutions publiques afin d'assurer la gestion de certains services publics (Damar & Delaunois, 1988). Ces organismes se sont multipliés et diversifiés au fur et à mesure que la volonté de l'autorité publique était de prendre en charge ces nouveaux besoins.

Il a fallu concilier les exigences de ces nombreux services décentralisés avec celles de l'autorité publique. Et notamment, le volet financier. En effet, l'interdépendance de la gestion financière de l'État avec celle de ces organismes publics est évidente puisque c'est l'État qui couvre leurs dépenses au moyen de subvention, qui leur garantit la perception de recettes parafiscales ou accepte que ces organismes exercent des activités lucratives.

De plus, les budgets gérés par ces OIP sont des deniers publics. Cela suppose que ces organismes ont des obligations particulières et que leur gestion soit faite de manière responsable (Damar & Delaunois, 1988).

#### 4.5 Le statut des OIP

Les OIP sont créées par l'Autorité fédérale et les entités fédérées par le biais de lois ou de décrets. Un texte législatif est nécessaire pour donner aux OIP la personnalité juridique afin de leur permettre de disposer d'organes de gestion, d'accomplir des actes juridiques (CRISP, 2019).

Le statut de beaucoup d'OIP est régi par la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de ces organismes. Elle classe les OIP selon quatre catégories : les organismes de type A sont soumis à l'autorité d'un ou plusieurs ministre(s). Les organismes de type B, C et D ont un organe de gestion. De plus, elles sont sous la tutelle d'un ou plusieurs ministre(s) (Site internet de l'administration fédérale, 2019).

#### 4.6 L'AViQ

Avec la sixième réforme de l'État, les compétences en matière de santé et d'action sociale sont transférées aux Régions. Le Gouvernement wallon, en voulant simplifier les instances, a créé un OIP afin de gérer ces matières. Ainsi, le 2 décembre 2015, le Parlement wallon a voté un décret pour la création de l'AViQ, l'Agence pour une Vie de Qualité. Cet OIP représentera 1/3 du budget total de la Wallonie (AViQ, Création de l'AViQ, l'Agence pour une Vie de Qualité, 2019). En 2018, le budget de l'AViQ s'élevait à 1.056.996.092,55€. Ce budget est réparti suivant cinq sections différentes : la gestion centrale de l'Agence, la gestion des Missions du Comité de branche bien-être et santé, la gestion des missions du Comité de branche personnes handicapées, gestion des missions du Comité de branche famille et la gestion des missions communes aux différents comités de branche (AViQ, Rapport d'activités, 2018).

## 4.7 Les règles budgétaires des administrations locales

### 4.7.1 Historique

Avant 1930, la loi communale n'imposait pas un cadre homogène pour les budgets communaux. Les seules instructions sommaires pour l'établissement du budget communal étaient données par deux circulaires datant de 1820 et 1878. Le gouvernement ne pouvait pas se faire une idée claire des finances communales tant les méthodes comptables étaient diversifiées.

Les normes comptables sont donc apparues tardivement pour les pouvoirs locaux. En 1933, une commission constituée au sein de l'Union des Villes a entamé un travail préparatoire pour réformer les règles de comptabilité communale. Ce travail a permis au gouvernement d'envoyer une circulaire en septembre 1934 portant sur de nouvelles instructions pour l'établissement de budgets communaux.

En janvier 1968, on instaure la « comptabilité communale à classification fonctionnelle et économique ». L'adoption de la « nouvelle comptabilité communale » entre en vigueur en janvier 1995. C'est une réforme fondamentale parce qu'elle apporte plus de précision sur la valorisation du patrimoine et l'endettement des communes. Ce nouveau schéma est étendu aux C.P.A.S. en 1998 (Dessoey, 2009).

### 4.7.2 Le principe d'équilibre

Le principe de l'équilibre budgétaire pour les communes a été imposé via un arrêté spécial qui, ensuite, a été intégré dans le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation (CDLD) (Coppens, Stinglhamber, Van Meensel, & Van Parys, 2018).

Dans la circulaire relative à l'élaboration des budgets des communes de la Région wallonne, « *L'équilibre budgétaire, c'est-à-dire l'équilibre global, tant au service ordinaire qu'au service extraordinaire, constitue le premier principe essentiel de la gestion financière (articles L1314-1 et -2 du CDLD).* » (Circulaires budgétaires 2020 relatives à l'élaboration des budgets des communes de la Région wallonne, aux recommandations fiscales, à l'élaboration des budgets des entités sous suivi du Centre Régional d'Aide aux Communes, 2019)

Dans le CDLD, « *En aucun cas, le budget des dépenses et des recettes des communes ne peut présenter un solde à l'ordinaire ou à l'extraordinaire en déficit ni faire apparaître un équilibre ou un boni fictif.* » (Code de la démocratie locale et de la décentralisation, 2004)

Le service ordinaire et le service extraordinaire composent de la comptabilité des pouvoirs locaux. Chacun de ces deux budgets se compose d'un solde de l'exercice propre (avec les recettes et les dépenses de l'année en cours) et un total général dans lequel on tient compte du résultat des exercices précédents et de transferts éventuels. L'équilibre du total général suppose que le solde de l'exercice propre n'est pas obligatoirement à l'équilibre chaque année. S'il y a d'éventuels excédents d'exercices précédents, ceux-ci peuvent compenser le déficit de l'exercice courant. Le budget ordinaire est composé des recettes et des dépenses récurrentes

de l'administration locale, « *y compris les amortissements de capital et les charges d'intérêts des emprunts* » (Coppens, Stinglhamber, Van Meensel, & Van Parys, 2018, p.39)

En ce qui concerne le budget des C.P.A.S., il doit toujours être en équilibre également. Néanmoins, s'il affiche un déficit, la commune doit intervenir au moyen de dotations (Coppens, Stinglhamber, Van Meensel, & Van Parys, 2018)

#### 4.7.3 Le contrôle budgétaire par la Région wallonne

En 2002, avec la régionalisation de la loi communale et de la loi provinciale, les régions peuvent exercer un contrôle sur les finances des pouvoirs locaux.

En 2014, via des circulaires budgétaires, la Région wallonne a instauré deux nouvelles directives afin de tendre vers des finances publiques saines dans les communes :

- *le principe selon lequel le budget ordinaire de l'exercice propre doit être en équilibre*
- *une limitation des dépenses d'investissement financées par emprunt.* (Coppens, Stinglhamber, Van Meensel, & Van Parys, 2018, p. 40)

Les communes faisant face à des difficultés financières structurelles ont la possibilité d'avoir accès à un financement supplémentaire de la région. A condition de répondre à un plan de gestion stricte, elles peuvent contracter un emprunt d'aide extraordinaire de long terme auprès du CRAC (Centre Régional d'Aide aux Communes). De plus, un plafond d'investissement a été établi pour les investissements financés par des emprunts.

Selon la BNB, les pouvoirs locaux ont des finances saines. Cette situation financière favorable est due à la surveillance budgétaire exercée sur les pouvoirs locaux. Avec le principe d'équilibre budgétaire, on a éliminé les déficits. Cependant, les pouvoirs locaux doivent faire face à plusieurs défis et notamment des défis financiers (augmentation des coûts du financement des pensions des fonctionnaires statutaires, la hausse du nombre de revenus d'intégration et des prestations sociales, etc.).

Pour faire face à ces défis, les pouvoirs locaux ont à cœur d'augmenter leur efficacité, perfectionner la qualité des services offerts à la communauté et contrôler avec rigueur les dépenses (Coppens, Stinglhamber, Van Meensel, & Van Parys, 2018)

## 5. Les Services d'Aide aux Familles et aux Aînés

### 5.1 Le vieillissement de la population

Le vieillissement de la population est démontré et il comporte plusieurs facteurs à prendre en compte. En Belgique, ainsi que dans la plupart des pays industrialisés, le vieillissement se traduit par une proportion plus importante de personnes âgées par rapport aux autres groupes d'âge.

Il y a une évolution en trois points de la pyramide des âges :

- *Une baisse de la fécondité [...]*
- *Une augmentation de l'espérance de vie moins soutenue ces dernières années*
- *Et un solde migratoire positif* (Gobert, 2010, p. 19).

Un autre phénomène apparaît aussi, celui du « vieillissement dans le vieillissement ». Parmi les personnes âgées de 65 ans et plus, la proportion des « quatre fois vingt » est en augmentation de manière importante (Gobert, 2010).

La société vieillit et cela engendre une série de questions en matière d'accompagnement des seniors. Le nombre de personnes âgées en augmentation est à mettre en parallèle avec le nombre de personnes âgées dépendantes. Ces personnes en perte d'autonomie ou dépendantes désirent rester à leur domicile aussi longtemps que possible, mais ce désir doit être soutenu par des services d'aide à domicile en complément de l'entourage familial déjà existant (André, 2012).

## 5.2 Bref historique des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés

Les premiers services d'aides à domicile ont été créés à la sortie de la Deuxième Guerre mondiale. Le but était d'assister les familles en difficulté dans la réalisation des tâches ménagères. Dès 1949, ces services sont soumis à une réglementation qui déterminera les conditions d'agrément et de subvention, la formation et les diplômes requis pour exercer la profession d'aide familiale, etc.

En 1975, les réglementations du secteur de l'aide à domicile se régionalisent à la suite de modifications du paysage institutionnel belge. Ainsi, la Région wallonne établit les bases d'une association régionale représentative de ce secteur (L'aide à domicile: histoire(s) d'hier, visage(s) d'aujourd'hui - Naissance, évolution et perspectives, s.d.)

En 2016, avec la sixième réforme de l'état, l'AViQ, un nouvel organisme d'intérêt public gérant les compétences de la santé, du bien-être, de l'accompagnement et des soins des personnes âgées, du handicap et des allocations familiales, a vu le jour. Depuis 2019, l'AViQ exerce de nouvelles compétences directement transférées de l'INAMI (AViQ, Création de l'AViQ, l'Agence pour une Vie de Qualité, 2019)

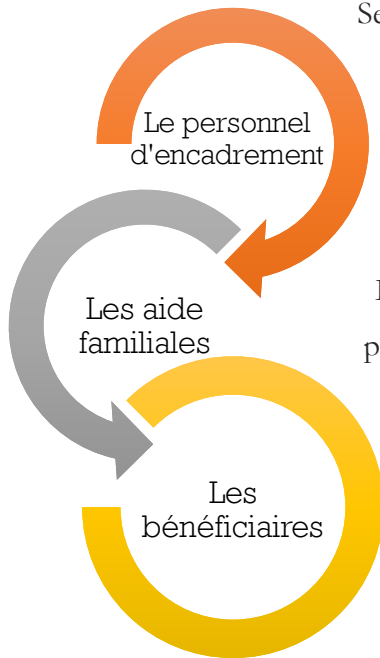
## 5.3 La législation relative aux Services d'Aide aux Familles et aux Aînés

**Ce chapitre analysera les articles 219 à 260 du Code wallon de l'action sociale et de la santé (C.W.A.S.S.) du 29 septembre 2011, les articles 12 et 320 à 364 ainsi que les annexes 37, 38, 39 et 42 du Code réglementaire de l'Action sociale et de la Santé (C.R.W.A.S.S.) du 4 juillet 2013 relatifs aux Services d'Aide aux Familles et aux Aînés (S.A.F.A.).**

Selon l'art. 220 § 1<sup>er</sup> du C.W.A.S.S., « *Les services interviennent à domicile afin de favoriser le maintien et le retour à domicile, l'accompagnement et l'aide à la vie quotidienne des personnes isolées, âgées, handicapées, malades et des familles en*

*difficulté, en concertation avec l'environnement familial et de proximité, et ont notamment pour objectif de stimuler la personne aidée afin de maintenir au maximum son autonomie.*

## 5.4 Les missions du S.A.F.A.



Selon l'annexe 37 du C.R.W.A.S.S. à propos du Statut de l'aide familiale visé à l'article 321, celle-ci est appelée à intervenir dans les familles, auprès des personnes âgées, malades ou handicapées en difficulté pour accomplir tous les actes de la vie quotidienne. Son rôle social est de permettre le maintien à domicile des personnes et de leur assurer une qualité de vie.

La particularité de la fonction de l'aide familiale est qu'elle intervient sur plusieurs plans (individuel, collectif, préventif et/ou curatif) et également dans plusieurs domaines (aide à la vie quotidienne, rôle sanitaire, rôle éducatif, aide relationnelle et aide sociale).

En fonction des situations, il arrive que le S.A.F.A. soit amené à collaborer avec des organismes extérieurs tels que les Services d'aide à la jeunesse, les équipes S.O.S. Enfants, les Centres de médiation de dettes ou de santé mentale, les maisons de repos, les hôpitaux, etc.

Selon l'Art. 230 § 3 du C.W.A.S.S., l'assistant social [...] est chargé d'effectuer les enquêtes sociales, d'assurer l'accompagnement des bénéficiaires ainsi que l'encadrement des aides familiales, des aides-seniors ou des gardes à domicile.

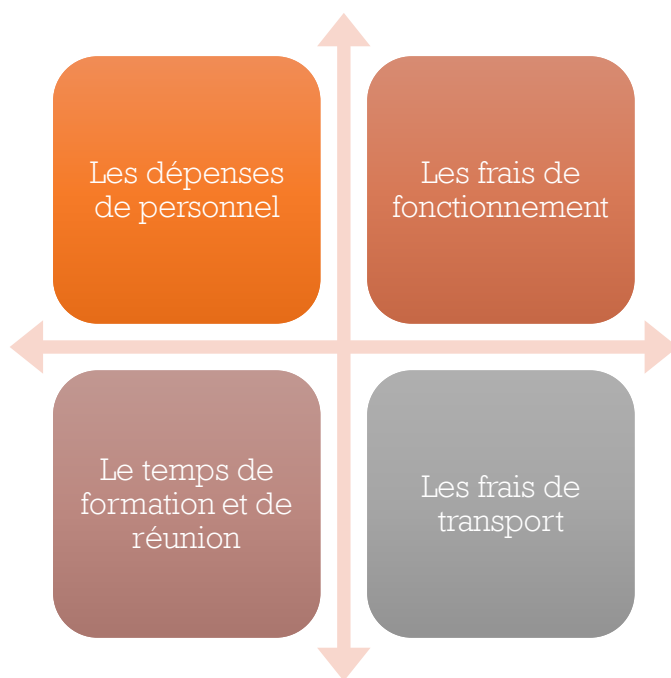
## 5.5 Les conditions d'agrément

Pour obtenir l'agrément, les services doivent répondre à plusieurs conditions décrites l'article 226 et 227 du C.W.A.S.S., à savoir :

- Les services doivent être créés par les provinces, les communes, les C.P.A.S., les associations sans but lucratif, les fondations, les intercommunales ou les associations visées au chapitre XII de la loi du 8 juillet 1976 organique des C.P.A.S.
- Le service doit avoir pour objet la mise à disposition d'aides familiales ou de gardes à domicile auprès des bénéficiaires qui en font la demande
- Le service doit disposer d'un accueil téléphonique centralisé à l'attention du bénéficiaire
- Un dossier social avec une proposition de réponse à la demande doit être constitué par l'assistant social et signé pour accord par le bénéficiaire
- Le service doit employer des aides familiales avec, au minimum, trois équivalents temps plein et de façon permanente

- Les membres du service doivent détenir le diplôme requis
- Les membres du service sont occupés dans les liens d'un contrat de travail et suivis dans le cadre d'un contrôle médical préventif
- Il y a des normes d'encadrement à respecter avec le nombre de travailleurs sociaux et d'administratifs en fonction du nombre d'heures subventionnées
- Le service doit disposer de locaux permettant de garantir le caractère confidentiel des entretiens de service et de demande d'aide
- ...

## 5.6 La couverture de la subvention



Selon l'article 242 § 1<sup>er</sup> du C.W.A.S.S, dans la limite des crédits budgétaires, le Gouvernement alloue au service des subventions couvrant en tout ou en partie les 4 éléments suivant : les dépenses de personnel, les frais de fonctionnement, le temps de formation et de réunion ainsi que les frais de transport.

Selon le §2 de ce même article, ces subventions sont octroyées notamment sur la base des éléments suivants :

Le nombre d'heures prestées par les aides auprès du bénéficiaire, en réunions, en formations ou en déplacements ; le nombre de prestations

effectuées par les aides ; le nombre d'heures effectuées durant les heures dites « inconfortables » à savoir : entre 6h et 8h, entre 20h et 21h30, le samedi et le dimanche ; l'ancienneté des aides familiales ; la densité de population de la commune du bénéficiaire ; le nombre d'heures attribuées au service les années précédentes ; le nombre de kilomètres parcourus par le travailleur.

Selon l'article 348 du C.R.W.A.S.S., un montant forfaitaire est octroyé pour les aides familiales ayant atteint un âge déterminé au 1<sup>er</sup> janvier de l'année considérée (à partir de 52 ans). Ces subventions sont destinées au financement de jours de congé supplémentaires pour les travailleur(s) concerné(e)s et sont conditionnées par de l'embauche compensatoire.

Les montants détaillés de la subvention sont repris dans l'annexe 1.

## 5.7 Les enjeux d'un S.A.F.A.

Tout d'abord, le secteur du maintien à domicile subit une multitude de mutations depuis plusieurs années avec, en premier lieu, les transformations démographiques et la modification des structures familiales. Ensuite, la politique menée afin de réduire le nombre de lits occupés en hôpital ou en maison de repos, compensée par un maintien plus long à domicile. Enfin, on voit le développement de « quasi-marchés » au nom de l'efficacité et de l'efficience des services publics (véhiculé par le courant du NMP).

L'État-providence a soutenu ces services d'aide aux personnes. L'état a donc attribué des financements publics tout en gardant un contrôle sur l'usage de ces financements. Les pouvoirs publics dictent les cadres réglementaires, prescrivent des normes d'encadrement, exigent la formation des travailleurs, etc.

Les quasi-marchés sont vus comme des instruments utilisés pour générer une meilleure efficacité des services publics en combinant « *principes marchands et régulation publique* » (Gardin & Nyssens, 2010, p. 514)

L'état est un acteur central du secteur du maintien à domicile. C'est dans l'intérêt général et pour la reconnaissance des bénéfices collectifs que son intervention financière est justifiée. Il existe quatre formes de bénéfices collectifs pour les services de maintien à domicile : rendre possible l'accès à ces services aux personnes qui en ont besoin, aider l'entourage dans la prise en charge des personnes en difficultés ou dépendantes et leur permettre de concilier famille et travail, assurer la qualité de l'aide, créer et maintenir les emplois. Cependant, les bénéfices collectifs ne seront valorisés qu'en fonction des choix politiques et de ce que la société estimera comme un besoin essentiel qui doit être pris en charge par la collectivité (Gardin & Nyssens, 2010).

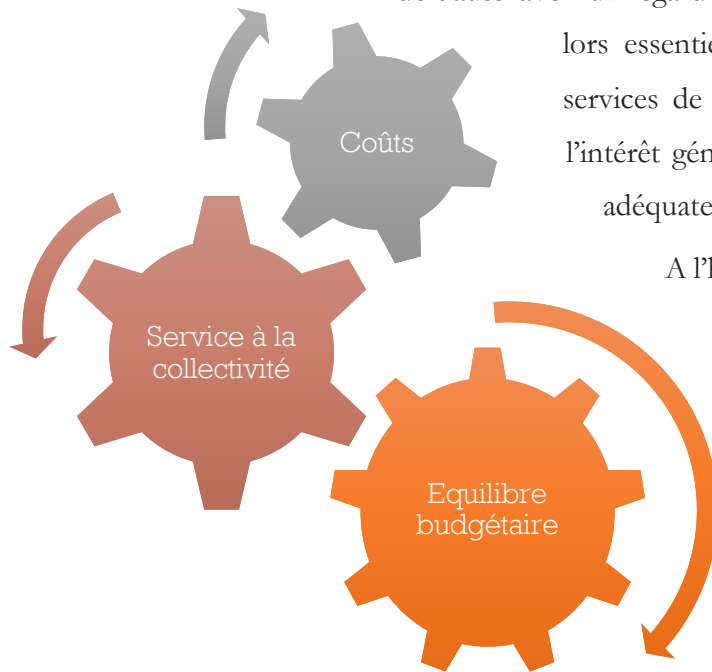
## 5.8 Les missions du C.P.A.S.

Selon l'article premier de la loi organique des C.P.A.S. (1976), « *Toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine* ». Le C.P.A.S. a pour mission d'octroyer l'aide sociale due par la collectivité aux familles. Il est tenu de remplir des missions légales générales comme *le droit à l'intégration sociale, l'information et l'accompagnement administratif, la guidance psychosociale, la protection des mineurs, etc.* (UVCW, 2019). Le C.P.A.S. exerce aussi des missions conventionnelles via l'organisation de services comme les services d'aide aux Familles.

L'article 43 stipule que c'est le Conseil de l'Action Sociale qui recrute ou nomme le personnel. Mais le C.A.S. peut déléguer cette attribution au bureau permanent et au comité spécial comme cela est stipulé dans l'article 56 §1<sup>er</sup>. Ainsi, du personnel peut être engagé avec dérogation totale ou partielle aux conditions générales de recrutement habituelles. Cet article est relatif, entre autres, au personnel soignant et auxiliaire (Balfroid & Vaessen, Novembre 2017).

## 6. La question de recherche

Le service public exerce un rôle essentiel dans la redistribution de la richesse accumulée via l'impôt. Mais il doit aussi avoir un regard sur la soutenabilité des finances publiques. Il est dès lors essentiel de réfléchir à ce qui peut permettre à de tels services de réussir le pari de réaliser une action nécessaire à l'intérêt général tout en gardant à l'œil une gestion financière adéquate.



A l'heure actuelle, nous constatons que les S.A.F.A. sont tiraillés entre la contribution positive qu'ils apportent à la collectivité et la nécessité pour les administrations locales d'avoir une gestion correcte et rigoureuse de leurs services qui doivent tendre vers l'équilibre budgétaire. Ces services, gérés par des C.P.A.S., sont majoritairement financés par des subsides venant de l'AViQ. Ces subsides sont donc un facteur-clé de leur équilibre

budgétaire. Ils sont conditionnés par le travail sur le terrain des aides familiales, par leurs prestations réellement effectuées. Dès lors, l'enjeu numéro un pour les gestionnaires de ces services est de faire prester leur personnel. Lors de leurs congés, si elles sont malades, si les bénéficiaires sont absents ou hospitalisés et que les aides familiales n'ont pas de prestation de remplacement, elles sont totalement à charge du C.P.A.S. Autrement dit, si elles ne prestat pas en famille, si elles ne sont pas en réunion ou en formation, l'AViQ ne donne pas de subsides. La question qui oriente ce mémoire se présente donc en deux temps. D'abord, **quelle est la place de l'équilibre budgétaire pour les responsables des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés ?** Et, dans un deuxième temps : **quels moyens mettent-ils en œuvre pour tenter d'atteindre ou de maintenir l'équilibre budgétaire ?** Avec ces questions de recherche, nous adoptons le point de vue du C.P.A.S. qui doit gérer un service essentiel pour nos sociétés tout en gardant à l'esprit qu'il faut tendre vers l'équilibre. Nous allons donc mener une enquête auprès des C.P.A.S. pour trouver les stratégies de gestion ou les bonnes pratiques qui permettent de tendre vers l'équilibre.

### 6.1 Une enquête auprès de sept Services d'Aide aux Familles et aux Aînés

Afin de connaître les différentes stratégies de gestion mises en place par les S.A.F.A., nous avons réalisé une étude auprès de sept services gérés par des C.P.A.S. Elle a pour buts de connaître les difficultés vécues

par ces services, les moyens mis en œuvre pour gérer ces difficultés, la place de l'équilibre budgétaire dans cette gestion et les bonnes pratiques à adopter pour ce type de service. Nous avons ainsi relevé les méthodes de travail des services interrogés. Ils travaillent uniquement sur leur commune et ne sont donc pas concurrents entre eux. Leur but est identique : intervenir auprès de personnes fragilisées pour favoriser le maintien à domicile et l'accompagnement à la vie quotidienne. Toutefois même si leur objectif est équivalent, ces services fonctionnent parfois très différemment. Nous avons rassemblé toutes ces informations à l'aide d'une étude menée auprès des responsables de ces services.

En vue de contrôler la variable géographique, nous avons sélectionné des C.P.A.S. d'une seule province : le Hainaut. Et plus particulièrement des administrations des régions de Charleroi et de La Louvière. Dès lors, nous avons interrogé, dans l'ordre chronologique, les C.P.A.S. d'Anderlues, de Binche, de Montigny-le-Tilleul, de Chapelle-lez-Herlaimont, de Courcelles, de Seneffe et de Pont-à-Celles. Cela nous a permis de comparer leur méthode de gestion et de travail. Dans le tableau suivant, nous avons retranscrit leurs caractéristiques.

Tableau 2 – Caractéristiques des C.P.A.S. interrogés lors de notre étude

C.P.A.S. de							
	Anderlues	Binche	Montigny-le-Tilleul	Chapelle-Lez-Herlaimont	Courcelles	Seneffe	Pont-à-Celles
Gestionnaires	1 assistant social responsable du service et 1 employé administratif	3 assistants sociaux dont une responsable du service et 1 employé administratif	1 infirmière responsable du service, 1 assistante sociale (4/5 <sup>e</sup> ) et 2 employés administratifs (à temps partiel)	1 assistant social responsable du service (4/5 <sup>e</sup> ) et 1 employé administratif	1 juriste responsable du service, 4 assistants sociaux et 2 employés administratifs	1 assistante sociale responsable du service et 1 employé administratif	1 assistante sociale responsable du service et 1 employé administratif

C.P.A.S. de							
	Anderlues	Binche	Montigny- le-Tilleul	Chapelle- Lez- Herlaimont	Courcelles	Seneffe	Pont-à- Celles
Effectif	16 aides familiales (aucune nommée)	28 aides familiales (dont 1,5 E.T.P. nommée) et 2 gardes-malade (1 E.T.P.)	16 aides familiales (aucune nommée)	16 aides familiales (aucune nommée)	41 aides familiales (dont 9 nommées) et 2 gardes-malade	11 aides familiales (aucune nommée)	20 aides familiales (dont 2 ou 3 nommées)
Contingent	15.562 heures en 2019	+/- 28.000 heures	19.242 heures en 2019	12.153 heures en 2019	45.808 heures en 2019	+/- 12.000 heures	18.216 heures en 2019
Nbre hab.	+/- 12.200 habitants	+/- 33.600 habitants	+/- 10.100 habitants	+/- 14.500 habitants	+/- 31.300 habitants	+/- 11.400 habitants	+/- 17.200 habitants

## 6.2 Méthodologie

Nous avons récolté des informations lors d'entretiens semi-directifs réalisés, pour la quasi-totalité, par téléphone, du 15/04/2020 au 04/06/2020. Un seul entretien a eu lieu en présentiel : le premier rendez-vous avait été fixé au 10 mars. Ensuite, avec les mesures prises par le Gouvernement fédéral le jeudi 12 mars 2020 en raison de l'épidémie de Coronavirus, nous avons été contrainte de procéder à des entretiens téléphoniques pour cette étude. Un guide d'entretien a été rédigé (repris dans l'annexe 2) et envoyé par mail quelques jours avant l'entretien afin que les personnes puissent préparer les réponses aux questions relatives à l'organisation du service, etc. Les interviews ont été enregistrées via à l'application « TapeACall » et, ensuite, retranscrites par écrit<sup>1</sup>. Avec une durée moyenne de 39 minutes, la durée de ces interviews a

<sup>1</sup> Les retranscriptions de ces interviews sont disponibles sur demande.

varié entre 25 et 62 minutes. Les réponses individuelles et anonymes des personnes interrogées sont synthétisées dans le tableau figurant à l'annexe 3.

### 6.3 Contenu de l'enquête

La première partie du questionnaire avait pour objectif de nous présenter le service avec des questions sur sa composition : le nombre d'aides familiales, les personnes en charge de la gestion du service, le contingent d'heures (le nombre maximum d'heures subsidiées par l'AViQ), le parcours de la personne interviewée, etc. Ces questions ont également permis aux personnes d'être à l'aise vis-à-vis de l'interview et, quelque part, d'oublier qu'elles étaient enregistrées. Ensuite, notre intérêt s'est porté sur les difficultés quotidiennes rencontrées par les responsables de service. En abordant un sujet très large, les répondants ont pu expliquer la complexité de leur travail en mettant le doigt sur des points précis qui pourraient influencer l'équilibre budgétaire du service. Cela nous a permis d'enchaîner sur le point suivant, les processus mis en place pour gérer les difficultés.

Nous avons cherché à connaître le degré d'importance de l'équilibre budgétaire dans la gestion du service. Les systèmes de gestion ont été abordés afin de détecter comment les S.A.F.A. sont contrôlés en interne et nous nous sommes questionnée sur les exigences que pouvaient avoir la direction du C.P.A.S. ou le politique sur ce sujet et donc, l'éventuelle orientation qu'ils imposeraient à ces responsables.

Nous avons sondé les services à propos du statut des aides familiales avec des questions au sujet du passage du statut d'ouvrier à celui d'employé survenu le 1<sup>er</sup> avril 2020 (conformément à la CCT conclue le 5 février 2020 et la décision du Comité C du 30 mars 2020), s'il y avait des agents nommés dans leur service et le temps de travail hebdomadaire préconisé par les responsables des services lors de l'engagement de nouvelles aides familiales. Grâce à ces différentes questions, les répondants démontraient leur vision de la gestion du personnel, les avantages et les inconvénients des différents statuts en termes budgétaires.

### 6.4 Synthèse des réponses de l'étude exploratoire

#### 6.4.1 Les difficultés

Nous avons entamé notre étude avec des questions concernant les difficultés rencontrées par les gestionnaires de service au quotidien. Ce thème permettait aux répondants d'exposer les situations problématiques et d'en identifier les causes.

La difficulté citée par tous les répondants est la gestion quotidienne du service. Ils expliquent cela par la complexité du travail avec les aléas du quotidien comme l'absence d'une aide familiale, une demande urgente et spontanée d'un bénéficiaire, le travail interrompu par le téléphone ou le passage d'une aide familiale au bureau, etc. Il y a une forte accumulation de petites tâches qui, prises à part, sont gérables,

mais cumulées, compliquent le travail quotidien. Cette difficulté empêche d'avoir une vision globale du service, de penser ou d'organiser une stratégie à long terme pour le service.

Le management d'une équipe d'aides familiales est présenté comme éprouvant par certains répondants, il prendrait plus de temps que de s'occuper des bénéficiaires du service. C'est un travail quotidien de long terme et qui peut porter ses fruits. Une hypothèse a été avancée durant une interview : c'est un public exigeant parce que leur travail est difficile tant physiquement que psychologiquement. D'ailleurs, l'absentéisme est également cité comme complication parce qu'il engendre beaucoup de conséquences : réorganisation de l'horaire pour certains membres de l'équipe pour pallier l'absence, augmentation de la charge de travail, il y a des bénéficiaires non desservis qui pourraient s'adresser à un autre service, des subsides non accordés donc du personnel à charge du C.P.A.S. L'absentéisme est d'autant plus présent si l'équipe d'aides familiales est plus âgée.

Certains répondants ont exposé leurs difficultés face aux lourdeurs administratives pour remplacer des agents malades. Cela est dû au fait que la procédure dans le service public est plus ardue que dans le privé puisque ce type de décision doit passer, notamment, par un organe décisionnel comme le Conseil de l'Action Sociale (C.A.S.) ou le Bureau Permanent (B.P.). L'engagement d'une aide familiale ne peut pas se faire spontanément. De plus, étant donné la lourdeur de ce métier, il semblerait qu'il existe une difficulté à trouver du personnel compétent avec une vocation qui tiendra le temps d'une carrière.

La plupart des responsables de service interrogés sont des assistants sociaux. Certains ont fait part de la confusion entre leur rôle social et l'aspect commercial de la gestion d'un Service d'Aide aux Familles et aux Aînés. Leur rôle est d'écouter la demande d'aide sociale venant des bénéficiaires, de l'analyser et de proposer des solutions. Ils gèrent l'aspect humain avant les impératifs budgétaires.

Enfin, certains répondants ont évoqué le manque d'efficacité des programmes informatiques utilisés et les difficultés de compréhension et d'application de la réglementation de l'AViQ.

#### 6.4.2 Les processus

Pour faire face à l'absentéisme, plusieurs processus nous ont été présentés. Tout d'abord, vu la pénibilité du travail, plusieurs répondants ont insisté sur l'importance de la prévention lors d'entretiens individuels ou de réunions de service. Celles-ci sont, d'ailleurs, imposées par la réglementation de l'AViQ à raison de minimum 6 % du contingent. Elles permettent aux aides familiales de partager les problèmes rencontrés chez leurs bénéficiaires, de construire une cohésion d'équipe, d'être écoutées et conseillées. Certains répondants y abordent concrètement l'impact humain et financier de l'absentéisme via des tableaux de bord. La disponibilité du chef de service est aussi un processus préventif important selon certains répondants.

Pour pouvoir desservir les bénéficiaires lésés par l'absence de leur aide familiale, trois C.P.A.S. ont expliqué qu'ils mettaient en place des contrats de remplacement. Deux services augmentent le temps de travail des aides familiales déjà présentes dans le service et travaillant à temps partiel. Sur ces deux services, le premier C.P.A.S. propose parfois des contrats de remplacement dès le premier jour d'absence de l'aide familiale alors que l'autre service attend que l'aide familiale malade ne soit plus à charge de son employeur, mais à charge de la mutuelle. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons calculé le coût de remplacement d'une aide familiale en tenant compte des recettes de facturation (avec un taux moyen), des recettes de subsides, des coûts de l'aide familiale absente et des coûts salariaux de la remplaçante (en ce y compris les différents pécules reçus lors de la clôture du contrat). Ce point sera abordé dans la suite de ce travail.

Le troisième C.P.A.S. engage des personnes reprises dans une réserve de recrutement ou même parmi les stagiaires ayant effectué un stage probant au sein du C.P.A.S.

Certains services tiennent des tableaux de bord détaillés qui permettront de surveiller les heures prestées par rapport au contingent octroyé, le nombre d'heures de réunion et de formations déjà effectuées, les subsides attendus et reçus, les recettes de facturation aux bénéficiaires, l'absentéisme, etc. Ils sont une source d'informations essentielles pour ces services.

#### 6.4.3 L'équilibre budgétaire

Selon certains répondants, l'équilibre budgétaire permet d'éviter de mettre en péril la pérennité du service. En cas de coupes budgétaires et s'il s'avère qu'il y a un trop gros déficit, il pourrait être supprimé sur une décision politique. Il faut donc une bonne gestion globale du service. Grâce à la surveillance des heures prestées, les services peuvent comparer leurs chiffres avec ceux des années précédentes et réagir en cas de baisse du nombre de prestations.

Selon d'autres répondants, cet équilibre budgétaire n'est pas important. Bien sûr, le service ne doit pas être trop déficitaire, mais ce n'est pas la priorité de ces responsables ! Il faut d'abord répondre aux besoins des bénéficiaires. Les subsides et les recettes de facturation permettent de couvrir une grande partie des dépenses liées à ce service. Donc, s'il est très déficitaire, c'est que le service n'est pas bien géré dans son ensemble.

La surveillance du service par la Direction de l'administration ou par le politique est présente dans plusieurs C.P.A.S. que nous avons interrogés. Mais pas tous ! Il y en a chez qui aucune surveillance n'est exigée bien que les chiffres soient envoyés spontanément à la direction. Dans ces C.P.A.S., il n'y a pas d'objectif financier exigé et la gestion efficace du service est confiée au responsable.

#### 6.4.4 Le statut des aides familiales

Le passage du statut d'ouvrier à employé au 1<sup>er</sup> avril 2020 pour les aides familiales est bien effectué dans la plupart des C.P.A.S. interrogés. Au moment des interviews, deux C.P.A.S. devaient régler des problèmes administratifs avant d'officialiser ce nouveau statut.

Être considérées comme employées plutôt que comme ouvrières est valorisant et bénéfique pour ces travailleuses. Mais ce statut générera aussi de nouvelles difficultés financières puisque le salaire garanti en cas de maladie passe à 30 jours.

Lors de l'engagement de nouvelles aides familiales, c'est le temps plein qui est privilégié dans une majorité des C.P.A.S. interrogés. Les arguments avancés sont la facilité de gestion et une meilleure disponibilité des aides familiales. C'est aussi une demande des personnes engagées pour l'aspect salarial. De plus, on évite que des agents engagés à temps partiel ne démissionnent pour un autre service où on leur proposerait un temps plein. Un répondant nous a également signalé qu'avec un temps partiel de type trois-quarts temps ou 4/5<sup>e</sup> temps, par exemple, il se peut que le complément de chômage ne soit pas accordé à la travailleuse. Les raisons du choix du temps partiel par les autres C.P.A.S. sont également la facilité de gestion puisqu'ils peuvent prévoir un horaire variable qui ferait tampon en cas de besoin et la pénibilité du travail qui tend à opter plutôt pour le temps partiel.

Trois C.P.A.S. sur les sept interrogés ont des aides familiales nommées au sein de leur équipe, même si les témoignages indiquent que la nomination est une tendance qui diminue. Un répondant explique également que vu la pénibilité du travail, la nomination des aides familiales n'est plus privilégiée parce que les mi-temps médicaux sont limités dans le temps. Donc, pour les travailleuses, ce statut est moins intéressant qu'en étant contractuelles avec un mi-temps médical pris en charge par la mutuelle. La nomination est aussi un frein à l'équilibre budgétaire puisque le salaire est garanti et que certaines aides familiales partent à la pension après une année d'absence à charge du C.P.A.S.

#### 6.4.5 Les bonnes pratiques

La plupart des C.P.A.S. ont insisté sur la tenue de tableaux, de statistiques pour leur S.A.F.A. Ce sont des outils simples, mais qui demandent de la rigueur et de la précision. Ils permettent aux responsables de service d'avoir une vue mensuelle ou trimestrielle, selon les exigences des différentes directions des C.P.A.S, sur les prestations effectuées par leur équipe. Tous surveillent ces chiffres puisqu'ils influencent leur quotidien (surveillance du contingent, atteinte du nombre d'heures de réunion et de formations imposées par la réglementation de l'AViQ, baisse ou hausse des prestations, productivité des aides familiales, calcul des subsides à recevoir, etc.), ils donnent immédiatement un aperçu de la situation du service par rapport aux années précédentes ou par rapport aux subsides auxquels ils pourront prétendre. Ces statistiques poussent les responsables des services à réfléchir, à se remettre en question.

Il faut répondre à la demande des bénéficiaires. Ils ont des besoins et les services s'adaptent pour les satisfaire. Cela permet de faire un travail social efficace, de fournir des prestations aux aides familiales et de recevoir les subsides en échange des prestations.

Pour la gestion des aides familiales, il faut un bon manager à la tête de l'équipe ! Comme nous l'avons relevé lors des interviews, la difficulté pour gérer ce public particulier ne peut être relevée que par quelqu'un qui a les épaules assez larges, qui est directif et qui peut encadrer le personnel.

La communication autour du service permet aux intervenants sanitaires, sociaux ou médicaux (médecins, kinés, infirmières, pharmacies, etc.) d'orienter les personnes vers les S.A.F.A.

La surveillance des subsides demande de la rigueur et de l'exactitude, mais elle est nécessaire afin d'obtenir toutes les recettes dues.

Avant d'engager du personnel en C.D.I., il est préférable d'engager d'abord en C.D.D. Cela permet de vérifier que les personnes engagées fonctionnent correctement dans les familles, s'intègrent dans l'équipe et dans l'institution. En cas de non-satisfaction du travail, le C.D.D. clôturera le contrat de travail sans les frais qu'une rupture d'un C.D.I. engendrerait.

Le manager doit encadrer et motiver son équipe d'aides familiales. Etant donné leur fonction et la pénibilité de leur travail, elles ont besoin d'être dirigées et motivées.

Un soutien aux aides familiales via les réunions ou une grande disponibilité du chef de service est essentiel afin de maintenir la motivation et la qualité de leur travail. Elles travaillent seules au domicile et gèrent parfois des situations pénibles.

Le chef de service doit se montrer flexible et réactif pour ce service : les demandes diverses et variées arrivent à tout moment et le gestionnaire doit savoir les gérer correctement et rapidement.

## 6.5 Calcul du coût de remplacement

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons calculé le coût de remplacement d'une aide familiale malade. Cela permet de visualiser clairement les dépenses effectuées selon le barème attribué à l'aide familiale malade et celui de sa remplaçante. La feuille de calcul est configurée afin de permettre de changer le nombre de jours ouvrables dans le mois et le nombre de jours de remplacement.

Afin d'exposer notre calcul de manière concrète, nous supposons la situation suivante :

- Nous sommes en mai 2020, il y a 21 jours ouvrables dans ce mois
- Une aide familiale avec un régime mi-temps est absente du 11/05 au 15/05
- Son échelle barémique est le D1.1. avec une allocation foyer à l'échelon 6.
- Elle est remplacée par une aide familiale à qui on augmente le contrat de travail d'un mi-temps durant les 5 jours. En somme, elle travaillera à temps plein durant cette semaine-là.

- L'échelle barémique de la remplaçante est le D1.1 avec une allocation foyer à l'échelon 12.

### 6.5.1 Les dépenses

Dans ce tableau, nous calculons les dépenses totales pour ce remplacement à savoir : le coût salarial des deux aides familiales, les cotisations patronales liées à leurs salaires, les pécules de sortie et l'allocation de fin d'année pour le mi-temps supplémentaire de la remplaçante.

Tableau 3 – Coût détaillé du remplacement

Coût salarial de la malade  (Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés / le régime de travail	$((2440,26 : 21) \times 5) : 2 = \mathbf{290,51}$
Coût salarial de la remplaçante pour son C.D.I.  (Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés / le régime de travail	$((2664,90 : 21) \times 5) : 2 = \mathbf{317,25}$
Coût salarial de la remplaçante pour son contrat de remplacement  (Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés / le régime de travail	$((2664,90 : 21) \times 5) : 2 = \mathbf{317,25}$
Cotisations patronales de la malade  (Salaire brut x le taux des cotisations patronales appliqué au secteur public)	$290,51 \times 30,94 \% = \mathbf{89,88}$
Cotisations patronales totales de la remplaçante  (Salaire brut x le taux des cotisations patronales appliqué au secteur public)	$634,5 \times 30,94 \% = \mathbf{196,31}$
Simple pécule de sortie de la remplaçante  (((Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés) / le régime de travail) x le taux soumis à l'ONSS	$((2664,90 : 21) \times 5) : 2 \times 7,67 \% = \mathbf{24,33}$
Cotisations patronales sur le simple pécule de la remplaçante  (Le simple pécule x le taux des cotisations patronales appliqué au secteur public)	$24,33 \times 30,94 \% = \mathbf{7,53}$
Double pécule de sortie de la remplaçante  (((Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés) / le régime de travail) x le taux soumis à l'ONSS	$((2664,90 : 21) \times 5) : 2 \times 6,80 \% = \mathbf{21,57}$

Allocation de fin d'année de la remplaçante :	
Calcul du coefficient d'occupation (dans notre exemple : de janvier à mai) (1) ((Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés) / le régime de travail (2) Le salaire brut pour un temps plein x le nombre de mois prestés sur l'année ouvrables = Salaire brut de plusieurs mois (1) / (2)	$(((2664,90 : 21) \times 5) : 2 = 317,25$ $2664,90 \times 5 \text{ mois} = 13\,324,5$ $317,25 / 13\,324,5 = \underline{0,0238}$
Partie variable (Salaire brut pour un temps plein x le pourcentage à appliquer x le taux d'occupation)	$2664,90 \times 2,50 \% \times 0,0238 = 1,59$
Partie fixe (Le taux d'occupation x la partie forfaitaire)	$0,0238 \times 559,54 = 13,32$
Total sur l'allocation de fin d'année	$1,59 + 13,32 = \mathbf{14,91}$
Cotisations patronales sur l'allocation de fin d'année	$14,91 \times 0,3094 = \mathbf{4,61}$
<b>Total général des dépenses</b>	<b>1284,07</b>

Dans ce calcul, nous ne tenons pas compte du coût des chèques-repas. Lors de notre étude, nous avons remarqué que certains C.P.A.S. n'en attribuent pas.

### 6.5.2 Les recettes

Comme nous l'avons vu, les recettes sont générées par les subsides reçus de l'AViQ et les recettes de facturation. Afin d'exposer notre calcul de manière concrète, nous supposons la situation suivante :

- Paide familiale remplaçante (mi-temps C.D.I. + mi-temps de remplacement) effectuera 40 heures de prestation sur la semaine puisqu'elle prestera 8 heures par jour durant 5 jours.
- elle effectuera 3 prestations par jour durant 5 jours, donc 15 prestations au total
- le taux horaire moyen du bénéficiaire est de 5,85€

Tableau 4 – Recettes détaillées lors du remplacement

Subsides pour les heures bénéficiaires	40 heures x 23,2261 € = <b>929,04 €</b>
Subsides pour le nombre de prestations bénéficiaires	15 prestations x 2,6646 € = <b>39,97 €</b>
Subsides pour l'ancienneté 8-14 ans	40 heures x 2,7184 € = <b>108,74 €</b>

Recettes de facturation	40 heures x 5,85€ = <b>234 €</b>
<b>Total général des recettes</b>	<b>1311,75</b>

### 6.5.3 Le coût total

D'après nos calculs, le coût total du remplacement est de 1284,07 € - 1311,75 € = **-27,68€**. Cette opération affiche un boni de 27,68€ ! Ce calcul est très intéressant parce que si l'aide familiale malade n'avait pas été remplacée, le coût total à charge du C.P.A.S. serait de 380,39€ !

Tableau 5 – Coût détaillé du non-remplacement

Coût salarial de la malade (Salaire brut pour un temps plein / le nombre de jours ouvrables) x le nombre de jours prestés / le régime de travail	$((2440,26 : 21) \times 5) : 2 = \mathbf{290,51}$
Cotisations patronales de la malade (Salaire brut x le taux des cotisations patronales appliqué au secteur public)	$291,62 * 30,94 \% = \mathbf{89,88}$
<b>Total général des dépenses</b>	<b>380,39</b>

Dans notre simulation, les aides familiales ont six et douze ans d'ancienneté, donc, il est peu probable qu'elle soit âgée de minimum 52 ans donc, nous ne calculons pas le subside pour les jours de congés supplémentaires. Et d'après notre étude, tous les C.P.A.S. ne les appliquent pas.

De plus, lors de notre étude, certains C.P.A.S. nous ont signalé qu'ils privilégient le temps plein lors de l'engagement d'une nouvelle aide familiale. Dans ces conditions, les administrations ne peuvent pas augmenter le temps de travail d'une aide familiale pour pallier une absence.

Enfin, nous ne tenons pas compte du temps nécessaire à l'organisation administrative de ce remplacement par le service du personnel. En effet, il faut rédiger le contrat de remplacement, le C4 et le calcul des différents pécules.

Nos calculs considèrent une multitude de critères. En introduisant dans l'onglet « Situation » de notre Excel les données relatives aux heures prestées et aux subsides auxquels peut prétendre la remplaçante, on arrive la plupart du temps à cette conclusion : cela coûte moins cher de remplacer une aide familiale malade, même pour une courte durée, que de ne pas la remplacer du tout. Cette constatation est un argument en faveur de l'équilibre budgétaire du service. Néanmoins, il faut que le S.A.F.A. dispose de personnel à temps partiel et que les organes décisionnels des C.P.A.S. donnent leur autorisation à ce remplacement.

Tous les cas possibles de remplacement suivant les échelles barémiques et les allocations octroyées ont été calculés dans un fichier Excel et présentés dans l'annexe 5. Dans les tableaux, les montants s'affichent en

vert lorsqu'ils sont en négatif (en boni pour le C.P.A.S.) et en rouge lorsqu'ils sont positifs (coût du remplacement à charge du C.P.A.S.).

## 6.6 La remise en question de l'équilibre budgétaire lors des interviews

Lors de notre étude, nous avons relevé certains points qu'il nous semble opportun de développer. Tout d'abord, les aides familiales travaillant pour un C.P.A.S. bénéficient de plus de jours de congés que dans les S.A.F.A. du secteur privé. Durant ces périodes, elles ne sont pas du tout subsidiées par l'AViQ, mais elles sont à charge du C.P.A.S. Nous voyons cela comme un avantage pour les travailleuses au vu de la pénibilité de leur fonction. Mais c'est un inconvénient pour l'équilibre budgétaire des services puisque cela engendre moins de recettes (via les subsides et la facturation).

Certains C.P.A.S. ont présenté leur service comme « vieillissant ». Les aides familiales, en atteignant un certain âge, entrent dans les conditions pour l'obtention de subsides majorés (pour l'ancienneté des aides familiales allant de 8 à 14 ans, de 14 à 20 ans ou plus de 20 ans). Mais ces agents montent aussi dans des barèmes salariaux plus élevés. Et surtout, vu la pénibilité de leur fonction, l'absentéisme serait très élevé parmi le personnel plus âgé. Il est dès lors compliqué d'atteindre l'équilibre budgétaire si, pour la plupart des personnes composant l'équipe, les dépenses en frais de personnel sont plus élevées que les recettes des subsides.

Une commune dite aisée, c'est-à-dire avec des habitants ayant un revenu plus élevé, atteindra plus facilement l'équilibre budgétaire qu'une commune dite défavorisée. Un répondant nous a donné cet exemple : pour un service prestant 40.000 heures par an, si la contribution horaire moyenne des bénéficiaires était plus élevée de un euro, cela pourrait représenter un bénéfice supplémentaire de 40.000 € par an via la facturation. L'AViQ ne donne pas de compensation pour les services prestants dans des communes dites défavorisées. Cet exemple illustre la difficulté pour certains services d'atteindre l'équilibre budgétaire.

Lorsqu'un S.A.F.A. se présente comme déficitaire, il est intéressant de mettre en perspective le déficit du service par rapport au nombre d'habitants de la commune. Lors d'une interview, nous avons eu l'exemple d'un service en déficit de 100.000€ dans une commune de 33.600 habitants. Ce S.A.F.A. coûte à chaque habitant 2,97€ par an.

Durant une interview, un répondant exposait cette réflexion : pour certaines personnes dont les revenus sont très bas, le C.P.A.S. intervient dans les frais de facturation de leur aide familiale pour leur maintien à domicile à raison de 150 ou 200 euros par mois, par exemple. Si le S.A.F.A. venait à fermer, il faudrait placer ces personnes en maison de repos. Outre le problème de places disponibles, l'intervention dans les frais de maison de repos coûterait plus cher au C.P.A.S. que la prise en charge des factures d'une aide familiale.

Ces réflexions relevées lors des interviews nous semblent très intéressantes parce qu'elles montrent la complexité du service de maintien à domicile par rapport au coût qu'il engendre pour un C.P.A.S. Il y a beaucoup de facteurs qui interviennent dans les recettes et dans les dépenses. Dès lors, il faut aussi pouvoir les analyser ou simplement les prendre en compte dans une perspective très large.

## 6.7 Les réponses aux deux questions de recherche

### **Quelle est la place de l'équilibre budgétaire pour les responsables des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés ?**

Notre étude auprès de ces services a montré l'intérêt de l'équilibre budgétaire pour la plupart des responsables. Mais il semble tout de même nuancé. Les personnes interrogées ont décrit l'importance de répondre aux besoins de leurs bénéficiaires en les accompagnant le mieux possible au quotidien. En cela, elles répondent aux attentes des services publics qui sont gérés par une administration et s'assurent que les besoins fondamentaux des personnes soient satisfaits (Caponetti & Sak, 2016).

Un service de maintien à domicile répond à la notion d'intérêt général à long terme. Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, cet intérêt général doit être préservé par le fonctionnaire qui gère le service et doit survivre aux changements politiques (Bance, 2017). Cela dit, les difficultés de gestion sont multiples, constantes et l'atteinte d'objectifs financiers est complexe. Une multitude de paramètres viennent perturber chaque service de manière parfois très différente. Lors de l'enquête, nous avons vu que cela pouvait venir de l'absentéisme des aides familiales avec un passage très récent du statut d'ouvrier à celui d'employé qui va augmenter la charge salariale des C.P.A.S., de la contribution horaire des bénéficiaires, etc. Une certaine logique financière pousserait à ne pas nommer les travailleuses de ces services alors que c'est un argument pour la protection de l'emploi dans le secteur public. Cela répond au raisonnement du N.P.M.. Mais on a vu aussi que certaines politiques sont plus efficaces et mieux adaptées au secteur public lorsqu'une dimension sociale intervient (Amar & Berthier, 2007).

Les bénéficiaires de ces services ne sont pas des clients comme les autres. Ils ont besoin de temps et d'attention. Lorsque le N.P.M. demande de perfectionner le secteur public en augmentant les marges de manœuvre des gestionnaires pour être plus efficaces à moindre coût, on efface d'une certaine manière la dimension humaine qui est à la base de la création de ces S.A.F.A. Les trois « E » présentés par Amar et Berthier (2007), à savoir « Économie, Efficacité et Efficience », sont en contradiction avec les besoins des bénéficiaires. Ils imposent une dimension économique alors qu'on parle de social, d'humain.

Cela étant dit, on ne doit pas perdre de vue la soutenabilité des finances publiques. Les responsables de ces services doivent les gérer correctement. Plusieurs répondants ont expliqué que leur service sortait parfois de situation financière compliquée parce qu'une administration inefficace des subsides, de l'équipe ou du service était en place. Il faut garder à l'esprit que les pouvoirs locaux doivent faire face à des défis

financiers de taille. Pour cela, ils souhaitent augmenter l'efficacité des services, les perfectionner et même les contrôler avec rigueur (Coppens, Stinglhamber, Van Meensel, & Van Parys, 2018). Les gestionnaires de ces services doivent trouver les bonnes pratiques qui aideront les S.A.F.A. à tendre vers l'équilibre budgétaire. Cela nous amène à notre deuxième question de recherche.

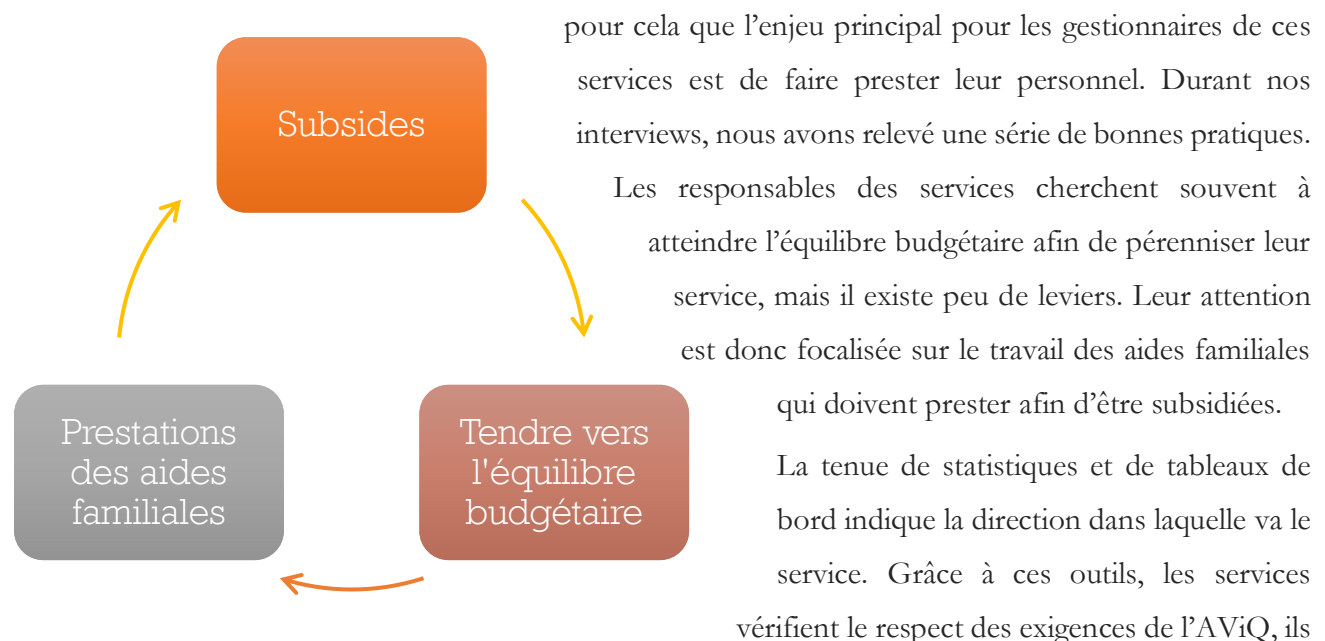
### Quels moyens mettent-ils en œuvre pour tenter d'atteindre ou de maintenir l'équilibre budgétaire ?

Pour favoriser l'équilibre budgétaire, il faut savoir d'où viennent les recettes et où partent les dépenses d'un tel service.

Tableau 6 – Détails des recettes et des dépenses

Recettes	Dépenses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les subsides</li> <li>• La facturation aux bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frais de personnel</li> <li>• Frais de fonctionnement</li> </ul>

Vu que les S.A.F.A. sont majoritairement financés par des subsides venant de l'AViQ, ces subsides sont un facteur-clé de l'équilibre budgétaire. Mais ils sont conditionnés par le travail des aides familiales. C'est



pour cela que l'enjeu principal pour les gestionnaires de ces services est de faire prester leur personnel. Durant nos interviews, nous avons relevé une série de bonnes pratiques.

Les responsables des services cherchent souvent à atteindre l'équilibre budgétaire afin de pérenniser leur service, mais il existe peu de leviers. Leur attention est donc focalisée sur le travail des aides familiales qui doivent prester afin d'être subsidiées.

La tenue de statistiques et de tableaux de bord indique la direction dans laquelle va le service. Grâce à ces outils, les services vérifient le respect des exigences de l'AViQ, ils

peuvent contrôler l'évolution de leur service et anticiper les difficultés. On sait que les services de maintien à domicile seront de plus en plus sollicités avec le phénomène de vieillissement de la population et donc, les personnes dépendantes ou en perte d'autonomie (André, 2012). Mais pour répondre à la demande, il faudra du personnel disponible. Pour gérer l'absentéisme, les services mettent en place plusieurs mesures : ils sont à l'écoute de leur personnel, ils les sensibilisent aux conséquences de leur absence, ils mettent en place des remplacements plus ou moins rapidement selon les C.P.A.S. Dans le cadre de ce mémoire, nous

avons calculé le coût d'un remplacement et vérifié s'il est intéressant de remplacer une absence même pour une courte durée. En annexe 4, nous avons placé les échelles barémiques D1.1 et D2 relatives aux fonctions d'aide familiale et en annexe 5, nos calculs établis dans Excel. Pour réaliser ces calculs, nous avons tenu compte d'un maximum de données : les dépenses (salaire de l'aide familiale absente, salaire de l'aide familiale remplaçante ainsi que ses pécules de sortie et sa prime de fin d'année liquidés à la fin du contrat de remplacement) et les recettes (subsides reçus via les prestations réalisées par l'aide familiale remplaçante, les bénéficiaires reçus via la facturation sur base d'une contribution horaire moyenne). Ce que l'on remarque, c'est que le fait de remplacer une malade est moins coûteux que de ne pas la remplacer du tout. Cela demande un certain travail administratif (suivre la procédure relative aux organes décisionnels (C.A.S. ou B.P.), rédaction du contrat, C4 à la clôture, etc.). Mais le service est moins perdant sur le plan financier et les bénéficiaires sont desservis par la remplaçante. Certains remplacements permettent même de dégager un boni ! Lors de nouveaux engagements, il faut privilégier le C.D.D. au C.D.I. afin de vérifier si l'aide familiale convient pour le service.

Le management des S.A.F.A. est compliqué parce qu'il demande d'encadrer du personnel qui travaille seul au domicile, dans un contexte parfois très difficile psychologiquement et physiquement, tout en maintenant la motivation des équipes. Les aides familiales ont besoin d'être soutenues dans leurs tâches quotidiennes et les entretiens individuels ou en réunion de service sont indispensables (ils sont même imposés par la réglementation de l'AViQ à raison de 6 % du contingent).

Il faut communiquer autour de ces services pour développer leur notoriété, promouvoir les services proposés, fidéliser les bénéficiaires. Les chefs de ces services doivent être réactifs pour gérer des situations compliquées, que ce soit au sein du personnel ou des bénéficiaires. Ils doivent donner des réponses adéquates aux situations, réfléchir aux possibilités, parfois même se montrer imaginatifs. Néanmoins, certains répondants ont rappelé qu'ils ont une fonction d'assistant social et pas de commercial, ils ne sont pas spécialisés dans les chiffres au sens global du terme. Ces responsables de service rappellent le rôle social de leurs services et les valeurs de responsabilités collectives qu'ils portent. En imposant une généralisation de l'aspect financier, on détruit les valeurs collectives (Cassiers, 2005).

En dernier lieu, il est important de noter que selon le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation, l'équilibre budgétaire est exigé pour le budget total de l'administration (articles L1314-1 et -2 du CDLD) » (Circulaires budgétaires 2020 relatives à l'élaboration des budgets des communes de la Région wallonne, aux recommandations fiscales, à l'élaboration des budgets des entités sous suivi du Centre Régional d'Aide aux Communes, 2019) Un S.A.F.A. alimente par sa présence et son offre d'autres services des C.P.A.S. En effet, certaines administrations proposent des services d'aide comme la livraison de repas à domicile, un service de buanderie ou de brico-dépannage, etc. Pour les C.P.A.S. en charge de maison de repos, les bénéficiaires de service de maintien à domicile sont de potentiels futurs résidents. Les

utilisateurs de ces services dits de proximité pourraient un jour faire appel au S.A.F.A. et inversement. Sans le service de maintien à domicile, il faudrait rediriger les bénéficiaires vers d'autres services. Ainsi, il est important d'envisager l'équilibre budgétaire au sens large puisque si un service est en déficit, d'autres en boni peuvent contribuer à l'équilibre général.

## 6.8 Les limites de cette étude

Notre étude souffre de certaines limites. Tout d'abord, le contexte sanitaire particulier du printemps 2020. Nous n'avons pas réalisé les interviews dans des conditions optimales. En effet, nous n'avons pas pu interroger les C.P.A.S. en présentiel donc les entretiens se sont déroulés par téléphone et des problèmes techniques ont perturbé certains entretiens. Avec cette situation professionnelle compliquée, un C.P.A.S. n'a pas souhaité participer à notre étude faute de temps et un autre n'a pas donné suite à nos demandes. Le climat que le Covid-19 a fait peser s'est ressenti dans certaines interviews. Dès lors, nous avons précisé que nous attendions des réponses « hors contexte du Coronavirus ».

De plus, nous avons perçu à plusieurs reprises que certains répondants n'avaient peut-être pas conscience que leur pratique, devenue quotidienne et normale à leurs yeux, pouvait entrer en ligne de compte dans notre étude. Certains répondants l'ont même parfois verbalisé. Dans certains de ces services, plusieurs personnes, en plus du responsable, gèrent les aspects administratifs ou de management, mais nous ne les avons pas toutes interrogées. Nous pensons donc que nous sommes peut-être passée à côté de réponses intéressantes pour notre étude.

Enfin, nous tenons à indiquer que, malgré la rigueur de notre travail, nous sommes probablement influencée par un certain nombre de biais. En effet, nous sommes directement impliquée dans la gestion d'un Service d'Aide aux Familles et aux Aînés et cela ne nous classe pas tout à fait comme observatrice neutre.

## 7. Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de savoir si l'équilibre budgétaire des Services d'Aide aux Familles et aux Aînés gérés par des C.P.A.S. est indispensable. Pour tenter d'éclaircir ce sujet complexe, nous avons débuté par une analyse du service public : il a fallu d'abord en définir la notion et en saisir les critères inscrits dans le droit public. Les S.A.F.A. que nous avons étudiés dans ce travail font partie du service public, ils s'assurent que les besoins fondamentaux des bénéficiaires soient satisfaits.

Ensuite, nous avons examiné le concept d'intérêt général et la multitude de critères qui évaluent le secteur public, et donc les S.A.F.A., au contraire du secteur privé où la maximisation du profit reste le but premier. Après avoir passé en revue les fondements de l'État-Providence, nous avons perçu les valeurs collectives qu'il véhicule y compris auprès des services de maintien à domicile via les subsides octroyés. Mais il doit faire face à des difficultés structurelles. Il est remis en question et le New Public Management se présente comme la solution pour une gestion rationalisée et efficace des services publics. Le N.P.M. a montré ses avantages comme, par exemple, les économies substantielles réalisées, l'amélioration de l'image du service public en le poussant à une rationalité managériale ou grâce à l'apport d'innovations organisationnelles. Mais il présente aussi des limites et des dysfonctionnements comme des exigences inadaptées au secteur public, l'accroissement des relations conflictuelles et un management inadapté à ce secteur. Les travailleurs qui composent les S.A.F.A. exercent un travail qui est parfois pénible et lourd, tant physiquement que psychologiquement. Le travail social exige un management adapté et une organisation du travail ajustée. Le N.P.M., avec l'introduction de logiques de marché ou de vision entrepreneuriale, ne trouvera pas tout à fait l'écho qu'il attend dans un S.A.F.A. Ceux-ci sont majoritairement financés par les subsides octroyés par l'AViQ. Mais ces subsides sont conditionnés par le travail des aides familiales : si elles ne prestent pas, elles sont totalement à charge de leur employeur. Ils sont un facteur-clé de l'équilibre budgétaire. Il apparaît donc clairement qu'une gestion rigoureuse de ces services s'impose.

Notre question de recherche se présentait en deux temps : la première cherchait à connaître la place de l'équilibre budgétaire pour les responsables des S.A.F.A. et la deuxième examinait les moyens mis en œuvre pour tenter de l'atteindre ou de le maintenir.

En ce qui concerne la place de l'équilibre budgétaire pour les responsables des S.A.F.A., notre étude a démontré un intérêt nuancé ! Nous avons majoritairement interrogé des assistants sociaux qui exercent un métier à vocation sociale. Leur mission est le maintien à domicile des personnes en difficulté et leur objectif premier est de desservir correctement leurs bénéficiaires. Néanmoins, on comprend rapidement qu'en gérant leur service de manière optimale en termes de réponse à la demande des bénéficiaires, ils mettent finalement tout en œuvre pour faire prestre leurs aides familiales et ainsi obtenir les subsides essentiels de l'AViQ. Il est évident qu'ils veulent éviter de mettre en difficulté la pérennité de leur service. Ce qui nous

amène à notre deuxième question de recherche concernant les moyens mis en œuvre par les responsables de ces services pour atteindre ou maintenir l'équilibre budgétaire des services.

Nous avons relevé des stratégies cohérentes et ciblées comme tenir des statistiques détaillées, répondre de manière adéquate la demande des bénéficiaires, placer un bon manager à la tête de l'équipe, communiquer et faire de la publicité autour du service, surveiller la perception des subsides, engager d'abord en C.D.D. et ensuite en C.D.I., encadrer et motiver l'équipe, intégrer l'importance de la flexibilité et de la réactivité du responsable de service.

L'absentéisme est très important dans ce type de service et il génère un manque à gagner au point de vue des subsides et des recettes de facturation. Le passage récent des aides familiales au statut d'employé accentuera le problème puisque le salaire garanti est passé à 30 jours. Pour minimiser l'absentéisme, les moyens sont nombreux (réunions individuelles ou en équipe, sensibilisation des agents sur les conséquences de leur absence, etc.) mais ils se révèlent parfois peu efficaces. Face aux conséquences financières et humaines, nous avons calculé le coût du remplacement d'une aide familiale même pour une absence de courte durée. Ce calcul montre des résultats très intéressants : le C.P.A.S. est moins perdant financièrement s'il remplace l'aide familiale absente. Il arrive même que cette manœuvre dégage un boni pour l'employeur. Mais cela engendre du travail administratif supplémentaire pour les services de gestion du personnel des administrations.

Malgré cette série de bonnes pratiques, il existe une multitude de facteurs externes qui mettent en difficulté l'atteinte de l'équilibre budgétaire des S.A.F.A., par exemple un service dont le personnel est vieillissant, avec des agents nommés, un taux horaire des bénéficiaires peu élevé, le statut d'employé des aides familiales, etc. Dans ce contexte compliqué, il peut arriver que les subsides octroyés et les recettes de facturation ne couvrent pas les dépenses engendrées par un S.A.F.A. Dès lors, on ne peut pas exiger de ce service qu'il soit à l'équilibre. Cela étant, on peut cependant attendre des responsables de service que leur gestion soit optimale. En effet, même si la législation impose l'équilibre budgétaire d'un point de vue global pour les administrations, les S.A.F.A. doivent optimiser la gestion de leur service pour éviter de faire peser excessivement leur mali sur d'autres services ou sur les dotations communales.

Notre travail n'a analysé qu'une toute petite partie des services publics et ne s'est pas étendu à une réflexion globale. Les services publics offrent une réponse aux besoins des citoyens et servent l'intérêt général même si cette notion varie en fonction du temps et du lieu. Et comme pour les S.A.F.A., il semble qu'ils requièrent une organisation rigoureuse et consciencieuse.

## 8. Bibliographie

- Amar, A., & Berthier, L. (2007, Décembre). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics, Vol. 5*.
- André, L. (2012, septembre). Evolution des métiers du prendre soin à domicile: enjeux professionnels? Enjeux de société? *Gérontologie et société*, pp. 157-167.
- AViQ. (2018). *Rapport d'activités*.
- AViQ. (2019, 10 27). *Création de l'AViQ, l'Agence pour une Vie de Qualité*. Récupéré sur AViQ: <http://sante.wallonie.be/?q=news-aviq-transfert-competences>
- Balfroid, C., & Vaessen, A. (Novembre 2017). *Aide mémoire - Recueil des principales dispositions légales*. Namur: Union des Villes et Communes de Wallonie ASBL.
- Bance, P. (2017). *L'internalisation des missions d'intérêt général par les organisations publiques. Réalités d'aujourd'hui et perspectives*. Mont-Saïont-Aignan: Presses universitaires de Rouen et du Havre.
- Bayenet, B., & Pagano, G. (Juin 2011). *Le financement des entités fédérées: un système en voie de transformation*. CRISP.
- Belga. (2019, 07 02). *Le Soir*. Consulté le 10 20, 2019, sur <https://www.lesoir.be/234120/article/2019-07-02/la-solidarite-des-flamands-envers-wallons-et-bruxellois-seleve-968-euros-par>
- Bezes, P., & Musselin, C. (2015, 01 29). Chapitre 5/Le New Public Management: entre rationalisation et marchandisation? *Une "French Touch" dans l'analyse des politiques publiques?*, pp. 128-151.
- Blaise, P., Faniel, J., & Sägerser, C. (novembre 2014). *Introduction à la Belgique fédérale : la Belgique après la sixième réforme de l'État*. Bruxelles: CRISP.
- Bracke, S., Coenen, A., Gerlache, A., Goedertier, G., Uyttendaele, M., & Vande Lanotte, J. (2017). *La Belgique pour débutants*. Brugge: La Charte, Professional Publishing.
- Caponetti, L., & Sak, B. (2016). *Comment définir le service public à travers ses différentes facettes, missions et principes?* Liège: CIRIEC.

- Cassiers, I. (2005, Novembre). De l'État providence à l'État social actif : quelles mutations sous-jacentes ? *Regards économiques*(36).
- Circulaires budgétaires 2020 relatives à l'élaboration des budgets des communes de la Région wallonne, aux recommandations fiscales, à l'élaboration des budgets des entités sous suivi du Centre Régional d'Aide aux Communes. (2019, 05 22). *à l'élaboration du plan de convergence*.
- Code de la démocratie locale et de la décentralisation. (2004, 04 22).
- Coppens, B., Stinglhamber, P., Van Meensel, L., & Van Parys, S. (2018, Juin). Les finances des pouvoirs locaux en Belgique. *BNB - Revue économique*, pp. 35-64.
- CRISP. (2019, 10 27). *Organisme d'intérêt public*. Récupéré sur Vocabulaire politique: <http://www.voculairepolitique.be/organisme-dinteret-public/>
- Damar, M., & Delaunois, P. (1988, 6-7). Les organismes d'intérêt public en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP (n° 1191-1192)*, p. 4.
- Dandoy, R., Matagne, G., & Van Wynsb, C. (2013). *Le fédéralisme belge – Enjeux institutionnels, acteurs socio-politiques et opinions publiques*. Louvain-la-Neuve: Academia l'Harmattan.
- Demertzis, V. (2016). *Modes d'élaboration politico-institutionnelle du service public*. Liège: CIRIEC.
- Deschamps, R., Schmitz, V., Scoreneau, B., & Thonet, S. (Novembre 2013). *La 6e réforme de l'état : perspective budgétaire de la Communauté française et des Régions wallonne et bruxelloise et enjeux pour leurs politiques budgétaires*. Namur: CERPE.
- Dessoy, A. (2009). *La comptabilité des pouvoirs locaux en Belgique : entre tradition et modernité*. Service Public fédéral Finances - Belgique.
- financement, L. s. (2014). *Article 2 de la Loi spéciale portant réforme du financement des communautés et des régions, élargissement de l'autonomie fiscale des régions et financement des nouvelles compétences du 6 janvier 2014*. 31/01/2014: Moniteur belge, p. 03016.
- Gardin, L., & Nyssens, M. (2010). Les quasi-marchés dans l'aide à domicile: une mise en perspective européenne. *Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 81*(no. 4), pp. 509-536.

Gobert, M. (2010). *Vieillir en ville à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle: Regards croisés de la personne âgée et de son entourage* (éd. Les cahiers du troisième âge). Waterloo: Wolters Kluwer Belgium SA.

Jahan, S., Saber Mahmud, A., & Papageor, C. (2014, septembre). Qu'est-ce que le keynésianisme? *Finances et développement*, pp. 53-54.

*John Maynard Keynes et le keynésianisme*. (2019, 11 11). Récupéré sur Projet BaSES - Apprentissage des notions de base en sciences économiques et sociales: <http://wp.unil.ch/bases/2013/05/john-maynard-keynes-et-le-keynesianisme/>

*L'aide à domicile: histoire(s) d'hier, visage(s) d'aujourd'hui - Naissance, évolution et perspectives*. (s.d.). Consulté le 01 26, 2020, sur Fédération des Services Bruxellois d'Aide à Domicile: <http://fsb-aideadomicile.be/wp-content/uploads/2015/05/brochure-fsb-FR.pdf>

*La réforme des institutions*. (2019, 10 22). Récupéré sur Site du Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles: <http://www.pfwb.be/le-parlement-se-presente/d-un-etat-unitaire-a-un-etat-federal/la-reforme-des-institutions>

Lamquin, V. (2015, 04 10). *Le Soir*. Consulté le 10 22, 2019, sur <https://www.lesoir.be/art/847071/article/actualite/belgique/2015-04-10/comment-regions-sont-desormais-financees>

Lévesque, B. (2012, décembre). La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique? *Revue vie économique*.

Loi organique des centres publics d'action sociale (C.P.A.S.). (1976, 07 8).

Masson, A. (2014, Avril). Fondements et dynamique de l'Etat-providence. *Revue française d'économie*, p. 18.

Mathieu, B. (2019, 10 12). *Dossiers de l'Echo*. Récupéré sur L'echo: <https://www.lecho.be/dossiers/elections-regionales-federales-europeennes-2019/voici-comment-la-sixieme-reforme-de-l-etat-a-remodele-la-belgique/10108324.html>

Merrien, F.-X. (1999). La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique. *Lien social et Politiques*, 41.

Messoudi, H. (2019, 10 11). Récupéré sur RTBF: [https://www.rtbef.be/info/dossier/les-decodeurs/detail\\_mais-au-fait-a-quoi-donc-servent-nos-impots?id=9282234](https://www.rtbef.be/info/dossier/les-decodeurs/detail_mais-au-fait-a-quoi-donc-servent-nos-impots?id=9282234)

Piroux, A. (1996). *Lexique de termes administratifs de la Fonction publique fédérale*. Bruxelles: Editions Labor.

Piroux, A. (2014, 02 14). *Services publics : des défis et des hommes dans des galaxies administratives*. Consulté le 01 7, 2020, sur Cerap - Centre d'Etudes et de Recherches en Administration publique: <http://www.cerap.be/spip.php?article614>

*Service public fédéral Stratégie et Appui*. (2014, 01 29). Consulté le 10 26, 2019, sur Notion de budget: , <http://www.budgetfederal.be/FR/budgetDefinition.html>, consulté le 26/10/2109

*Services publics fédéraux et de programmation*. (s.d.). Consulté le 01 08, 2020, sur Belgium.be: [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics/autorites\\_federales/services\\_publics\\_federaux\\_et\\_de\\_programmation](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/autorites_federales/services_publics_federaux_et_de_programmation)

*Site internet de l'administration fédérale*. (2019, 06 04). Consulté le 10 27, 2019, sur [https://fedweb.belgium.be/fr/a\\_propos\\_de\\_l\\_organisation/administration\\_federale/apercu\\_des\\_organisations\\_federales](https://fedweb.belgium.be/fr/a_propos_de_l_organisation/administration_federale/apercu_des_organisations_federales)

UVCW. (2019, septembre). *Fiche 1 - Le centre public d'action sociale : ses missions*. Consulté le 02 01, 2020, sur Union des Villes et Communes de Wallonie ASBL: <http://www.uvcw.be/articles/33,38,38,0,2206.htm>

Van Haeperen, B. (2012, 2). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflète et Perspectives de la Vie Economique*, 51(2), pp. 83-99.

## 9. Annexes

### 9.1 Annexe 1 - Montants de la subvention de l'AViQ

Libellé	Subside en euros
Heures prestées chez le bénéficiaire, en réunion ou en formation	23,2261 €/heure/aide-familiale
Nombre total de prestations	2,6646 €/prestation/aide-familiale
Heures totales prestées par les A.F. ayant une ancienneté d'au moins 8 ans et de moins de 14 ans	2,7184 €/heure/aide-familiale
Heures totales prestées par les A.F. ayant une ancienneté d'au moins 14 ans et de moins de 20 ans	4,6994 €/heure/aide-familiale
Heures totales prestées par les A.F. ayant une ancienneté de plus de 20 ans	5,3274 €/heure/aide-familiale

Age	52	53	54	55	56	57	58
Jours de congé par an	5	8	10	13	15	18	20
Subvention/heure	0,9686 €	1,5765 €	1,9933 €	2,6372 €	3,0791 €	3,7622 €	4,2315 €

Heures inconfortables	Subside en euros
Entre 6h et 8h	4,7120 €/heure/aide-familiale
Entre 20h et 21h30	8,2461 €/heure/aide-familiale
Samedi	6,1257 €/heure/aide-familiale
Dimanche	13,1937 €/heure/aide-familiale

## 9.2 Annexe 2 – Guide d'entretien de l'étude

### Présentation et organisation du service (au 31/12/2019)

- Combien d'aides familiales (nombre effectif et en ETP) composent votre service ?
- Combien y a-t-il d'aides familiale en ETP ?
- Combien de garde-malade (nombre effectif et en ETP) composent votre service ?
- Combien y a-t-il de personnel encadrant ? Quelle(s) est(sont) leur(s) fonction(s) exacte(s) ?
- Y a-t-il du personnel de votre service qui est nommé ?

### Gestion et difficultés et du service

- Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre parcours ?
- Comment est géré le service en termes hiérarchiques ? Qui fait quoi ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées au quotidien avec ce service ?
- Avez-vous des systèmes ou des processus mis en place pour gérer ces difficultés « quotidiennes » ?
- Avez-vous des systèmes ou des processus mis en place pour pallier les difficultés de manières préventives ?

### Gestion budgétaire du service

- Quelle est la politique menée pour les engagements ? Plutôt des temps pleins ou des temps partiels ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- Selon vous, en quoi l'équilibre budgétaire est-il important ?
- Y a-t-il des systèmes de gestion mis en place pour atteindre ou maintenir l'équilibre budgétaire du service ?
- Y a-t-il des exigences quant à la gestion budgétaire du service ? De la part de la direction ? De la part du politique ?
- Y a-t-il une personne en charge du contrôle des performances du service ?
- Que se passe-t-il si l'équilibre budgétaire n'est pas respecté ?
- Que pensez-vous du passage des aide familiales du statut d'ouvrier au statut d'employé ? Avez-vous préparé quelque chose en rapport avec ce changement ?
- Selon vous, quelles sont les bonnes pratiques pour ce type de service (où les heures prestées par les travailleurs sont subsidiées, s'il n'y a pas de prestation, alors, il n'y a pas de subsides) ?

### 9.3 Annexe 3 - Synthèse des réponses individuelles et anonymes de l'étude

		CPAS 1	CPAS 2	CPAS 3	CPAS 4	CPAS 5	CPAS 6	CPAS 7	Total
Difficultés	gestion quotidienne	1	1	1	1	1	1	1	7
	Management du personnel	1	1	1	1		1		5
	L'absentéisme		1			1	1	1	4
	Lourdeurs administratives pour remplacer			1	1	1		1	4
	Engager du personnel	1				1		1	3
	Différence entre l'offre (les A.F.) et la demande (les bénéficiaires)	1		1		1			3
	Lourdeur du travail d'A.F.		1			1		1	3
	Equipe d'A.F. âgées		1		1	1			3
	Fonction d'assistant social, pas de commercial	1						1	2
	Personne non desservie	1		1					2
	Programme informatique de gestion du service	1			1				2
	Règlementation du décret de l'AVIQ					1	1		2
	Communication en interne			1					1
	Personnel encadrant à temps partiel			1					1
	Personnel nommé (coût, absence)					1			1
Le passage au statut d'employé des A.F.					1			1	

		CPAS 1	CPAS 2	CPAS 3	CPAS 4	CPAS 5	CPAS 6	CPAS 7	Total
Processus	Prévention via formations/évaluations/réunions	1	1			1	1	1	5
	Remplacement	1				1		1	3
	Disponibilité du chef de service	1		1			1		3
	Réunions InterSAFA	1		1	1				3
	Tenir des statistiques détaillées	1	1		1				3
	Prioriser les bénéficiaires			1	1		1		3
	S'adapter aux besoins des A.F. (horaires, etc.)		1			1			2
	Engager des CDD pour les périodes de vacances			1	1				2
	Les A.F. a temps partiels font tampons	1							1
	S'intéresser aux A.F., les valoriser/prendre des nouvelles	1							1
	Liste d'attente de bénéficiaires non desservis			1					1
	Mettre les A.F. au service repas			1					1
	Utiliser des stagiaires pour engager du personnel					1			1
Prévenir très tôt de la remise d'un certificat					1			1	



## 9.4 Annexe 4 – Échelle barémique D1.1 et D2 pour la fonction d'aide familiale

### Echelle de traitement : D.1.1

Groupe barémique : A

Classe d'âge : 18	Minimum : 14.721,90
Nombre d'échelons : 25	Maximum : 19.815,44

A la date du : 18-05-20

Index utilisé : 174,10

Augmentations			Ech.	Montant traitement annuel	Montants mensuels indexés								
Nb Aug.	Period.	Montant			Traitement	Foyer stat.	Resid stat.	Foyer non stat.	Resid non stat.	+ F. Stat.	+ R. Stat.	+F. N. Stat.	+R.N.Stat.
9	1	253,51	0	14.721,90	2.135,90	104,44	52,22	104,44	52,22	2.240,34	2.188,12	2.240,34	2.188,12
3	1	334,88	1	14.975,41	2.172,68	104,44	52,22	104,44	52,22	2.277,12	2.224,90	2.277,12	2.224,90
1	1	271,91	2	15.228,92	2.209,46	104,44	52,22	104,44	52,22	2.313,90	2.261,68	2.313,90	2.261,68
12	1	127,95	3	15.482,43	2.246,24	104,44	52,22	104,44	52,22	2.350,68	2.298,46	2.350,68	2.298,46
			4	15.735,94	2.283,02	104,44	52,22	104,44	52,22	2.387,46	2.335,24	2.387,46	2.335,24
			5	15.989,45	2.319,80	104,44	52,22	104,44	52,22	2.424,24	2.372,02	2.424,24	2.372,02
			6	16.242,96	2.356,58	85,24	33,02	83,68	31,46	2.441,82	2.389,60	2.440,26	2.388,04
			7	16.496,47	2.393,36	52,22	26,11	52,22	26,11	2.445,58	2.419,47	2.445,58	2.419,47
			8	16.749,98	2.430,14	52,22	26,11	52,22	26,11	2.482,36	2.456,25	2.482,36	2.456,25
			9	17.003,49	2.466,92	52,22	26,11	52,22	26,11	2.519,14	2.493,03	2.519,14	2.493,03
			10	17.338,37	2.515,51	52,22	26,11	52,22	26,11	2.567,73	2.541,62	2.567,73	2.541,62
			11	17.673,25	2.564,09	52,22	26,11	52,22	26,11	2.616,31	2.590,20	2.616,31	2.590,20
			12	18.008,13	2.612,68	52,22	26,11	52,22	26,11	2.664,90	2.638,79	2.664,90	2.638,79
			13	18.280,04	2.652,13	52,22	26,11	52,22	26,11	2.704,35	2.678,24	2.704,35	2.678,24
			14	18.407,99	2.670,69	41,66	15,55	40,80	14,69	2.712,35	2.686,24	2.711,49	2.685,38
			15	18.535,94	2.689,26	24,49	0,00	22,24	0,00	2.713,75	2.689,26	2.711,50	2.689,26
			16	18.663,89	2.707,82	7,32	0,00	3,68	0,00	2.715,14	2.707,82	2.711,50	2.707,82
			17	18.791,84	2.726,38	0,00	0,00	0,00	0,00	2.726,38	2.726,38	2.726,38	2.726,38
			18	18.919,79	2.744,95	0,00	0,00	0,00	0,00	2.744,95	2.744,95	2.744,95	2.744,95
			19	19.047,74	2.763,51	0,00	0,00	0,00	0,00	2.763,51	2.763,51	2.763,51	2.763,51
			20	19.175,69	2.782,07	0,00	0,00	0,00	0,00	2.782,07	2.782,07	2.782,07	2.782,07
			21	19.303,64	2.800,64	0,00	0,00	0,00	0,00	2.800,64	2.800,64	2.800,64	2.800,64
			22	19.431,59	2.819,20	0,00	0,00	0,00	0,00	2.819,20	2.819,20	2.819,20	2.819,20
			23	19.559,54	2.837,76	0,00	0,00	0,00	0,00	2.837,76	2.837,76	2.837,76	2.837,76
			24	19.687,49	2.856,33	0,00	0,00	0,00	0,00	2.856,33	2.856,33	2.856,33	2.856,33
			25	19.815,44	2.874,89	0,00	0,00	0,00	0,00	2.874,89	2.874,89	2.874,89	2.874,89

### Echelle de traitement : D.2

Groupe barémique : A

Classe d'âge : 18	Minimum : 15.022,35
Nombre d'échelons : 25	Maximum : 20.430,51

A la date du : 18-05-20

Index utilisé : 174,10

Augmentations			Ech.	Montant traitement annuel	Montants mensuels indexés								
Nb Aug.	Period.	Montant			Traitement	Foyer stat.	Resid stat.	Foyer non stat.	Resid non stat.	+ F. Stat.	+ R. Stat.	+F. N. Stat.	+R.N.Stat.
9	1	250,38	0	15.022,35	2.179,49	104,44	52,22	104,44	52,22	2.283,93	2.231,71	2.283,93	2.231,71
4	1	413,12	1	15.272,73	2.215,82	104,44	52,22	104,44	52,22	2.320,26	2.320,26	2.320,26	2.268,04
12	1	125,19	2	15.523,11	2.252,14	104,44	52,22	104,44	52,22	2.356,58	2.304,36	2.356,58	2.304,36
			3	15.773,49	2.288,47	104,44	52,22	104,44	52,22	2.392,91	2.340,69	2.392,91	2.340,69
			4	16.023,87	2.324,80	104,44	52,22	104,44	52,22	2.429,24	2.377,02	2.429,24	2.377,02
			5	16.274,25	2.361,12	81,04	28,82	79,14	26,92	2.442,16	2.389,94	2.440,26	2.388,04
			6	16.524,63	2.397,45	52,22	26,11	52,22	26,11	2.449,67	2.423,56	2.449,67	2.423,56
			7	16.775,01	2.433,77	52,22	26,11	52,22	26,11	2.485,99	2.459,88	2.485,99	2.459,88
			8	17.025,39	2.470,10	52,22	26,11	52,22	26,11	2.522,32	2.496,21	2.522,32	2.496,21
			9	17.275,77	2.506,43	52,22	26,11	52,22	26,11	2.558,65	2.532,54	2.558,65	2.532,54
			10	17.688,89	2.566,36	52,22	26,11	52,22	26,11	2.618,58	2.592,47	2.618,58	2.592,47
			11	18.102,01	2.626,30	52,22	26,11	52,22	26,11	2.678,52	2.652,41	2.678,52	2.652,41
			12	18.515,13	2.686,24	27,28	1,17	25,26	0,00	2.713,52	2.687,41	2.711,50	2.686,24
			13	18.928,25	2.746,17	0,00	0,00	0,00	0,00	2.746,17	2.746,17	2.746,17	2.746,17
			14	19.053,44	2.764,34	0,00	0,00	0,00	0,00	2.764,34	2.764,34	2.764,34	2.764,34
			15	19.178,63	2.782,50	0,00	0,00	0,00	0,00	2.782,50	2.782,50	2.782,50	2.782,50
			16	19.303,82	2.800,66	0,00	0,00	0,00	0,00	2.800,66	2.800,66	2.800,66	2.800,66
			17	19.429,01	2.818,83	0,00	0,00	0,00	0,00	2.818,83	2.818,83	2.818,83	2.818,83
			18	19.554,20	2.836,99	0,00	0,00	0,00	0,00	2.836,99	2.836,99	2.836,99	2.836,99
			19	19.679,39	2.855,15	0,00	0,00	0,00	0,00	2.855,15	2.855,15	2.855,15	2.855,15
			20	19.804,58	2.873,31	0,00	0,00	0,00	0,00	2.873,31	2.873,31	2.873,31	2.873,31
			21	19.929,77	2.891,48	0,00	0,00	0,00	0,00	2.891,48	2.891,48	2.891,48	2.891,48
			22	20.054,96	2.909,64	0,00	0,00	0,00	0,00	2.909,64	2.909,64	2.909,64	2.909,64
			23	20.180,15	2.927,80	0,00	0,00	0,00	0,00	2.927,80	2.927,80	2.927,80	2.927,80
			24	20.305,34	2.945,97	0,00	0,00	0,00	0,00	2.945,97	2.945,97	2.945,97	2.945,97
			25	20.430,53	2.964,13	0,00	0,00	0,00	0,00	2.964,13	2.964,13	2.964,13	2.964,13

# 9.5 Annexe 5 – Calcul du coût de remplacement d'une aide familiale sur cinq jours

## Coût sans remplacement

Coût total pour un mi-temps en maladie pendant 5 jours durant un mois de 21 jours ouvrables.

$$= ((111 * D9 / D10 * D11) + ((111 * D9 / D10 * D11) * C26) - \text{Brut payé pour les jours non prestés (mi-temps) + cotisations patronales}$$

Foyer D1.1		
Jours de remplacement/mi	5	
Jours ouvrables dans le mois	21	
Régime	0,5	
Subsides	H. bénéf.	prestations
	23.2261	2.6646
Taux moyen	5,85	
Recettes facturation		
H. bénéf.	234	
Subsides reçus		
H. bénéf.	Prestations	Total
40	15	969,013
Cotisations patronales		
		30,94%

Echelle D1.1 + Alloc. Foyer	
Echelon	Trait. Mens.
0	2 240,34
1	2 277,12
2	2 313,90
3	2 350,68
4	2 387,46
5	2 424,24
6	2 461,02
7	2 497,80
8	2 534,58
9	2 571,36
10	2 608,14
11	2 644,92
12	2 681,70
13	2 718,48
14	2 755,26
15	2 792,04
16	2 828,82
17	2 865,60
18	2 902,38
19	2 939,16
20	2 975,94
21	3 012,72
22	3 049,50
23	3 086,28
24	3 123,06
25	3 159,84

Echelle D1.1 + Alloc. Résidence	
Echelon	Traitement
0	2 188,12
1	2 224,90
2	2 261,68
3	2 298,46
4	2 335,24
5	2 372,02
6	2 408,80
7	2 445,58
8	2 482,36
9	2 519,14
10	2 555,92
11	2 592,70
12	2 629,48
13	2 666,26
14	2 703,04
15	2 739,82
16	2 776,60
17	2 813,38
18	2 850,16
19	2 886,94
20	2 923,72
21	2 960,50
22	2 997,28
23	3 034,06
24	3 070,84
25	3 107,62

Echelle D2 + Alloc. Foyer	
Echelon	Traitement
0	2 283,93
1	2 320,71
2	2 357,49
3	2 394,27
4	2 431,05
5	2 467,83
6	2 504,61
7	2 541,39
8	2 578,17
9	2 614,95
10	2 651,73
11	2 688,51
12	2 725,29
13	2 762,07
14	2 798,85
15	2 835,63
16	2 872,41
17	2 909,19
18	2 945,97
19	2 982,75
20	3 019,53
21	3 056,31
22	3 093,09
23	3 129,87
24	3 166,65
25	3 203,43

Echelle D2 + Alloc. Résidence	
Echelon	Traitement
0	2 231,71
1	2 268,49
2	2 305,27
3	2 342,05
4	2 378,83
5	2 415,61
6	2 452,39
7	2 489,17
8	2 525,95
9	2 562,73
10	2 599,51
11	2 636,29
12	2 673,07
13	2 709,85
14	2 746,63
15	2 783,41
16	2 820,19
17	2 856,97
18	2 893,75
19	2 930,53
20	2 967,31
21	3 004,09
22	3 040,87
23	3 077,65
24	3 114,43
25	3 151,21

## Coût du remplacement : D1.1 + Allocation Foyer par D1.1 + Allocation Foyer

$$= ((111 * D9 / D10 * D11) + ((111 * D9 / D10 * D11) * C26) - \text{Brut payé pour les jours non prestés (mi-temps) + cotisations patronales} + \text{cotisations patronales malade} + \text{pécunies sorties de la remplaçante} + \text{Allocation de fin d'année de la remplaçante} - \text{les subsides et les recettes de facturation}$$

Derniers		
Jours de remplacement	5	
Jours ouvrables dans le mois	21	
Régime de la malade	0,5	
Régime de la remplaçante	0,5	
Cotisations patronales		30,94%
Total des subsides		
		1311,75
Subsides H. bénéf. prestations		
H. bénéf.	23.2261	2.6646
Taux moyen	5,85	
Recettes facturation		
H. bénéf.	234	
Subsides reçus		
H. bénéf.	Prestations	Total
40	15	969,01
0-14 ans		
H. bénéf.	2 184	108,74
14-20 ans		
H. bénéf.	4 699	0
Plus de 20 ans		
H. bénéf.	5 372	0
52 ans		
H. bénéf.	0 9686	0
53 ans		
H. bénéf.	1 5765	0
54 ans		
H. bénéf.	1 9933	0
55 ans		
H. bénéf.	2 6372	0
56 ans		
H. bénéf.	3 0791	0
57 ans		
H. bénéf.	3 7822	0
58 ans et plus		
H. bénéf.	4 2315	0

Echelle D1.1 + Alloc. Foyer	Malade - D1.1 Foyer																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
0	2 240,34	2 277,12	2 313,90	2 350,68	2 387,46	2 424,24	2 461,02	2 497,80	2 534,58	2 571,36	2 608,14	2 644,92	2 681,70	2 718,48	2 755,26	2 792,04	2 828,82	2 865,60	2 902,38	2 939,16	2 975,94
1	-199,96	-184,22	-168,49	-152,75	-137,02	-121,28	-105,54	-89,80	-74,06	-58,32	-42,58	-26,84	-11,10	4,64	20,38	36,12	51,86	67,60	83,34	99,08	114,82
2	-187,73	-171,99	-156,25	-140,51	-124,77	-109,03	-93,29	-77,55	-61,81	-46,07	-30,33	-14,59	1,15	16,89	32,63	48,37	64,11	79,85	95,59	111,33	127,07
3	-175,49	-159,75	-144,01	-128,27	-112,53	-96,79	-81,05	-65,31	-49,57	-33,83	-18,09	-2,35	13,39	29,13	44,87	60,61	76,35	92,09	107,83	123,57	139,31
4	-163,25	-147,51	-131,77	-116,03	-100,29	-84,55	-68,81	-53,07	-37,33	-21,59	-5,85	9,89	25,63	41,37	57,11	72,85	88,59	104,33	120,07	135,81	151,55
5	-151,01	-135,27	-119,53	-103,79	-88,05	-72,31	-56,57	-40,83	-25,09	-9,35	6,39	22,13	37,87	53,61	69,35	85,09	100,83	116,57	132,31	148,05	163,79
6	-138,77	-123,03	-107,29	-91,55	-75,81	-60,07	-44,33	-28,59	-12,85	2,89	18,63	34,37	50,11	65,85	81,59	97,33	113,07	128,81	144,55	160,29	176,03
7	-126,53	-110,79	-95,05	-79,31	-63,57	-47,83	-32,09	-16,35	-0,61	15,13	30,87	46,61	62,35	78,09	93,83	109,57	125,31	141,05	156,79	172,53	188,27
8	-114,29	-98,55	-82,81	-67,07	-51,33	-35,59	-19,85	-4,11	11,63	27,37	43,11	58,85	74,59	90,33	106,07	121,81	137,55	153,29	169,03	184,77	200,51
9	-102,05	-86,31	-70,57	-54,83	-39,09	-23,35	-7,61	8,13	23,87	39,61	55,35	71,09	86,83	102,57	118,31	134,05	149,79	165,53	181,27	197,01	212,75
10	-89,81	-74,07	-58,33	-42,59	-26,85	-11,11	4,63	19,37	35,11	50,85	66,59	82,33	98,07	113,81	129,55	145,29	161,03	176,77	192,51	208,25	223,99
11	-77,57	-61,83	-46,09	-30,35	-14,61	1,13	16,87	32,61	48,35	64,09	79,83	95,57	111,31	127,05	142,79	158,53	174,27	190,01	205,75	221,49	237,23
12	-65,33	-49,59	-33,85	-18,11	-2,37	13,33	29,07	44,81	60,55	76,29	92,03	107,77	123,51	139,25	154,99	170,73	186,47	202,21	217,95	233,69	249,43
13	-53,09	-37,35	-21,61	-5,87	9,87	25,61	41,35	57,09	72,83	88,57	104,31	120,05	135,79	151,53	167,27	183,01	198,75	214,49	230,23	245,97	261,71
14	-40,85	-25,11	-9,37	6,37	22,11	37,85	53,59	69,33	85,07	100,81	116,55	132,29	148,03	163,77	179,51	195,25	210,99	226,73	242,47	258,21	273,95
15	-28,61	-12,87	2,87	18,61	34,35	50,09	65,83	81,57	97,31	113,05	128,79	144,53	160,27	176,01	191,75	207,49	223,23	238,97	254,71	270,45	286,19
16	-16,37	-8,13	7,61	23,35	39,09	54,83	70,57	86,31	102,05	117,79	133,53	149,27	165,01	180,75	196,49	212,23	227,97	243,71	259,45	275,19	290,93
17	-4,13	15,61	31,35	47,09	62,83	78,57	94,31	110,05	125,79	141,53	157,27	173,01	188,75	204,49	220,23	235,97	251,71	267,45	283,19	298,93	314,67
18	8,11	23,85	39,59	55,33	71,07	86,81	102,55	118,29	134,03	149,77	165,51	181,25	196,99	212,73	228,47	244,21	259,95	275,69	291,43	307,17	322,91
19	20,35	36,09	51,83	67,57	83,31	99,05	114,79	130,53	146,27	162,01	177,75	193,49	209,23	224,97	240,71	256,45	272,19	287,93	303,67	319,41	335,15
20	32,59	48,33	64,07	79,81	95,55	111,29	127,03	142,77	158,51	174,25	189,99	205,73	221,47	237,21	252,95	268,69	284,43	300,17	315,91	331,65	347,39
21	44,83	60,57	76,31	92,05	107,79	123,53	139,27	155,01	170,75	186,49	202,23	217,97	233,71	249,45	265,19	280,93	296,67	312,41	328,15	343,89	359,63
22	57,07	72,81	88,55	104,29	120,03	135,77	151,51	167,25	182,99	198,73	214,47	230,21	245,95	261,69	277,43	293,17	308,91	324,65	340,39	356,13	371,87
23	69,31	85,05	100,79	116,53	132,27	148,01	163,75	179,49	195,23	210,97	226,71	242,45	258,19	273,93	289,67	305,41	321,15	336,89	352,63	368,37	384,11
24	81,55	97,29	113,03	128,77	144,51	160,25	175,99	191,73	207,47	223,21	238,95	254,69	270,43	286,17	301,91	317,65	333,39	349,13	364,87	380,61	396,35
25	93,79	109,53	125,27	141,01	156,75	172,49	188,23	203,97	219,71	235,45	251,19	266,93	282,67	298,41	314,15	329,89	345,63	361,37	377,11	392,85	408,59















# Coût du remplacement : D2 + Allocation Résidence par D2 + Allocation Résidence

Coût de la maladie (en temps) -> coût du régime pour les jours prévus (en temps) + cotisations patronales (en temps) + cotisations patronales (maladie) + cotisations de la retraite complémentaire (en temps) + Allocation de fin d'année de la retraite complémentaire (en temps) + les subsides et les recettes de facturation

Données		Malade - D2 + Résidence																			
		Echelle D2 + Alloc. Résidence																			
		Echelle D1.1 + Alloc. Foyer																			
Jours de remplacement	3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Jours ouvrables dans le mois	21	2 231,71	2 266,04	2 304,36	2 340,69	2 377,02	2 388,04	2 423,96	2 458,88	2 496,21	2 532,54	2 592,47	2 652,41	2 686,24	2 746,17	2 764,34	2 782,50	2 800,66	2 818,83	2 836,99	2 855,15
Régime de remplacement	0,3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Régime de remplacement	0,3	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Cotisations patronales	30,94%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Total des subsides	1311,75	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Subsides	H. bénéf.   Prestations	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Taux moyens	5,85	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Recettes facturation	H. bénéf.   Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Subsides repus	H. bénéf.   Prestations   Total	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
B-14 ans	2 718,4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	60	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
14-20 ans	4 699,4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Plus de 20 ans	5 327,4	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
52 ans	0,9086	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
53 ans	1,5765	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
54 ans	1,9933	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
55 ans	2,6372	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
56 ans	3,0791	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
57 ans	3,7622	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
H. bénéf.	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
58 ans et plus	4,2315	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19

## Calcul du pécule de sortie D1.1

Pécule de sortie pour un mi-temps en supposant que l'agent n'a pris aucun de ses congés, pour un remplacement de 5 jours, durant un mois de 21 jours ouvrables.

Données	
Jours de remplacement	5
Jours ouvrables sur le mois	21
Régime	1/2
Taux	7,67%
Cotisations patronales	30,94%
Taux	6,80%   0,87%

Echelle D1.1 + Alloc. Résidence		Echelle D1.1 + Alloc. Foyer			
Echelon	Traitement mensuel	Simple pécule	Cotisations patronales	Double pécule	Total
0	2 198,12	19,98	6,16	17,71	43,87
1	2 224,90	20,32	6,29	18,01	44,61
2	2 261,68	20,65	6,39	18,31	45,35
3	2 298,46	20,99	6,49	18,61	46,09
4	2 335,24	21,32	6,60	18,90	46,82
5	2 372,02	21,66	6,70	19,20	47,56
6	2 388,04	21,81	6,75	19,33	47,88
7	2 419,47	22,09	6,84	19,59	48,51
8	2 456,25	22,43	6,94	19,88	49,25
9	2 493,03	22,76	7,04	20,18	49,99
10	2 541,62	23,21	7,18	20,58	50,96
11	2 590,20	23,65	7,32	20,97	51,94
12	2 638,79	24,09	7,45	21,36	52,91
13	2 678,24	24,45	7,57	21,68	53,70
14	2 685,38	24,52	7,59	21,74	53,85
15	2 689,26	24,56	7,60	21,77	53,92
16	2 707,82	24,72	7,65	21,92	54,30
17	2 726,38	24,89	7,70	22,07	54,67
18	2 744,95	25,06	7,75	22,22	55,04
19	2 763,51	25,23	7,81	22,37	55,41
20	2 782,07	25,40	7,86	22,52	55,78
21	2 800,64	25,57	7,91	22,67	56,16
22	2 819,20	25,74	7,96	22,82	56,53
23	2 837,76	25,91	8,02	22,97	56,90
24	2 856,33	26,08	8,07	23,12	57,27
25	2 874,89	26,25	8,12	23,27	57,65

Echelle D1.1 + Alloc. Foyer		Echelle D1.1 + Alloc. Résidence			
Echelon	Traitement mensuel	Simple pécule	Cotisations patronales	Double pécule	Total
0	2 240,34	20,46	6,33	18,14	44,92
1	2 277,12	20,79	6,43	18,43	45,66
2	2 313,90	21,13	6,54	18,73	46,40
3	2 350,68	21,46	6,64	19,03	47,13
4	2 387,46	21,80	6,74	19,33	47,87
5	2 424,24	22,14	6,85	19,62	48,61
6	2 440,26	22,28	6,89	19,75	48,93
7	2 445,58	22,33	6,91	19,80	49,04
8	2 482,36	22,67	7,01	20,10	49,77
9	2 519,14	23,00	7,12	20,39	50,51
10	2 557,73	23,45	7,25	20,79	51,49
11	2 616,31	23,89	7,39	21,18	52,46
12	2 664,90	24,33	7,53	21,57	53,43
13	2 704,35	24,69	7,64	21,89	54,23
14	2 711,49	24,76	7,66	21,95	54,37
15	2 711,50	24,76	7,66	21,95	54,37
16	2 711,50	24,76	7,66	21,95	54,37
17	2 726,38	24,89	7,70	22,07	54,67
18	2 744,95	25,06	7,75	22,22	55,04
19	2 763,51	25,23	7,81	22,37	55,41
20	2 782,07	25,40	7,86	22,52	55,78
21	2 800,64	25,57	7,91	22,67	56,16
22	2 819,20	25,74	7,96	22,82	56,53
23	2 837,76	25,91	8,02	22,97	56,90
24	2 856,33	26,08	8,07	23,12	57,27
25	2 874,89	26,25	8,12	23,27	57,65

## Calcul du pécule de sortie D2

Pécule de sortie pour un mi-temps en supposant que l'agent n'a pris aucun de ses congés, pour un remplacement de 5 jours, durant un mois de 21 jours ouvrables.

Données	
Jours de remplacement	5
Jours ouvrables sur le mois	21
Régime	1/2
Taux	7,67%
Cotisations patronales	30,94%
Taux	6,80% 0,87%

Echelle D 2 + Alloc. Résidence

Echelon	Traitement mensuel	Simple pécule	Cotisations patronales	Double pécule	Total
0	2 231,71	20,36	6,30	18,07	44,75
1	2 288,04	20,71	6,41	18,36	45,48
2	2 304,36	21,04	6,51	18,65	46,21
3	2 340,69	21,37	6,61	18,95	46,93
4	2 377,02	21,70	6,72	19,24	47,66
5	2 388,04	21,81	6,75	19,13	47,88
6	2 423,56	22,13	6,85	19,62	48,60
7	2 459,88	22,46	6,95	19,91	49,32
8	2 496,21	22,79	7,05	20,21	50,05
9	2 532,54	23,12	7,15	20,50	50,78
10	2 592,47	23,67	7,32	20,99	51,98
11	2 652,41	24,22	7,49	21,47	53,18
12	2 686,24	24,53	7,59	21,75	53,86
13	2 746,17	25,08	7,76	22,23	55,06
14	2 766,34	25,24	7,81	22,48	55,43
15	2 782,50	25,41	7,86	22,53	55,79
16	2 800,66	25,57	7,91	22,67	56,16
17	2 818,83	25,74	7,96	22,82	56,52
18	2 836,99	25,90	8,01	22,97	56,89
19	2 855,15	26,07	8,07	23,11	57,25
20	2 873,31	26,24	8,12	23,26	57,61
21	2 891,48	26,40	8,17	23,41	57,98
22	2 909,64	26,57	8,22	23,55	58,34
23	2 927,80	26,73	8,27	23,70	58,71
24	2 945,97	26,90	8,32	23,85	59,07
25	2 964,13	27,07	8,37	24,00	59,43

Echelle D 2 + Alloc. Foyer

Echelon	Traitement mensuel	Simple pécule	Cotisations patronales	Double pécule	Total
0	2 283,93	20,85	6,45	18,49	45,80
1	2 320,26	21,19	6,56	18,78	46,52
2	2 356,58	21,52	6,66	19,08	47,25
3	2 392,91	21,85	6,76	19,37	47,98
4	2 429,24	22,18	6,86	19,67	48,71
5	2 440,26	22,28	6,89	19,75	48,93
6	2 449,67	22,37	6,92	19,83	49,12
7	2 485,99	22,70	7,02	20,12	49,85
8	2 522,32	23,03	7,13	20,42	50,58
9	2 558,65	23,36	7,23	20,71	51,30
10	2 618,58	23,91	7,40	21,20	52,51
11	2 678,52	24,46	7,57	21,68	53,71
12	2 711,50	24,76	7,66	21,95	54,37
13	2 746,17	25,08	7,76	22,23	55,06
14	2 766,34	25,24	7,81	22,38	55,43
15	2 782,50	25,41	7,86	22,53	55,79
16	2 800,66	25,57	7,91	22,67	56,16
17	2 818,83	25,74	7,96	22,82	56,52
18	2 836,99	25,90	8,01	22,97	56,89
19	2 855,15	26,07	8,07	23,11	57,25
20	2 873,31	26,24	8,12	23,26	57,61
21	2 891,48	26,40	8,17	23,41	57,98
22	2 909,64	26,57	8,22	23,55	58,34
23	2 927,80	26,73	8,27	23,70	58,71
24	2 945,97	26,90	8,32	23,85	59,07
25	2 964,13	27,07	8,37	24,00	59,43

## Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D1.1 – Allocation Résidence

Allocation de fin d'année pour un mi-temps pour un remplacement de 5 jours, durant un mois de 21 jours ouvrables.

Echelon	Traitement mensuel	Coefficient d'occupation			Partie variable	Partie fixe	Total intermédiaire	Cot. Patronales	Total
		Régime	SLR brut perçu	SLR total sur la période					
		0,5	5	21	2,50%	559,5373	0,3094		
0	2 188,12	260,4905	10 940,6000	0,0238	1,3025	13,3223	4,52	19,15	
1	2 224,90	264,8690	11 124,5000	0,0238	1,3243	13,3223	4,53	19,18	
2	2 261,68	269,2476	11 308,4000	0,0238	1,3462	13,3223	4,54	19,21	
3	2 298,46	273,6262	11 492,3000	0,0238	1,3681	13,3223	4,55	19,24	
4	2 335,24	278,0048	11 676,2000	0,0238	1,3900	13,3223	4,55	19,26	
5	2 372,02	282,3833	11 860,1000	0,0238	1,4119	13,3223	4,56	19,29	
6	2 388,04	284,2905	11 940,2000	0,0238	1,4215	13,3223	4,56	19,31	
7	2 419,47	288,0321	12 097,3500	0,0238	1,4402	13,3223	4,57	19,33	
8	2 456,25	292,4107	12 281,2500	0,0238	1,4621	13,3223	4,57	19,36	
9	2 493,03	296,7893	12 465,1500	0,0238	1,4839	13,3223	4,58	19,39	
10	2 541,62	302,5738	12 708,1000	0,0238	1,5129	13,3223	4,59	19,43	
11	2 590,20	308,3571	12 951,0000	0,0238	1,5418	13,3223	4,60	19,46	
12	2 638,79	314,1417	13 193,9500	0,0238	1,5707	13,3223	4,61	19,50	
13	2 678,24	318,8381	13 391,2000	0,0238	1,5942	13,3223	4,62	19,53	
14	2 685,38	319,6881	13 426,9000	0,0238	1,5984	13,3223	4,62	19,54	
15	2 689,26	320,1500	13 446,3000	0,0238	1,6008	13,3223	4,62	19,54	
16	2 707,82	322,3595	13 539,1000	0,0238	1,6118	13,3223	4,62	19,55	
17	2 726,38	324,5690	13 631,9000	0,0238	1,6228	13,3223	4,62	19,57	
18	2 744,95	326,7798	13 724,7500	0,0238	1,6339	13,3223	4,63	19,58	
19	2 763,51	328,9893	13 817,5500	0,0238	1,6449	13,3223	4,63	19,60	
20	2 782,07	331,1988	13 910,3500	0,0238	1,6560	13,3223	4,63	19,61	
21	2 800,64	333,4095	14 003,2000	0,0238	1,6670	13,3223	4,64	19,63	
22	2 819,20	335,6190	14 096,0000	0,0238	1,6781	13,3223	4,64	19,64	
23	2 837,76	337,8286	14 188,8000	0,0238	1,6891	13,3223	4,64	19,66	
24	2 856,33	340,0393	14 281,6500	0,0238	1,7002	13,3223	4,65	19,67	
25	2 874,89	342,2488	14 374,5000	0,0238	1,7112	13,3223	4,65	19,68	

## Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D1.1 – Allocation Foyer

Allocation de fin d'année pour un mi-temps pour un remplacement de 5 jours,  
durant un mois de 21 jours ouvrables.

Echelle D1.1 + Alloc. Foyer		Coefficient d'occupation				Partie variable	Partie fixe	Total intermédiaire	Cot. Patronales	Total
		Régime	SLR brut perçu	SLR total sur la période	Coefficient					
		0,5	5	21	janv. > sept.	5				
						2,50%	559,5373		0,3094	
Echelon	Traitement mensuel									
0	2 240,34	266,7071	11 201,7000	0,0238	1,33	13,32	14,66	4,53	19,19	
1	2 277,12	271,0857	11 385,6000	0,0238	1,36	13,32	14,68	4,54	19,22	
2	2 313,90	275,4643	11 569,5000	0,0238	1,38	13,32	14,70	4,55	19,25	
3	2 350,68	279,8429	11 753,4000	0,0238	1,40	13,32	14,72	4,55	19,28	
4	2 387,46	284,2214	11 937,3000	0,0238	1,42	13,32	14,74	4,56	19,31	
5	2 424,24	288,6000	12 121,2000	0,0238	1,44	13,32	14,77	4,57	19,33	
6	2 440,26	290,5071	12 201,3000	0,0238	1,45	13,32	14,77	4,57	19,35	
7	2 445,58	291,1405	12 227,9000	0,0238	1,46	13,32	14,78	4,57	19,35	
8	2 482,36	295,5190	12 411,8000	0,0238	1,48	13,32	14,80	4,58	19,38	
9	2 519,14	299,8976	12 595,7000	0,0238	1,50	13,32	14,82	4,59	19,41	
10	2 557,73	305,6821	12 838,6500	0,0238	1,53	13,32	14,85	4,59	19,45	
11	2 616,31	311,4655	13 081,5500	0,0238	1,56	13,32	14,88	4,60	19,48	
12	2 664,90	317,2500	13 324,5000	0,0238	1,59	13,32	14,91	4,61	19,52	
13	2 704,35	321,9464	13 521,7500	0,0238	1,61	13,32	14,93	4,62	19,55	
14	2 711,49	322,7964	13 557,4500	0,0238	1,61	13,32	14,94	4,62	19,56	
15	2 711,50	322,7976	13 557,5000	0,0238	1,61	13,32	14,94	4,62	19,56	
16	2 711,50	322,7976	13 557,5000	0,0238	1,61	13,32	14,94	4,62	19,56	
17	2 726,38	324,5690	13 631,9000	0,0238	1,62	13,32	14,95	4,62	19,57	
18	2 744,95	326,7798	13 724,7500	0,0238	1,63	13,32	14,96	4,63	19,58	
19	2 783,51	328,9893	13 817,5500	0,0238	1,64	13,32	14,97	4,63	19,60	
20	2 782,07	331,1988	13 910,3500	0,0238	1,66	13,32	14,98	4,63	19,61	
21	2 800,64	333,4095	14 003,2000	0,0238	1,67	13,32	14,99	4,64	19,63	
22	2 819,20	335,6190	14 096,0000	0,0238	1,68	13,32	15,00	4,64	19,64	
23	2 837,76	337,8286	14 188,8000	0,0238	1,69	13,32	15,01	4,64	19,66	
24	2 856,33	340,0393	14 281,6500	0,0238	1,70	13,32	15,02	4,65	19,67	
25	2 874,89	342,2488	14 374,4500	0,0238	1,71	13,32	15,03	4,65	19,68	

## Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D2 – Allocation Résidence

Allocation de fin d'année pour un mi-temps pour un remplacement de 5 jours,  
durant un mois de 21 jours ouvrables.

Echelle D2 + Alloc. Résidence		Coefficient d'occupation				Partie variable	Partie fixe	Total intermédiaire	Cot. Patronales	Total
		Régime	SLR brut perçu	SLR total sur la période	Coefficient					
		0,5	5	21	janv. > sept.	5				
						2,50%	559,5373		0,3094	
Echelon	Traitement mensuel									
0	2 231,71	265,6798	11 158,5500	0,0238	1,3284	13,3223	14,65	4,53	19,18	
1	2 268,04	270,0048	11 340,2000	0,0238	1,3500	13,3223	14,67	4,54	19,21	
2	2 304,36	274,3286	11 521,8000	0,0238	1,3716	13,3223	14,69	4,55	19,24	
3	2 340,69	278,6536	11 703,4500	0,0238	1,3933	13,3223	14,72	4,55	19,27	
4	2 377,02	282,9786	11 885,1000	0,0238	1,4149	13,3223	14,74	4,56	19,30	
5	2 388,04	284,2905	11 940,2000	0,0238	1,4215	13,3223	14,74	4,56	19,31	
6	2 423,56	288,5190	12 117,8000	0,0238	1,4426	13,3223	14,76	4,57	19,33	
7	2 459,88	292,8429	12 299,4000	0,0238	1,4642	13,3223	14,79	4,57	19,36	
8	2 496,21	297,1679	12 481,0500	0,0238	1,4858	13,3223	14,81	4,58	19,39	
9	2 532,54	301,4929	12 662,7000	0,0238	1,5075	13,3223	14,83	4,59	19,42	
10	2 592,47	308,6274	12 962,3500	0,0238	1,5431	13,3223	14,87	4,60	19,46	
11	2 652,41	315,7631	13 262,0500	0,0238	1,5788	13,3223	14,90	4,61	19,51	
12	2 686,24	319,7905	13 431,2000	0,0238	1,5990	13,3223	14,92	4,62	19,54	
13	2 746,17	326,9250	13 730,8500	0,0238	1,6346	13,3223	14,96	4,63	19,58	
14	2 764,34	329,0881	13 821,7000	0,0238	1,6454	13,3223	14,97	4,63	19,60	
15	2 782,50	331,2500	13 912,5000	0,0238	1,6563	13,3223	14,98	4,63	19,61	
16	2 800,66	333,4119	14 003,3000	0,0238	1,6671	13,3223	14,99	4,64	19,63	
17	2 818,83	335,5750	14 094,1500	0,0238	1,6779	13,3223	15,00	4,64	19,64	
18	2 836,99	337,7369	14 184,9500	0,0238	1,6887	13,3223	15,01	4,64	19,66	
19	2 855,15	339,8988	14 275,7500	0,0238	1,6995	13,3223	15,02	4,65	19,67	
20	2 873,31	342,0607	14 366,5500	0,0238	1,7103	13,3223	15,03	4,65	19,68	
21	2 891,48	344,2238	14 457,4000	0,0238	1,7211	13,3223	15,04	4,65	19,70	
22	2 909,64	346,3857	14 548,2000	0,0238	1,7319	13,3223	15,05	4,66	19,71	
23	2 927,80	348,5476	14 639,0000	0,0238	1,7427	13,3223	15,07	4,66	19,73	
24	2 945,97	350,7107	14 729,8500	0,0238	1,7536	13,3223	15,08	4,66	19,74	
25	2 964,13	352,8726	14 820,6500	0,0238	1,7644	13,3223	15,09	4,67	19,75	

## Calcul de l'allocation de fin d'année au barème D2 – Allocation Foyer

Allocation de fin d'année pour un mi-temps pour un remplacement de 5 jours,  
durant un mois de 21 jours ouvrables.

Echelle D2 + Alloc. Foyer		Coefficient d'occupation				Partie variable	Partie fixe	Total intermédiaire	Cot. Patronales	Total
		Régime	SLR brut perçu	SLR total sur la période	Coefficient					
		0,5	5	21	janv. > sept.	5	2,50%	559,5373	0,3094	
Echelon	Traitement mensuel									
0	2 283,53	271,8964	11 419,6500	0,0238	1,3595	13,3223	14,68	4,54	19,22	
1	2 320,26	276,2214	11 601,3000	0,0238	1,3811	13,3223	14,70	4,55	19,25	
2	2 356,58	280,5452	11 782,9000	0,0238	1,4027	13,3223	14,73	4,56	19,28	
3	2 392,91	284,8702	11 964,5500	0,0238	1,4244	13,3223	14,75	4,56	19,31	
4	2 429,24	289,1952	12 146,2000	0,0238	1,4460	13,3223	14,77	4,57	19,34	
5	2 465,26	293,5071	12 201,3000	0,0238	1,4525	13,3223	14,77	4,57	19,35	
6	2 449,99	291,6274	12 248,3500	0,0238	1,4581	13,3223	14,78	4,57	19,35	
7	2 485,99	295,9512	12 429,9500	0,0238	1,4798	13,3223	14,80	4,58	19,38	
8	2 522,32	300,2762	12 611,6000	0,0238	1,5014	13,3223	14,82	4,59	19,41	
9	2 558,65	304,6012	12 793,2500	0,0238	1,5230	13,3223	14,85	4,59	19,44	
10	2 618,58	311,7357	13 092,9000	0,0238	1,5587	13,3223	14,88	4,60	19,49	
11	2 678,52	318,8714	13 392,6000	0,0238	1,5944	13,3223	14,92	4,62	19,53	
12	2 711,50	322,7976	13 557,5000	0,0238	1,6140	13,3223	14,94	4,62	19,56	
13	2 746,17	326,9250	13 730,8500	0,0238	1,6346	13,3223	14,96	4,63	19,58	
14	2 764,34	329,0881	13 821,7000	0,0238	1,6454	13,3223	14,97	4,63	19,60	
15	2 782,56	331,2500	13 912,5000	0,0238	1,6563	13,3223	14,98	4,63	19,61	
16	2 800,66	333,4119	14 003,3000	0,0238	1,6671	13,3223	14,99	4,64	19,63	
17	2 818,83	335,5750	14 094,1500	0,0238	1,6779	13,3223	15,00	4,64	19,64	
18	2 836,99	337,7389	14 184,9500	0,0238	1,6887	13,3223	15,01	4,64	19,66	
19	2 855,15	339,8988	14 275,7500	0,0238	1,6995	13,3223	15,02	4,65	19,67	
20	2 873,31	342,0607	14 366,5500	0,0238	1,7103	13,3223	15,03	4,65	19,68	
21	2 891,48	344,2238	14 457,4000	0,0238	1,7211	13,3223	15,04	4,65	19,70	
22	2 909,64	346,3857	14 548,2000	0,0238	1,7319	13,3223	15,05	4,66	19,71	
23	2 927,80	348,5476	14 639,0000	0,0238	1,7427	13,3223	15,07	4,66	19,73	
24	2 945,97	350,7107	14 729,8500	0,0238	1,7536	13,3223	15,08	4,66	19,74	
25	2 964,13	352,8726	14 820,6500	0,0238	1,7644	13,3223	15,09	4,67	19,75	

