

COMMISSION DE NORMALISATION DE LA COMPTABILITÉ DES  
ORGANISMES D'INTERET PUBLIC DE LA SECURITE SOCIALE

REUNION PLENIERE

**Framework 2017 Comptabilité analytique**

**(version définitive – 12 novembre 2019)**

## 1. Préface

Le **groupe de travail 'Comptabilité analytique** des institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) s'est réuni à plusieurs reprises depuis le milieu de l'année 2016. Ce groupe de travail n'est pas uniquement une **plateforme pour l'échange d'informations et de connaissances**, mais examine également les **similitudes et les différences** entre les **comptabilités analytiques** dans les IPSS.

Le présent document (appelé ci-après '**Framework 2017**') résume les **travaux** du **groupe de travail** pendant la **période 2016-2017** et tente – dans la mesure du possible – de définir un **cadre de référence** inspiré de "**best practices**".

Ce **document** peut dès lors servir de base pour le développement (ultérieur) de la comptabilité analytique des IPSS. Le Framework 2017 souhaite fournir aux IPSS **une marge de manœuvre suffisante** pour leur propre comptabilité analytique, sans trop déroger à **certaines 'standards'** que l'on retrouve dans la plupart des IPSS. En choisissant l'approche '**comply or explain**', chaque IPSS peut adapter sa comptabilité analytique à des facteurs ou situations qui n'existent pas nécessairement dans d'autres IPSS.

Un bref historique et un exposé sommaire précèdent des informations plus pratiques.

Le présent framework est également complété par une série d'annexes. Ainsi, ces annexes reprennent les répartitions des coûts et les missions de base validées en 1997 (voir point 2.2.)

## 2. L'évolution des Institutions publiques de sécurité sociale et de leur comptabilité

### 2.1. L'évolution légale

D'un point de vue historique, les institutions publiques de sécurité sociale (IPSS) étaient reprises dans la catégorie D **de la loi du 16 mars 1954** relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. En 2002, suite à l'entrée en vigueur de leurs premiers contrats d'administration,

ce n'est plus la loi du 16 mars 1954 qui leur est applicable, mais **l'arrêté royal du 3 avril 1997** portant des mesures en vue de la responsabilisation des institutions publiques de sécurité sociale.

L'autorité fédérale poursuivait **différents objectifs** à l'égard des IPSS au moyen de l'arrêté royal du 3 avril 1997: mieux tenir compte de l'évolution sociale, offrir un nouveau cadre de travail aux institutions leur permettant de travailler de manière fonctionnelle et efficace, leur donner plus de marge de manœuvre et plus de responsabilité en vue d'atteindre les objectifs, ... A cet effet, le choix s'est porté sur la **conclusion de contrats d'administration** entre l'autorité et les institutions.

L'arrêté royal du 3 avril 1997 dispose que les IPSS doivent tenir une comptabilité conformément à un **plan comptable normalisé**. La **Commission de normalisation** de la comptabilité des organismes d'intérêt public de la sécurité sociale (dont les membres sont maintenant tous des IPSS) établit le plan comptable normalisé (après avis du Collège des IPSS).

Pendant des décennies, les IPSS se sont basées sur un plan comptable qui a été établi en 1967 et qui a été progressivement adapté. Après des années de travaux préparatoires, les institutions ont établi un **nouveau plan comptable** au cours de la **période 2012-2014**. L'entrée en vigueur s'est accompagnée de la publication de deux arrêtés royaux en 2014, de la publication de circulaires et de la création de différents groupes de travail (qui ont traité, traitent ou traiteront certains thèmes).

Remarque: les **IPSS** ne sont (en 2018) **pas soumis à la loi du 22 mai 2003** portant organisation du budget et de la comptabilité de l'Etat fédéral.

Le nouveau plan comptable des IPSS s'est inspiré du plan comptable du secteur privé et de celui de l'Etat fédéral (FEDCOM). Il permet de satisfaire aux normes comptables européennes (SEC) et à la plupart des normes internationales (IPSAS).

Quelques **caractéristiques importantes** du nouveau plan comptable:

- **la terminologie et la nomenclature** des comptes ont été **adaptées** aux principales normes, en corrélation avec la classification économique des administrations publiques et compte tenu des caractéristiques spécifiques de la sécurité sociale;
- la **règle des droits constatés** (montants dus) pour les comptes budgétaires **remplace la règle des droits acquis** (montants échus);
- les **écritures** dans la comptabilité **budgétaire** et dans la comptabilité **générale** (économique et patrimoniale) sont effectuées **simultanément**. Un lien a été créé à cet effet entre les comptes budgétaires et les comptes économiques et patrimoniaux;
- les opérations liées à la **gestion** et celles concernant les **missions** de l'institution apparaissent **dans des rubriques distinctes**.

Bien que le nouveau plan comptable fixe les règles à suivre pour la comptabilité budgétaire et la comptabilité générale (économique et patrimoniale), il n'existe **pas de cadre réglementaire pour la comptabilité analytique** des IPSS. L'article 16, § 3 de l'AR du 3 avril 1997 fait toutefois référence à la possibilité de développer une comptabilité analytique.

## **2.2. L'évolution générale de la comptabilité analytique des IPSS**

L'absence de l'obligation d'instaurer une comptabilité analytique n'a pas empêché **la plupart des IPSS** de vouloir avoir **depuis longtemps une meilleure vue sur certain(e)s coûts/dépenses et produits/recettes**. A cet effet, ils ont affiné leur comptabilité en assurant un suivi plus strict

de certains éléments comptables. Généralement, il s'agissait là d'une dynamique interne, mais le but était aussi parfois de communiquer des informations 'au monde extérieur'.

La plupart des institutions ont développé leur comptabilité analytique à un rythme différent, en utilisant des moyens différents et en poursuivant des objectifs différents.

Au cours de la **période 1996-1997**, la plupart des **IPSS** ont effectué un **exercice commun** (appelé '**Framework 1997**' par facilité) en accordant surtout de l'attention à la **présentation des résultats d'une comptabilité analytique/calcul du prix de revient**. Des **listes** génériques de **missions** et de **coûts** pour le rapportage ont été dressées par les IPSS (voir annexe). Elles devaient permettre de **comparer 'l'output'** de la comptabilité analytique.

Une **répartition** assez détaillée avait été effectuée à l'époque pour les **missions de base opérationnelles et de support**. Cet exercice était basé sur des travaux de consultance de 1992 concernant des tableaux de bord. Les missions financières (telles que payer), les missions d'information, ... et une catégorie résiduelle pour les missions spécifiques, sont des exemples de missions de base opérationnelles dans le Framework 1997, tandis que par exemple, le soutien logistique et le soutien du personnel ont été repris dans la rubrique 'support'.

En ce qui concerne les **coûts**, ils ont été répartis en **rubriques de coûts** (par ex. coûts de personnel) et en **types de coûts** (par ex. coûts du personnel statutaire).

Il est toutefois apparu qu'il **n'était pas judicieux** de tendre vers une liste commune des **centres de coûts**.

Plusieurs IPSS ont ensuite repris les répartitions convenues à l'époque et quelques IPSS les utilisent encore toujours (éventuellement dans des versions adaptées et/ou modernisées).

Il **n'a toutefois rien été convenu** au sujet de **directives** en vue de **l'instauration** effective d'une **comptabilité analytique**.

Situation auprès des IPSS en 2017 au sujet du Framework 1997	
Les institutions connaissent-elles le Framework 1997?	La grande majorité
Les institutions appliquent-elles le Framework 1997 en 2017?	<p>La majorité n'applique pas (plus) le Framework 1997.</p> <p>Quelques institutions utilisent encore une version simplifiée, plus détaillée et/ou modernisée.</p> <p>Certaines IPSS utilisent plutôt les tableaux concernant les missions, d'autres IPSS plutôt ceux concernant la répartition des coûts.</p>
Les répartitions du Framework 1997 doivent-elles être modernisées?	La plupart des institutions demandent d'élaborer une version moderne des tableaux.

### 2.3. Les contrats d'administration comme impulsion

Dans les **contrats d'administration successifs** que les IPSS ont conclus avec l'Etat, le thème de la **comptabilité analytique** a été **évoqué** à plusieurs reprises et dans des **termes différents**. Ce n'est que dans le cadre de la **cinquième génération des contrats d'administration** (pour la période 2016-2018) que des actions plus concrètes ont été entreprises afin de favoriser davantage la comptabilité analytique auprès des IPSS.

## 2.4. Le groupe de travail "Comptabilité analytique"

C'est lors de la réunion du 19 juin 2015 que la Commission de normalisation a décidé de créer un **groupe de travail "Comptabilité analytique"**. Cette démarche faisait suite à la demande de certains membres de la Commission et s'inscrivait donc dans le cadre des contrats d'administration 2016-2018 dans lesquels les IPSS ont pris l'engagement, à la demande du Gouvernement, de développer ou d'améliorer leur comptabilité analytique.

Le Groupe de travail, dans lequel la plupart des IPSS sont représentées, a entamé ses travaux le 14 juin 2016. Le secrétariat du groupe de travail est assuré par le SPF Sécurité sociale.

Les **deux objectifs** du groupe de travail sont :

- être une **plateforme d'échange** des bonnes pratiques et de collaboration entre les IPSS;
- examiner, le cas échéant, la **nécessité d'harmoniser certaines règles** entre les IPSS.

Les différentes réunions (voir aussi titre 9.) ont permis un tour de table et l'établissement de fiches par IPSS reprenant des informations pertinentes sur leur comptabilité analytique. Plusieurs IPSS ont aussi présenté, plus en détail, leur comptabilité analytique.

Ces **travaux** s'inscrivent également dans le **cadre de la législation 2014-2019** (Gouvernement Michel) caractérisé par les éléments suivants: l'incidence de la **sixième réforme de l'Etat** sur la sécurité sociale (les allocations familiales ne sont par exemple plus fédérales), un **redesign** du paysage des IPSS (fusions) et d'importantes **économies budgétaires**.

## 3. La comptabilité analytique: la terminologie de base

### 3.1. Différentes sortes de comptabilités

Une distinction doit être faite entre différentes grandes catégories de comptabilités. A côté de la **comptabilité budgétaire**, les IPSS doivent avoir une comptabilité générale. La **comptabilité générale**, aussi appelée comptabilité économique et patrimoniale est axée sur **deux grandes parties**:

- elle se focalise sur les charges et produits, ce qui permet de connaître le résultat (bénéfice ou perte), et,
- elle reprend les actifs et les passifs afin de donner une image du patrimoine.

De plus, il existe également les droits et engagements hors bilan. Ils n'apparaissent pas au bilan et sont, le cas échéant, mentionnées dans les annexes des comptes annuels.

En plus de toutes ces obligations comptables, les IPSS peuvent aller plus loin en subdivisant/affinant les plans comptables officiels ou en ajoutant d'autres dimensions comptables. Ainsi, les IPSS créent une **comptabilité analytique**.

### 3.2. Coûts, produits, dépenses, recettes, ...

Les **opérations avec les tiers** sont inscrites dans la **comptabilité budgétaire**. Il est souvent question de **dépenses budgétaires** (*begrotingsuitgaven*) et de **recettes budgétaires** (*begrotingsontvangsten*). En d'autres termes, les notions de recettes et de dépenses ont trait

aux **flux de liquidités ou de caisse**. Les dépenses et les recettes concernant l'exercice en cours sont portées en compte, indépendamment de leur date de paiement ou de perception (principe des droits constatés). Le moment effectif du flux de liquidités ne correspond donc pas nécessairement au moment de l'enregistrement du droit concernant la recette ou la dépense.

La **plupart des opérations budgétaires** sont également inscrites **simultanément** dans la **comptabilité économique**. La **comptabilité économique** a pour objectif de déterminer le **bénéfice** ou la **perte** d'un exercice en enregistrant les **charges, coûts ou frais** (*kosten of lasten*) et les **produits** (*opbrengsten of baten*).

Il existe toutefois des **différences importantes** entre la comptabilité budgétaire et la comptabilité économique. Ainsi, l'**achat** d'un **bien d'investissement** mobilier ou immobilier sera inscrit dans les **dépenses budgétaires**. Les amortissements, les réductions de valeurs et les revalorisations concernant ce bien d'investissement seront visibles dans la **comptabilité générale** et en particulier dans la **comptabilité économique**. Les amortissements, les réductions de valeurs et les revalorisations sont des exemples de charges non décaissées.

Afin d'éviter toute confusion, les termes coûts (et produits) seront utilisés ci-après lorsqu'il s'agit de la comptabilité analytique.

### 3.3. Gestion versus missions

Dans le cadre de l'arrêté royal du 3 avril 1997, une distinction comptable a été faite entre la partie **Missions** et la partie **Gestion**.

Le **budget des missions** comprend les recettes et les dépenses des **missions légales** de l'institution. Le **budget de gestion** comprend les recettes et les dépenses concernant la **gestion de l'institution**.

Bien que certaines recettes et dépenses budgétaires se trouvent (peuvent se trouver) dans une zone grise entre les missions et la gestion, une affectation claire est possible dans la grande majorité des cas. Au fil du temps, un glissement de ces cas limites entre ces deux catégories est également possible.

Il faut noter que, lors de l'établissement du **Framework 1997** et de son **modèle commun de calcul du prix de revient**, il n'y avait **pas encore de distinction** entre le budget de gestion et le budget des missions.

Lorsque le **budget de gestion**, avec ses crédits limitatifs, est apparu en 2001, certains **frais d'administration** ont été **scindés** entre le budget de **gestion** et le budget des **missions** (ex. les frais de contentieux, les frais de correspondance avec les assurés sociaux...).

Cette distinction entre missions et gestion donne, de facto, lieu à la question: faut-il reprendre **l'ensemble des frais d'administration** dans la comptabilité analytique, qu'ils soient **en gestion** ou **en missions**, ou **seulement les frais d'administration du budget de gestion**?

#### **Option 1 : l'ensemble des frais d'administration (gestion + missions)**

Les coûts des centres de coûts ou des missions/tâches sont plus réalistes puisqu'ils tiennent compte de tous les coûts qui impactent ces centres de coûts ou ces missions/tâches (ceux relevant du budget de gestion et ceux relevant du budget des missions). Les coûts des missions

comme le "traitement judiciaire des litiges" ou encore "informer et assister" seront plus corrects en reprenant certains coûts (potentiellement) repris dans le budget des missions. Cependant, les coûts directement liés aux missions, sont spécifiques à l'activité, au volume traité et aux procédures de chaque organisme, ce qui peut créer d'importantes distorsions en cas de comparaison entre institutions. De plus, les résultats de la comptabilité analytique seront moins utiles ou pertinents pour calculer et gérer le budget de gestion.

### **Option 2 : les seuls frais liés au budget de gestion**

En partant des coûts liés au budget de gestion, la comptabilité analytique permet une analyse entre le budget de gestion accordé et son utilisation. De plus, les résultats de la comptabilité analytique pourront servir de base pour le calcul du budget de gestion. Une comparaison des coûts entre IPSS a aussi plus de sens. Néanmoins, le coût réel de certains centres de coûts ou de certaines missions/tâches pourrait être biaisé puisque certains coûts ne sont pas repris (ceux liés aux missions).

## **3.4. Coûts directs et indirects**

Afin de déterminer le **coût** d'une composante organisationnelle, d'une mission, d'un produit..., on est souvent confronté à des **coûts directs** et **indirects**. Afin de déterminer le coût total d'objets de coûts, les **coûts directs** doivent donc être **majorés des coûts indirects**.

**Les coûts directs** sont les coûts qui peuvent directement être attribués à l'élément ou à l'objet dont on souhaite connaître le coût.

Etant donné que les **coûts indirects** ne peuvent pas directement être liés à l'objet de coûts à déterminer, une affectation des coûts indirects doit avoir lieu.

La **distinction** entre coûts directs et indirects dépend tant du **type de coût** que de la **décision de l'institution** lors du traitement d'un coût déterminé.

La répartition des coûts indirects entre les objets de coûts fait l'objet d'un **calcul du coût de revient**. Non seulement le traitement des coûts indirects mais aussi leur ampleur doivent recevoir une attention suffisante.

Un coût spécifique peut être direct pour la détermination d'un objet de coûts spécifique, tandis que pour un autre type d'objet de coûts, ce même coût doit être considéré comme étant indirect.

Un simple exemple peut clarifier les choses. Si une institution peut simplement déterminer le coût d'un service organisationnel parce que les coûts de personnel des collaborateurs de ce service sont immédiatement comptabilisés avec le code du service, ces coûts sont alors un coût direct. Toutefois, si les différentes tâches de ces mêmes personnes ne sont pas répertoriées d'un point de vue comptable, une répartition des coûts devra être effectuée afin de connaître le coût par tâche, et ces coûts peuvent être considérés comme étant indirects, car ils devront faire l'objet d'un traitement ultérieur au moyen de clés de répartition.

L'utilisation des **clés de répartition** sera précisée dans le titre 7.

La détermination du coût de revient d'un objet de coûts n'est pas toujours simple. Par ailleurs, il n'y a pas de coût de revient unique pour un objet de coûts. Lors du mode de calcul, des choix doivent être faits en ce qui concerne la répartition entre des objets de coûts et en ce qui concerne la répartition des coûts entre coûts directs et indirects. La distinction entre coûts

directs et indirects a finalement trait à la répartition/l'affectation des coûts entre/aux différents objets de coûts. La distinction entre coûts directs et indirects ne peut dès lors pas être confondue avec celle entre coûts fixes et variables.

### 3.5. Coûts variables et fixes

Bien que le concept de **coûts fixes et variables** semble simple, la distinction n'est **pas** toujours **évidente** dans la **pratique**. La question majeure en vue d'une distinction est de savoir si le coût augmente lors d'un changement de volume. Cette distinction doit naturellement être appréciée dans le cadre de certains volumes ou limites de capacité. Les coûts fixes sont dès lors les coûts qu'une institution doit supporter toute l'année et indépendamment du niveau d'activités, et qui peuvent être considérés comme étant assez stables. Des indexations éventuelles, des augmentations de coûts énergétiques ou de prix de matières premières ne peuvent absolument pas influencer le choix entre coûts fixes ou variables.

### 3.6. Frais généraux

Il n'existe pas de définition générale des **frais généraux**. La définition dépend parfois aussi du modèle analytique que l'on souhaite développer.

Il y a toutefois apparemment **quelques grandes approches**. La première approche repose sur la différence entre **coûts directs et coûts indirects**. Les coûts indirects sont alors considérés comme étant des frais généraux. Cette approche correspond à la distinction au point 3.4. Parfois, il est également tenu compte de la distinction entre **coûts variables et fixes** (voir point 3.5), ces derniers étant considérés comme 'frais généraux'. L'approche peut-être la plus utile fait la distinction entre les **activités primaires et secondaires**, et les activités secondaires sont alors les frais généraux. Bien que ces différentes approches se recoupent partiellement, elle ne correspondent donc pas.

La définition des **frais généraux**, sur la base de la dernière approche, pourrait être la suivante: la partie des coûts de l'institution pour sa propre organisation. Il s'agit là d'une mesure de l'efficacité d'une organisation. Les moyens financiers qu'une organisation consacre à elle-même ne profite pas directement aux objectifs de cette organisation.

Il existe aussi des fonctions plus spécifiques, axées sur la **direction et le soutien**, qui peuvent être considérées comme étant des frais généraux:

- Direction, management et soutien de secrétariat;
- Personnel et organisation;
- Informatique et automatisation;
- Finances et contrôle;
- Communication;
- Affaires juridiques;
- Affaires logistiques.

### 3.7. Quelques termes spécifiques pour la comptabilité analytique

Il existe de nombreux modèles de comptabilité analytique, utilisant souvent leur propre terminologie. Néanmoins, certaines notions sont souvent communes aux IPSS. Outre les termes déjà expliqués dans les titres précédents, plusieurs notions fréquentes et 'une' définition figurent ci-dessous.

#### Le coût de revient, l'objet de coûts et l'objet final de coûts

Le **coût de revient** d'une unité organisationnelle, d'une mission, d'un produit... est l'ensemble des coûts qui résultent de l'utilisation des moyens (personnel, matériel...).

L'**objet de coûts** est l'unité pour laquelle on souhaite calculer un coût: un service, une section, un ensemble de produits, ...

L'**objet final de coûts** est la mission, la tâche, le produit ... pour laquelle/lequel on souhaite connaître le coût de revient.

Les **objets de coûts intermédiaires** sont les composantes nécessaires pour obtenir l'objet de coûts final. Le choix des objets de coûts intermédiaires débouche sur un objet de coûts final unique. Une composition différente de l'objet de coûts peut donc déboucher sur un coût de revient différent.

#### Le compte analytique, la sorte de coûts et la rubrique de coûts

Afin de regrouper la grande quantité de coûts (et de produits), des codes sont utilisés, de sorte que la même sorte de coûts (ou de produits) soient comptabilisés et traités avec le même code. Les codes qui regroupent les mêmes sortes de coûts (par exemple le traitement brut des statutaires) sont dénommés **compte analytique**.

Par ailleurs, ces comptes analytiques peuvent coïncider avec la **sorte de coûts** (comme les frais du personnel statutaire) ou une sorte de coûts peut rassembler plusieurs comptes analytiques. Les comptes analytiques et/ou sortes de coûts sont, à leur tour, réunis dans des **rubriques de coûts** (telle que la rubrique des coûts de personnel).

Il y a souvent un lien clair entre les comptes analytiques ou les sortes de coûts et la comptabilité économique, mais il ne s'agit pas d'une obligation générale. Par ailleurs, il peut arriver que certaines comptabilisations soient purement analytiques (par exemple dans le cas de clés de répartition ou par exemple lors d'une facturation interne).

#### Le centre de frais, le centre de coûts

Grâce à l'utilisation de **centres de coûts**, les coûts peuvent être comptabilisés au niveau des composantes organisationnelles d'une organisation. Certains coûts peuvent être reliés directement à une partie organisationnelle précise, telle qu'un service, et peuvent dès lors être imputés directement sur ce **centre de coûts définitif**. En ce qui concerne les coûts de personnel, l'opération est souvent assez simple. Le fait qu'un membre du personnel travaille normalement dans un centre de coûts entraîne que ses coûts de personnel directs peuvent être comptabilisés dans son centre de coûts. Outre les coûts de personnel, il existe toutefois de nombreux autres



coûts. Bien qu'une affectation directe à une unité organisationnelle soit possible pour certains de ces coûts, il apparaît qu'il n'est pas tellement simple d'imputer plusieurs coûts. Ces autres coûts non directement imputables (par exemple les coûts énergétiques) seront temporairement repris dans un **centre de coûts auxiliaire (centre de coûts non définitif)**.

Les coûts (et produits) doivent être inscrits dans les centres de coûts corrects: soit les centres de coûts définitifs, soit les centres de coûts non définitifs (centres de coût auxiliaires). Il est donc extrêmement important de savoir où l'on comptabilise quelque chose, car tout le système de la comptabilité analytique dépend de l'utilisation correcte des centres de coûts.

Pour savoir quels coûts ont précisément trait à quels centres de coûts, des règles claires doivent être élaborées et suivies. La question spécifique peut être posée de savoir dans quel centre de coûts toute comptabilisation peut ou sera effectuée. Il est utile de dresser un inventaire des coûts et des produits et de leur(s) destination(s) éventuelle(s). Une analyse de l'organisation et/ou des 'processus de production' peut y contribuer.

Il ne faut pas perdre de vue qu'un centre de coûts auxiliaire sert à tenir compte provisoirement de coûts qui ne peuvent être immédiatement affectés. Ces centres de coûts n'ont pas trait à des missions et/ou à des tâches, de sorte que les coûts qui s'y trouvent doivent être éliminés, contrairement aux centres de coûts définitifs qui conservent leurs coûts parce qu'ils serviront par exemple plus tard pour calculer le coût de revient des missions et/ou des tâches.

Il est évident que les centres de coûts auxiliaires remplissent un rôle important, étant donné qu'une part non négligeable des coûts leur sont attribués. Les coûts qui y figurent seront répartis périodiquement (par exemple tous les mois) entre les centres de coûts réels au moyen de clés de répartition adéquates.

Dans la littérature, il est parfois question, dans le cadre des centres de coûts, de:

- **Mission centers:** ceux-ci sont directement liés à l'output de l'organisation (tel que les missions légales d'une institution) et sont donc directement destinés aux utilisateurs (externes) (il est parfois aussi question de **centres de coûts opérationnels**).
- **Service centers:** ceux-ci ne sont pas directement liés à l'output de l'organisation, mais fournissent des services aux mission centers ou à d'autres service centers et sont donc destinés aux utilisateurs internes (il est parfois aussi question dans ce contexte de **centres de coûts de support**).

### La clé de répartition

Une **clé de répartition** est une règle de partage destinée à répartir des données comptables. Dans la grande majorité des cas, les données comptables à répartir sont des coûts indirects qui doivent être ventilés.

Voir plus d'explications au sujet des clés de répartition sous le titre 7.

### La mission, l'activité, la tâche et le coût total

Les missions (de base) sont subdivisées en deux catégories en fonction de leur nature: les **missions opérationnelles** et les **missions de soutien / de support**. Les premières concernent les missions confiées légalement à l'institution, les deuxièmes ont trait à toutes les activités de support pour les missions opérationnelles.

Toutes les missions doivent être identifiées. Quelle est leur dénomination? En quoi consistent-elles? Où ont-elles lieu? Le degré de précision pourra être différent parce que les missions peuvent être décrites de façon très spécifique ou de façon assez générale.

Une mission peut aussi être scindée en **activités** et/ou en **tâches** partielles. Toute activité/tâche devrait en tout cas faire partie d'une mission au sein d'une institution, afin d'avoir un système fermé.

Inversement, tout centre de coûts définitif doit avoir au moins une mission/activité/tâche, de sorte que les coûts qui s'y trouvent, peuvent ensuite être traités.

Par ailleurs, il faut tenir compte des missions/activités/tâches qui se retrouvent dans deux ou plusieurs centres de coûts d'une même sorte (par exemple une même mission à plusieurs endroits), ainsi que des missions/activités/tâches qui concernent plusieurs services (par exemple le traitement successif d'un dossier par plusieurs services).

Dans certaines institutions, un système par paliers est prévu : un **domaine** comporte plusieurs **missions** qui, à leur tour, se composent de plusieurs **activités**, qui sont ensuite encore subdivisées en **tâches**.

En répartissant les coûts des services de support au moyen de clés de répartition entre les missions légales, on obtient le **coût total** (*full cost*) de ces missions.

Une institution peut ensuite déterminer le **prix de revient par produit final ou par unité produite** (par exemple par dossier) si elle dispose du nombre d'unités produites par mission.

#### 4. La comptabilité analytique comme outil de gestion

La **comptabilité analytique** est un **outil de gestion** qui permet de suivre l'évolution de certaines données comptables selon des angles différents.

La comptabilité analytique prend très souvent ses **sources** dans la **comptabilité générale**. Alors que la comptabilité générale (comptabilité économique) donne une vue globale des comptes d'une institution, la comptabilité analytique présente une vue plus détaillée des différentes parties d'une institution.

La comptabilité analytique permet donc principalement d'avoir une meilleure vue de la **structure interne des coûts** selon le type de coûts, selon les composantes organisationnelles, selon les responsabilités, selon les produits/services, ...

Il existe différentes manières d'en savoir plus sur la structure interne des coûts.

##### L'enrichissement d'une comptabilisation

En premier lieu, une **comptabilisation** peut être **enrichie** au moyen d'**informations supplémentaires** par rapport à celles qui sont officiellement prescrites. Concrètement, la **nomenclature officielle** des comptes comptables peut être **étendue** ou une ou plusieurs **dimensions** peuvent être **ajoutées** lors de la comptabilisation.

Exemples:

- Subdiviser davantage les coûts énergétiques en gaz, électricité, ...;
- Ajouter une dimension pour par exemple les différentes composantes organisationnelles (directions, services, cellules, équipes,...) d'une IPSS;
- Ajouter une dimension pour les missions, activités et/ou tâches.

Grâce à l'enrichissement des comptabilisations, l'institution peut en savoir beaucoup plus après l'analyse de ces informations ou une forme agrégée de ces informations (totaux de certains coûts et/ou de certains produits, totaux par composante organisationnelle,...).

### **Développer davantage les comptabilisations**

Outre l'analyse des comptabilisations enrichies et de leurs totaux, il peut être utile de détailler davantage ces données.

Sous une forme synthétisée, les données de comptabilisation (enrichies) et d'autres données éventuelles deviennent l'**input** d'un **système de traitement analytique**.

Il n'est en effet pas toujours possible ou réalisable d'avoir toutes les informations analytiques utiles – à savoir définitives – lors de chaque comptabilisation. Il faudrait énormément de moyens pour rendre toute comptabilisation parfaite d'un point de vue 'analytique'. En outre, les informations ne sont pas toujours disponibles au moment de la comptabilisation.

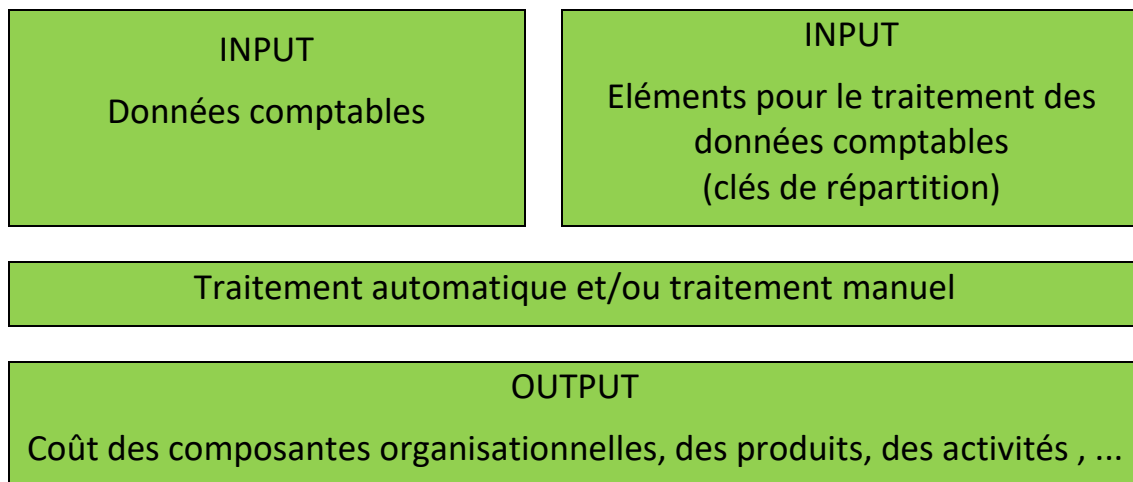
Dès lors, un remaniement des comptabilisations (en particulier des coûts indirects) ou d'une partie de celles-ci, permet souvent de résoudre le problème. Ceci s'effectue au moyen de **clés de répartition**.

Les clés de répartition peuvent être intégrées dans un "système de traitement analytique" (ou "pyramide analytique") qui traite/retraite les données de base de manière (semi-)automatique en différentes phases ou à différents niveaux, ou le traitement peut être plutôt – dans une mesure plus ou moins importante – une opération 'manuelle'.

## **5. La comptabilité analytique -> différentes méthodes**

Il existe **maintes méthodes** permettant de calculer des coûts en comptabilité analytique. Certaines méthodes se focalisent sur les coûts directs (par exemple la méthode Direct costing). Ces méthodes sont toutefois plutôt des exceptions, car la plupart des organisations sont confrontées à des coûts indirects élevés, d'autant plus dans les services publics. Les méthodes susceptibles de traiter les coûts indirects sont donc recommandées la plupart du temps.

La multitude de méthodes de comptabilité analytique n'empêche pas que les méthodes ont **plusieurs points communs**. Tout d'abord, il y a de l'information comptable 'journalière' (des charges et parfois des produits). Partant du constat que toutes ces données comptables ne sont pas parfaites pour obtenir tout l'output analytique que l'on désire, il faudra retraiter ces données. Un deuxième input consiste donc à avoir des éléments (clés de répartition) qui permettent de retraiter l'input pour obtenir un output désiré.



Les **IPSS utilisent** grosso modo **deux méthodes**.

#### La méthode dite classique

Selon la première méthode, les coûts (et éventuellement les produits) sont ventilés entre les différentes composantes de l'institution (directions, services, bureaux locaux...) pour ensuite les répartir entre les missions, les tâches... Cette manière de travailler peut être considérée comme une **méthode plus 'classique'**.

Voir titre 7.1. pour plus d'informations.

#### La méthode dite Activity Based Costing (ABC)

La deuxième méthode est davantage concentrée sur l'output des activités d'une organisation, ... et accorde moins d'importance au lieu où les tâches sont effectuées. L'élément clé est 'l'activité'. Ce modèle est similaire au modèle **Activity Based Costing (ABC)**.

La méthode des coûts par activité (Activity Based Costing) repose sur la notion de valeur: ce ne sont **pas les produits** qui **consommant** les **ressources** de l'organisation **mais** ce sont **les activités**. Activity Based Costing relie les coûts en premier lieu aux activités nécessaires pour réaliser les produits. Activity Based Costing recherche des aspects d'activités qui engendrent des coûts. Cette méthode est très intéressante lorsque beaucoup de coûts sont des coûts indirects. Il faut donc découper l'organisation par activité et non par fonction ou par produit. Il s'agit de déterminer, pour chaque objet de coûts, les activités auxquelles il a recours et la quantité de chaque activité consommée pour produire l'objet de coûts. L'idée de base est que chaque production débouche sur une demande interne d'activités. Un calcul du coût de revient selon la méthode Activity Based Costing détermine pour chaque produit la quantité de chaque 'activité' nécessaire à la production.

Voir titre 7.2. pour plus d'informations.

## 6. Quels coûts et produits comme input ?

Une phase importante dans l'application d'une comptabilité analytique consiste à identifier les coûts et les produits utilisés pour calculer les coûts de revient. En d'autres termes, on recherche les **comptes analytiques** qui serviront d'**input** pour la comptabilité des coûts de revient.

Le cadre ci-dessous donne un aperçu de la **situation générale des IPSS**. Il est à remarquer que des institutions ont parfois d'autres informations comptables beaucoup plus détaillées (sans que celles-ci soient traitées ou modifiées dans leur 'système analytique').

Situation des IPSS concernant l'input comptable (situation 2017)		
	Règle générale	Nuance
Sur <b>quelle comptabilité</b> la comptabilité analytique est-elle <b>basée</b> ?	La comptabilité économique	La comptabilité budgétaire est utilisée exceptionnellement dans une certaine mesure
Les IPSS reprennent-elles uniquement les coûts concernant la <b>gestion</b> ?	Les coûts repris sont presque toujours liés au budget de gestion	Certains coûts du budget des missions sont exceptionnellement repris (affranchissement, contentieux...) (voir point 3.3.)
Les IPSS reprennent-elles aussi les <b>produits de gestion</b> ?	<p>Quelques produits de gestion (par ex. les notes de crédit) peuvent être reprises.</p> <p>En reprenant certains produits de gestion, un coût 'net' peut être obtenu. Certaines anomalies disparaissent ainsi, l'output est moins biaisé et les comparaisons deviennent plus faciles à effectuer. En ce qui concerne la présentation, il existe deux possibilités : soit montrer les charges et les produits, soit montrer les charges nettes (produits en moins).</p> <p>Pour un bâtiment loué, reprendre le produit locatif <b>récurrent</b> peut donner une image plus fidèle (par exemple: pour éviter de gonfler le coût d'occupation du bâtiment administratif).</p> <p>Pour les produits <b>exceptionnels</b>, la récupération d'un salaire payé indument peut rendre l'image plus fidèle. Ce sont des produits non récurrents (et donc exceptionnels); il s'agit ici de corriger une 'erreur' telle que récupérer un salaire payé deux fois, ou de bénéficier d'une note de crédit par exemple.</p> <p>Inversement se pose la question de savoir si des opérations de vente d'actifs doivent être reprises.</p>	

Les IPSS reprennent-ils plutôt l' <b>investissement</b> ou plutôt les <b>amortissements</b> ?	Les amortissements, les réductions de valeurs et les revalorisations	Exceptionnellement, les investissements sont repris ou en tout cas suivis dans la comptabilité analytique
Les coûts de personnel de personnes détachées de la Smals sont-ils traités de manière particulière?	Certaines IPSS activent une partie des coûts des personnes détachées (parce qu'elles travaillent à des projets). En ce qui concerne également le traitement des activités IT en général, plusieurs IPSS appliquent une méthode spéciale (voir également la question suivante).	
Les projets (IT) sont-ils traités distinctement?	Certaines IPSS ont élaboré un système spécifique pour les coûts informatiques. D'une part, une partie non négligeable des coûts est souvent affectée aux projets (qui sont activés le cas échéant). D'autre part, les missions et les tâches d'un service informatique sont souvent fondamentalement différentes de celles 'd'autres services', de sorte que certaines IPSS décident de mettre en place une sorte de 'facturation interne'.	

Les points d'attention suivants entraîneront en particulier des **choix** lors du développement d'un modèle de comptabilité analytique:

- coûts exceptionnels (tels que des coûts de déménagement ou de réorganisation);
- produits de gestion récurrents;
- produits de gestion exceptionnels (tels que les pertes ou les bénéfices suite à la vente d'actifs);
- projets.

Il est à signaler que l'intégration de ces coûts et produits dans un modèle de comptabilité analytique peut être réglée en utilisant des comptes analytiques spécifiques, des centres de coûts et/ou des missions/tâches, permettant ainsi de les 'isoler' ou de les traiter d'une manière spéciale.

## 7. L'utilisation de clés de répartition

Une clé de répartition est une règle de partage destinée à répartir des données comptables, principalement des coûts indirects.

Un coût indirect est un coût qui ne peut être rattaché (facilement) à un objet de coûts et nécessite par conséquent une clé de répartition (définie au mieux au sein de l'organisme) pour pouvoir le répartir entre les différents objets de coûts. A contrario, un coût direct est un coût qui peut être rattaché de manière précise et sans ambiguïté à un objet de coûts.

Il est important de souligner qu'un coût n'est pas indirect dans l'absolu et que dans un certain nombre de cas, le caractère direct ou indirect dépend des moyens dont on s'est doté pour suivre celui-ci.

Quelques **exemples de données comptables à répartir**:

- des charges indirectes des centres de coûts auxiliaires vers les centres de coûts définitifs;
- des coûts des centres de coûts de support vers les centres de coûts opérationnels;
- des coûts vers les missions, directement ou via les centres de coûts opérationnels.

Il existe plusieurs **exemples classiques de clés** de répartition:

- effectif du personnel (unités physiques, ETP);
- nombre de PC et laptops;
- nombre de m<sup>2</sup>;
- heures de travail prestées (via un instrument de suivi des prestations)...

Dans la littérature, selon le type de clé et leur usage, on parle également **d'unité d'œuvre** (qui est une mesure de l'activité (heures de travail prestées) d'un centre de coûts servant à affecter les coûts de ce centre de coûts vers d'autres centres de coûts). Dans un but de simplification, nous parlerons ici dans tous les cas de clés de répartition.

Etant donné que les clés de répartition permettent de retraiter les données comptables, leur utilisation est primordiale. La précision de la comptabilité analytique dépend de la précision de ces clés de répartition.

Chaque institution doit chercher les clés de répartition qui lui conviennent en fonction notamment des éléments dont elle souhaite connaître les coûts (activités, projets, services...) et des buts poursuivis. Le choix des clés dépend donc de plusieurs facteurs.

Ainsi, **plusieurs questions** peuvent être posées:

- Pour quels coûts faut-il des clés de répartition?
- Quelle est la part des données comptables à répartir dans le coût total?
- Quelles sont les différentes clés utilisées, comment sont-elles définies?
- A quel niveau du traitement analytique sont-elles utilisées?
- Quelles sont les difficultés de mise en application de ces clés?
- Quelle est la périodicité de la mise à jour des clés (mensuellement, trimestriellement, annuellement, en fonction de la situation (seulement en cas de changement important))?

Une **bonne clé de répartition** répond aux conditions suivantes:

- Elle doit présenter **le lien le plus étroit possible** avec les charges à répartir. Il s'agit donc en grande partie de choisir une clé de telle manière que la répartition d'un coût se rapproche de la réalité.
- Elle doit être **facilement disponible** et à **un coût acceptable** (en temps et en argent).
- Elle doit avoir des **caractéristiques dynamiques**. En d'autres termes, dans quelle mesure le système des clés de répartition peut-il être adapté facilement? Est-il par exemple possible de créer simplement des nouveaux centres de coûts et/ou des missions/activités/tâches?

### Tips & tricks

- La multiplication des clés de répartition rend la gestion de la comptabilité analytique plus lourde.
- La charge administrative, la valeur ajoutée et la pertinence des résultats obtenus doivent être examinés.
- Un nombre restreint de clés de répartition permet de limiter les sources d'information et le traitement de ces données.

- Les clés ne sont que des approximations de la réalité; il n'est pas certain que plus de clés augmenterait considérablement la qualité des résultats de la comptabilité analytique.
- Des problèmes pratiques se posent souvent: la durée de validité des clés de répartition, recevoir les données à temps, des anomalies ou des erreurs dans les données reçues, la conversion des données dans un format utilisable et la charge de travail pour l'entretien du modèle analytique.

Il est à noter que la CAAMI a pris contact avec l'Office de contrôle des mutualités (OCM) au sujet des clés de répartition pour l'établissement de sa comptabilité analytique ; celui-ci a conseillé des clés de répartition qui reflètent l'activité d'une mutuelle. Ces clés de répartition se basent donc sur les services principaux proposés par les caisses (mutualités).

## 7.1. La comptabilité analytique 'classique'

Les institutions suivantes appliquent la comptabilité analytique 'classique' : **INAMI**, **INASTI**, **ONEm**, **SFPD**.

On peut schématiser l'utilisation des clés de répartition dans les IPSS qui utilisent un système analytique classique de la manière suivante :

- **ETAPE 1**: imputation des charges (et des produits) dans les centres de coûts opérationnels, centres de coûts de support et centres de coûts indirects/auxiliaires;
- **ETAPE 2**: répartition des charges indirectes vers les centres de coûts opérationnels et de support via des clés de répartition;
- **ETAPE 3<sup>1</sup>**: répartition des coûts des centres de coûts de support vers les centres de coûts opérationnels via des clés de répartition;
- **ETAPE 4**: répartition du coût complet des centres de coûts opérationnels vers les missions, produits,... via des clés de répartition.

---

<sup>1</sup> L'INAMI n'a pas cette étape 3 dans sa comptabilité analytique



Les clés de répartition utilisées par les différents organismes pour les différents types de coûts sont les suivantes (situation 2017) :

**Clés de répartition utilisées à l'ETAPE 2 et 3 (comptabilité analytique classique)**

Clés	Types de coûts			
	Personnel	Informatique	Fonctionnement ordinaire	
			Bâtiments	Autres frais
Nombre de personnes physiques	INAMI INASTI SFPD	INAMI SFPD	SFPD	INAMI INASTI
Nombre <b>adapté</b> de personnes physiques		INASTI		
Nombre d'équivalents temps plein (ETP)	SFPD		SFPD	SFPD
Nombre de PC		INAMI ONEM SFPD		INAMI SFPD
Nombre de m <sup>2</sup> occupés (superficie)			INAMI INASTI ONEM SFPD	
Nombre d'unités budgétaires (nombre budgétaire de membres du personnel)	ONEM	ONEM	ONEM	ONEM
Répartition manuelle	SFPD			
Prestations effectives				ONEM

**Explications supplémentaires** des différentes institutions concernant l'utilisation des clés de répartition:

**INAMI**

- La **clé Nombre de personnes** concerne le nombre de personnes physiques. Si une personne travaille pour plusieurs centres de coûts, la somme de ses pourcentages doit être égale à 100% même si elle travaille à temps partiel (mise à jour trimestrielle).
- La **clé Nombre de PC**, étant attaché(s) à une personne, tient compte du pourcentage d'activité de cette personne dans le ou les centres de coûts (sur la base de la clé Nombre de personnes) (annuellement).
- La **clé Nombre de m<sup>2</sup> (superficie)** concerne les surfaces occupées par les différents services. Cette superficie est répartie au prorata du nombre de personnes par centre de coût afin de disposer d'une clé superficie par centre de coût (annuellement).

**INASTI**

- La **clé Nombre de personnes** reprend le nombre d'agents repris sur un centre de coût. Elle ne tient pas compte du temps de travail presté par l'agent (mise à jour mensuelle).
- La **clé Nombre adapté de personnes (clé informatique)** découle directement de la clé Nombre de personnes. En général, la clé Informatique est équivalente à la clé Nombre de personnes sauf pour certaines catégories de personnel : collaborateur de services opérationnels et de l'IT (Smals y-compris) (125%), contrôleurs du service Inspection (150%) (mensuellement).
- La **clé Nombre de m<sup>2</sup>** reprend la surface en m<sup>2</sup> occupée par le centre de coût (mise à jour en cas de changement important).

**ONEM**

- La **clé Unités budgétaires (BE)** est la moyenne annuelle, par centre de coûts, sur la base des résultats de l'emploi du temps mensuel que chaque membre du personnel complète (= la répartition du temps de travail du mois précédent, en pourcentages, entre les différentes activités).
- La **clé PC ou Laptops** est le nombre de PC ou de laptops attribués au cours des cinq dernières années par centre de coûts (mise à jour annuelle).
- La **clé Superficie** concerne la superficie occupée par direction de l'administration centrale (annuellement).
- La **clé Prestations réelles** concerne le relevé de la consommation réelle de timbres-poste et envois recommandés par centre de coûts (annuellement).

**SFPD**

- La **clé Nombre de personnes** par centre de coût est basée sur une liste annuelle des personnes et leur régime de travail dans tous les services. Il n'est pas tenu compte du régime de travail. Il existe deux variantes de clés de répartition: le nombre de personnes à la Tour du Midi à l'exclusion des bureaux régionaux et le nombre de personnes uniquement dans les services de production.
- La **clé Nombre d'Unités budgétaire (UB)** est basée sur la liste annuelle des personnes et leur régime de travail dans tous les services. Le nombre d'ETP par centre de frais est établi en tenant compte du régime de travail dans ce cas-ci. Il existe deux variantes de clés de répartition : le nombre d'ETP à la Tour du Midi à l'exclusion des bureaux régionaux et le nombre d'ETP exclusivement contractuels.
- La **clé Nombre de PC** est fournie annuellement sur la base du nombre de PC qui est utilisé dans chaque service (c'est-à-dire les PC défectueux ou le stock ne sont pas pris en compte). Il n'est pas tenu compte du nombre de personnes ou d'ETP par centre de coûts dans la clé de répartition nombre de PC.
- La **clé Nombre de m<sup>2</sup> Tour du Midi** provient d'une liste avec le nombre de m<sup>2</sup> que chaque service utilise. Lorsque c'est nécessaire (par exemple lorsque des services déménagent), cette liste est adaptée. Les espaces communs sont répartis par la règle de trois selon l'espace que les différents services occupent aux différents étages. Une variante existe aussi pour le **Nombre de m<sup>2</sup> bureaux régionaux**.
- La **clé Répartition manuelle** concerne les charges sociales avec l'application d'une règle de trois: répartition manuelle des charges sociales en fonction du poids des montants des salaires ordinaires sur le support et les centres de coûts opérationnels.

**Clés de répartition utilisées à l'ETAPE 4 (comptabilité analytique classique)****Répartition du coût des centres de coûts opérationnels (et des centres de coûts de support) vers les missions de l'organisme****SFP**

Le SFP se base sur les mesures de la charge de travail.

**ONEM**

L'ONEM suit la méthode suivante:

- **ETAPE 1:** Les **données comptables** sont exportées journalièrement dans le système de calcul du prix de revient.  
Les coûts ventilés par nature de coûts/centre de coûts sont affectés directement aux missions de base (opérationnelles ou de support) ou sont affectés à une clé de répartition (coûts à répartir).
- **ETAPE 2:** Une fois par an, **les coûts à répartir sont ventilés** entre les missions de base (opérationnelles et de support) selon les clés suivantes :

	Coûts de personnel	Coûts informatiques	Autres coûts de fonctionnement
Emploi du temps	X	X	X
Activités tiers (par ex. Smals)		X	
Lignes de communication		X	
Echantillon coûts d'affranchissement			X
Matériel informatique utilisé		x	

Emploi du temps : chaque collaborateur remplit chaque mois son emploi du temps (%) par activité. Par individu (sur la base du n° de registre national), les coûts de personnel sont ventilés par mission de base.

Après répartition des coûts entre les missions de base, les frais attribués dans une phase antérieure à des centres de frais qui remplissent des missions spécifiques, pour lesquels il n'y a pas de publication distincte, mais toutefois nécessaires pour pouvoir attribuer des missions de base spécifiques, peuvent continuer à être répartis entre les centres de frais définitifs concernés. Cette dernière répartition a lieu au prorata du nombre d'unités budgétaires dans les centres de frais définitifs concernés vers lesquels la répartition a lieu.

- **ETAPE 3:** Le coût des missions de support est réparti entre les missions opérationnelles afin d'obtenir **le coût complet des missions opérationnelles**.  
Les clés suivantes sont utilisées : clé générale : emploi du temps ; clés spécifiques : nombre de pages traduites, nombre de jours de formation.
- **ETAPE 4:** **Le coût par unité produite** est obtenu en divisant le coût complet des missions de base opérationnelles obtenu à l'étape 3 ci-dessus par le nombre d'unités produites par mission de base opérationnelle (information obtenue via des tableaux de bord).

## 7.2. Clés de répartition et comptabilité analytique du type 'Activity Based Costing'

Les institutions suivantes appliquent une comptabilité analytique du type 'Activity Based Costing': **ONSS**, **ONVA**

### **ONSS**

On peut schématiser l'utilisation des clés de répartition à l'ONSS dans le cadre d'un traitement analytique de type **Activity Based Costing** pour obtenir une répartition des coûts vers les activités, missions, produits... de la manière suivante:

Le point de départ est la philosophie selon laquelle un produit est mis au point par un certain nombre d'activités utilisant chacune un certain nombre de moyens qui occasionnent des coûts.

Chaque **domaine** est la somme d'un ou plusieurs produits. Chaque **produit** est la somme d'une ou plusieurs activités. Chaque **activité** est la somme de plusieurs **tâches**.

- **ETAPE 1: Agrégations des données individuelles concernant l'emploi du temps**  
L'instrument pour permettre une répartition des coûts entre les différentes tâches a été développé en premier lieu pour définir les **besoins** de personnel et pour la **mesure du temps** à l'ONSS. Les données sont rassemblées de sorte que l'ONSS connaisse, de manière transversale, le nombre total d'ETP par Domaine, Produit, Activité et Tâche.
- **ETAPE 2: Calcul des coûts directs** pour les service centers (tâches de support) et les missions centers (tâches opérationnelles)  
Les différents types de coûts sont répartis entre les différentes activités des services centers et mission centers.  
La répartition des coûts à porter en compte est basée sur trois clés de répartition :
  - **Une clé de répartition générale** calculée sur la part relative de temps de travail (exprimé en ETP) d'une activité dans le temps de travail d'une année. Cette clé de répartition est appliquée pour pratiquement tous les coûts.
  - Une **clé de répartition** qui est uniquement appliquée aux factures de la **SMALS**, étant donné qu'en l'occurrence, une répartition complètement différente du coût SMALS entre les différentes tâches et activités de l'ONSS a effectivement été appliquée. La SMALS calcule la répartition de ses coûts entre les différentes tâches et activités de l'ONSS.
  - Enfin, une **clé de répartition** pour quelques coûts spécifiques qui concernent exclusivement **les services d'inspection**. Etant donné que plusieurs coûts ont exclusivement trait à des missions dans le cadre des services d'inspection, une clé de répartition distincte a été calculée pour ces coûts, sur la base du temps de travail consacré à une activité au sein de la mission d'inspection par rapport au temps de travail total pour l'ensemble des activités de l'inspection.
- **ETAPE 3: calcul du full cost** des mission centers (taches opérationnelles). Afin de calculer le full cost des missions centers, une **quatrième clé de répartition** répartit proportionnellement les coûts des Services centers (tâches de support) entre les Missions centers (tâches opérationnelles) en augmentant d'un pourcentage fixe la clé de répartition générale.

**ONVA**

- Jusqu'en 2011, la comptabilité analytique de l'ONVA était basée sur le Framework 1997. Puis, avec le contrat d'administration 2010-2012, l'ONVA a évolué vers le système **Activity Based Costing**.
- Avec l'Activity Based Costing, le but de la comptabilité analytique est de connaître le coût de revient des **produits finaux** (c.-à-d. les **services rendus à l'extérieur**), mais aussi de connaître le coût des **projets** (leur coût n'est pas inclus dans le coût des produits finaux ; les projets sont temporaires et peuvent s'étaler sur plusieurs années).  
Les produits finaux consomment des activités et les activités consomment des ressources. La répartition des coûts se fait au moyen d'une clé.  
L'Activity Based Costing se base sur les activités-processus et les produits finaux. D'abord, tous les produits et toutes les activités ont été cartographiés. Deux types de produits finaux ont été définis: les **récurrents** et ceux qui concernent les **projets**. Les activités sont également de deux types: les **activités primaires** qui contribuent directement à la constitution des produits finaux, et les **activités de support et d'appui** qui se répartissent sur les activités primaires et les activités de projets, au moyen d'une **clé ETP**. La clé évolue une fois par an car la charge de travail n'est réévaluée qu'une seule fois par an.
- Un modèle spécifique pour les coûts de l'informatique a été développé, puisque seulement trois activités étaient dédiées spécifiquement à l'informatique (helpdesk, exploitation, développement et maintenance des produits informatiques). En outre, il s'agissait de 25 % des coûts (y compris le coût du personnel Informatique = détachés Smals et fonctionnaires). Les coûts informatiques sont consommés de manière différente par les activités et la répartition demande donc un traitement spécifique. Le principe est que l'informatique a ses propres activités et ses propres produits finaux. L'informatique met à disposition des autres départements des applications informatiques qui sont consommées par les autres activités.
- Il y a trois modules pour l'Activity Based Costing:
  - **Ressources** (sortes de coûts à répartir dans les centres de coûts);
  - **Activités** (Quelles activités ont les services ? Déterminer les coûts de toutes les activités, puis répartir les activités de support et d'appui sur les activités primaires et les projets);
  - **Objets de coûts** (toutes les activités primaires se répartissent sur les objets de coûts).

## 8. La comptabilité analytique -> plan d'implémentation

Un petit modèle d'implémentation pourrait être le suivant:

- Une institution doit d'abord se demander ce qu'elle cherche exactement à atteindre au moyen de la comptabilité analytique? Quels sont les **résultats finaux poursuivis**? Il est donc extrêmement important de savoir **quelle sorte d'output** on souhaite obtenir.
- Les questions **pour qui, à quel moment** et **quelle information** sont importantes en l'occurrence.
- Une comptabilité analytique peut être organisée sous **différents angles d'approche**. **Quelle méthode** sera choisie ?
- La **complexité** peut être très variable. Plus le modèle est complexe, plus les adaptations s'avèrent difficiles. Il faut donc se demander jusqu'où on souhaite aller.

- Quels coûts (et produits) intègre-t-on dans la **comptabilité analytique** ?
- Il faut transposer la structure organisationnelle en un modèle analytique avec des **centres de coûts**.
- Détermination des **objets de coûts**, en d'autres termes : quels sont les éléments dont on souhaite connaître le **coût de revient** ?
- Il faudra évidemment prévoir des **codes** pour tous les éléments ci-dessus, qui permettent des extensions et/ou des modifications.
- Que fait-on des **coûts des activités de soutien**?
- La fixation des **clés de répartition**.
- Quels **outils** seront utilisés (programmes comptables, Excel, propres applications...)?

## 9. Historique des réunions

14/6 /2016	<p>Lors de la première réunion, un tour de table a été organisé afin de voir quelles étaient les interrogations et les attentes des différentes IPSS présentes à propos de la comptabilité analytique.</p> <p>Ensuite FAMIFED a présenté sa comptabilité analytique à l'aide de slides. Il est notamment ressorti de cette présentation que la comptabilité analytique a permis de répondre aux nombreuses questions survenues dans le cadre de la communautarisation des allocations familiales.</p> <p>A la fin de la première réunion, il a été demandé à chaque IPSS participante de compléter une fiche reprenant schématiquement le mode de fonctionnement de sa comptabilité analytique.</p>
20/9/2016	<p>Lors de la deuxième et de la troisième réunion, les fiches des différentes IPSS participantes ont été parcourues.</p> <p>La fiche est construite de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INPUT = source des données</li> <li>• WORK = traitement des données</li> <li>• OUTPUT = rapportage</li> <li>• DIVERS</li> </ul>
8/11/2016	<p>Lors de la présentation des différentes fiches, des précisions ont été apportées suite aux questions des participants.</p> <p>Grâce aux fiches des IPSS participantes, les autres IPSS ont un aperçu global des différentes comptabilités analytiques présentes au sein de ces organismes.</p>
21/2/2017	<p>Lors de cette réunion, il a été décidé, de commun accord, de travailler parallèlement sur trois thèmes, chaque thème étant coordonné par une IPSS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le canevas général ('framework') pour la comptabilité analytique au sein des IPSS &gt;&gt; coordonné par l'INASTI;</li> <li>• La répartition des coûts sur les centres de coûts et les clés de répartition &gt;&gt; coordonné par l'INAMI;</li> <li>• La répartition des coûts vers les tâches, les missions &gt;&gt; aucune IPSS ne s'est proposée afin de coordonner ce thème.</li> </ul>

21/4/2017	<p>L'ONEm a effectué une présentation de sa comptabilité analytique à l'aide de slides.</p> <p>Ensuite, l'INAMI a présenté sa comptabilité analytique en axant sa présentation sur la répartition des coûts indirects et les clés de répartition utilisées. L'INAMI a également soumis une première synthèse des réponses fournies par les IPSS sur le deuxième thème "répartition des coûts et clés de répartition".</p>
23/5/2017	<p>Plusieurs présentations ont été faites :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ONSS a présenté sa comptabilité analytique qui suit le modèle Activity Based Costing;</li> <li>• Le SFP a fait une présentation de sa comptabilité analytique;</li> <li>• L'INASTI a également fait une présentation de sa comptabilité analytique.</li> </ul> <p>Ensuite, l'INASTI a présenté les premiers résultats en lien avec le thème 1, à savoir le framework général. Il ressort des réponses reçues que les IPSS souhaitent globalement garder le canevas général qui avait été établi en 1997 mais en pouvant y intégrer ses spécificités et en le modernisant. L'INASTI a, par après, soumis un projet de note relative au framework général. Ce point a soulevé la question: quels coûts doivent être repris pour la comptabilité analytique? Ne faut-il reprendre que les coûts qui sont en lien avec le budget de gestion ou bien reprend-on également des coûts qui font partie du budget des missions comme certains 'frais d'administration'?</p>
29/9/2017	<p>Au cours de cette réunion, tant le framework et l'utilisation des clés de répartition que la distinction entre budget des missions et budget de gestion ont été discutés.</p> <p>Ensuite, une explication générale a été donnée au sujet du fonctionnement du service financier de l'INASTI et des outils informatiques utilisés.</p>
14/11/2017	<p>Lors de cette réunion, l'ONVA a présenté sa comptabilité analytique.</p> <p>La deuxième partie de la réunion a permis de partager l'expérience de plusieurs IPSS concernant les clés de répartition.</p>

## 10. Participants

La plupart des IPSS ont participé au groupe de travail '**Comptabilité analytique** dans les institutions publiques de sécurité sociale (IPSS)' et les personnes suivantes ont contribué à ce Framework.

BAERT	Tine	FAMIFED	FAMIFED
CLEREBAUT	Evelien	ONEM	RVA
COQUEL	Anne	SFP	FPD
DE BLAUWE	Herman	ONSS	RSZ
DEBAILLE	Josiane	SPF Sécurité sociale	FOD Sociale Zekerheid
DEFFET	Michel	SPF Sécurité sociale	FOD Sociale Zekerheid
DE PUTTER	Ives	ONSS	RSZ
FOURIE	Lore	SFP	FPD
HEEMSKERK	Marino	ONEM	RVA
IGNOUL	David	SPF Sécurité sociale	FOD Sociale Zekerheid
LEROY	Chantal	INASTI	RSVZ
LOLEKE MALENGA	Charlotte	SPF Sécurité sociale	FOD Sociale Zekerheid
LWAMBA	Richard	INAMI	RIZIV
MARIAGE	Jérôme	FEDRIS	FEDRIS
ROSSIUS	Yves	ONVA	RJV
ROTTIERS	Björn	ONEM	RVA
SETTON	Leopold	FAMIFED	FAMIFED
TAILFER	Marielle	INAMI	RIZIV
THIELEMANS	Els	CAAMI	HZIV
VAN HASSEL	Hilde	ONSS	RSZ
VANTHORRE	Guillaume	FAMIFED	FAMIFED
VANTROYS	Peter	FEDRIS	FEDRIS
VERHEYDEN	Sven	INASTI	RSVZ
VERSCHUEREN	Ilse	SPF Sécurité sociale	FOD Sociale Zekerheid
WEERTS	Jacqueline	SFP	FPD
WELLEKENS	Jimmy	SFP	FPD

## 11. Bibliographie

- Rapports du groupe de travail
- Echanges de mails dans le cadre du groupe de travail
- Présentations dans le cadre du groupe de travail
- Financieel Management in de publieke sector, Stijn Goeminne, Universiteit Gent, 2017



**FRAMEWORK 1997 (20.2.1997) QUELS SONT LES FRAIS ET LES PRODUITS DE LA COMPTABILITE GENERALE REPRIS DANS LE CALCUL DES PRIX DE REVIENT ?**

ANNEXE

Comptabilité générale (comptabilité budgétaire comme base de départ)	Calcul des prix de revient (rubriques de coûts)				Comptabilité générale (comptabilité économique comme base de départ)
	Frais de personnel	Frais informatiques	Autres frais de fonctionnement (autres qu'informatiques)	Frais de contentieux (autres que de fonction.)	
<b>PERSONNEL</b>					<b>PERSONNEL</b>
811 <u>RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES DES PERSONNES ATTACHÉES À L'ORGANISME</u>					62 <u>RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES DES PERSONNES ATTACHÉES À L'ORGANISME</u>
8111 Rémunérations du personnel (période de janvier à décembre compris)	X	X	X		621 Rémunérations du personnel
8112 Cotisations sociales sur les rémunérations du personnel (période de janvier à décembre compris)	X	X	X		622 Cotisations sociales sur rémunérations du personnel
8113 Indemnités sociales du personnel (période de janvier à décembre compris)					623 Indemnités sociales du personnel
8115 Allocations au service social	X	X	X		625 Allocations au service social
8116 Rémunérations à des personnes attachées administrativement à l'organisme			X		626 Rémunérations à des personnes attachées administrativement à l'organisme
8117 Transferts au Fonds pour primes syndicales			X		627 Transferts au Fonds pour primes syndicales
	X	X	X		
716 <u>VENTE DE BIENS ET SERVICES NON-DURABLES (PERSONNEL)</u>					542 <u>INTERVENTIONS DE TIERS DANS LES FRAIS DE FONCTIONNEMENT (personnel)</u>
7162 Interventions de tiers dans les frais de fonctionnement (personnel) (x)	-X	-X	-X		542 Interventions de tiers dans les frais de fonctionnement (personnel) (x)
<b>BIENS ET SERVICES NON-DURABLES</b>					<b>BIENS ET SERVICES NON-DURABLES</b>
812 <u>ACHATS DE BIENS ET SERVICES NON DURABLES (autres qu'informatiques)</u>					63 <u>AUTRES FRAIS DE FONCTIONNEMENT COURANTS (autres qu'informatiques, amortissements et loyers imputés sur des bâtiments propres utilisés par l'organisme lui-même)</u>
8121 Indemnités diverses qui couvrent des frais réels			X		630 Indemnités diverses qui couvrent des charges réelles
8122 Formation du personnel		X	X		631 Formation du personnel
8123 Frais de représentation, de parcours et de séjour		X	X		632 Frais de représentation, de parcours et de séjour
8124 Contentieux			X	X	633 Contentieux
8125 Honoraires autres que contentieux			X		634 Honoraires autres que contentieux
8126 Frais de locaux, matériel, mobilier, machines, matériel roulant et fournitures		X	X		635 Frais de locaux, matériel, mobilier, machines, matériel roulant et fournitures (sauf 6358 – loyers imputés sur des bâtiments propres utilisés par l'organisme lui-même)
8127 Frais de consommation d'énergie					6354 Frais de consommation d'énergie
8128 Frais de bureau, de publication et de publicité			X		637 Frais de bureau, de publication et de publicité
8129 Frais financiers ordinaires			X		638 Frais financiers courants
813 <u>ACHATS DE BIENS ET SERVICES NON-DURABLES (informatique)</u>					636 <u>AUTRES FRAIS DE FONCTIONNEMENT COURANTS (informatique autre qu'amortissements)</u>
8131 Dépenses courantes pour le développement et l'exploitation des systèmes informatiques		X			636 Sommes dues pour le développement et l'exploitation des systèmes informatiques
<u>IMPÔTS DIVERS SUR BIENS ET SERVICES</u>					<u>IMPÔTS DIVERS SUR BIENS ET SERVICES</u>
8151 Impôts divers sur biens et services					660 Impôts divers sur biens et services enrôlés à charge des organismes
8369 Impôts divers sur biens et services					660 Impôts divers sur biens et services enrôlés à charge des organismes
8413 Précompte immobilier sur terrains et constructions					6611 Précompte immobilier sur terrains et constructions

(x) les recettes sont prises en compte pour autant qu'elles puissent être imputées clairement à des produits déterminés ou missions de base

FRAMEWORK 1997 (20.02.1997) Comptabilité générale (comptabilité budgétaire comme base de départ)	Calcul des prix de revient (rubriques de coûts)				Comptabilité générale (comptabilité économique comme base de départ)
	Frais de personnel	Frais informatiques	Autres frais de fonctionnement (autres qu'informatiques)	Frais de contentieux (autres que de fonctionnement)	
712 <u>SOMMES À REMBOURSER À L'ORGANISME POUR DES ACHATS DE BIENS ET SERVICES</u>					5424 <u>RESTITUTIONS DE FRAIS DE FONCTIONNEMENT</u>
7121 Frais de justice exposés par l'organisme et à rembourser par des tiers (x)			-X	-X	5424 Restitutions de frais de fonctionnement (x)
7122 Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires (x)			-X		5424 Restitutions de frais de fonctionnement (x)
7123 Amendes imposées aux fournisseurs (x)			-X		5424 Restitutions de frais de fonctionnement (x)
716 <u>VENTE DE BIENS ET SERVICES NON-DURABLES</u> (frais de consommation)					54 <u>PRODUITS DIVERS EN PROVENANCE DE TIERS</u> (frais de consommation)
7161 Produits de la vente de biens et services non-durables (x)		-X	-X		541 Vente ou revente de biens de consommation (x)
7162 Interventions de tiers dans les frais de fonctionnement (frais de consommation) (x)		-X	-X	-X	542 Interventions de tiers dans les frais de fonctionnement (frais de fonctionnement autres que 5424) (x)
7163 Produits de la location de biens administratifs et fonctionnels (x)		-X	-X		543 Loyers bruts de biens immobiliers à usage administratif ou fonctionnel (x)
7164 Récupération de fonds dérobés (fonctionnement)(x)		-X	-X		549 Recettes extraordinaires non récupérables (fonctionnement)(x)
<u>AUTRES RECETTES</u>					<u>AUTRES PRODUITS</u>
7399 Recettes fonctionnelles provenant d'organismes de sécurité sociale et d'organismes publics d'autres pays (fonctionnement) (x)			-X		5464 Interventions dans les frais de fonctionnement d'organismes de sécurité sociale d'autres pays (x)
<b>BIENS DURABLES</b>					<b>BIENS DURABLES</b>
639 <u>AMORTISSEMENTS NORMAUX ET EXTRAORDINAIRES (*) SUR BIENS PATRIMONIAUX CORPORELS</u>					639 <u>AMORTISSEMENTS NORMAUX ET EXTRAORDINAIRES (*) SUR BIENS PATRIMONIAUX CORPORELS</u>
6390 Amortissements complets des frais d'acquisition d'immobilisés			X		6390 Amortissements complets des frais d'acquisition d'immobilisés
6391 Amortissements des bâtiments			X		6391 Amortissements des bâtiments
6393 Amortissements du matériel informatique		X			6393 Amortissements du matériel informatique
6394 Amortissements sur licences informatiques		X			6394 Amortissements sur licences informatiques
6395 Amortissements de mobilier, matériel, machines et équipement		X	X		6395 Amortissements de mobilier, matériel, machines et équipement
6396 Amortissements sur investissements informatiques nécessaires pour la sécurité		X			6396 Amortissements sur investissements informatiques nécessaires pour la sécurité
6397 Amortissements du matériel roulant			X		6397 Amortissements du matériel roulant
6398 Amortissements des installations téléphoniques			X		6398 Amortissements des installations téléphoniques
6399 Amortissements totaux de la bibliothèque					6399 Amortissements totaux de la bibliothèque
537 <u>BÉNÉFICES SUR LA VENTE D'IMMOBILISÉS (x)(°)</u> (bénéfices supérieurs à la valeur d'acquisition lors de la vente d'immobilisés)		-X	-X		537 <u>BÉNÉFICES SUR LA VENTE D'IMMOBILISÉS (x)(°)</u> (bénéfices supérieurs à la valeur d'acquisition lors de la vente d'immobilisés)
538 <u>LOYERS BRUTS DE MAISONS EN LOCATION ET DE TERRAINS (x)(°)</u>			X		538 <u>LOYERS BRUTS DE MAISONS EN LOCATION ET DE TERRAINS (x)(°)</u>
547 <u>PLUS-VALUE SUR BIENS IMMOBILISÉS (x)(°)</u> (annulation des amortissements appliqués lors de la vente d'immobilisés)		-X	-X		547 <u>PLUS-VALUE SUR BIENS IMMOBILISÉS (x)(°)</u> (annulation des amortissements appliqués lors de la vente d'immobilisés)

(x) les recettes sont prises en compte pour autant qu'elles puissent être imputées clairement à des produits déterminés ou missions de base

(\*) pertes consécutives à la vente de biens immobilisés en deçà de leur valeur d'acquisition (si comptabilisées sur un autre compte, doivent être ajoutées sous biens durables)

(°) pas de placement.

**FRAMEWORK 1997 (20.2.1997) VENTILATION DES CHARGES ET PRODUITS REPRIS DANS LE CALCUL DU PRIX DE REVIENT – RUBRIQUES DE COÛTS ET SORTES DE COÛTS**

DESCRIPTION	FRAIS	PRODUITS (x)
<b>1. FRAIS DE PERSONNEL</b> (autres qu'informatique et personnel auxiliaire) 1.1. Frais de personnel – personnel définitif  1.2. Frais de personnel – personnel contractuel	- rémunérations, cotisations sociales, indemnités sociales et primes syndicales - allocations familiales et compléments de pension aux pensionnés  rémunérations, cotisations sociales, indemnités sociales et primes syndicales	Récupérations de frais de personnel (auprès du personnel, des compagnies d'assurance, en cas de détachement)  Récupérations de frais de personnel (auprès du personnel, les compagnies d'assurance, en cas de détachement)
<b>2. FRAIS INFORMATIQUES</b> 2.1. <u>Frais informatiques liés au personnel</u> 2.1.1. Frais de personnel – personnel informatique définitif  2.1.2. Frais de personnel – personnel informatique contractuel  2.1.3. Frais de formation en informatique 2.2. <u>Activités informatiques exécutées par des tiers</u> 2.2.1. Travaux informatiques exécutés par la Smals  2.2.2. Travaux informatiques exécutés par d'autres tiers  2.3. <u>Autres frais informatiques</u> 2.3.1. Frais d'appareillage et de programmation informatique  2.3.2. Frais de datalines 2.3.3. Autres frais informatiques divers	rémunérations, cotisations sociales, indemnités sociales et primes syndicales  rémunérations, cotisations sociales, indemnités sociales et primes syndicales  Formation du personnel et honoraires  Facturation et honoraires (frais de personnel détaché et autres frais) Facturation et honoraires (frais de personnel détaché et autres frais)  - location, leasing, entretien, réparation, licences et amortissements d'appareillage et de programmation informatique - perte sur la vente de matériel informatique  Installation, location et entretien de datalines - location, leasing, entretien, réparation, et amortissements de mobilier, matériel et locaux - perte sur vente de mobilier, matériel et locaux - achats de matériel et de produits informatiques divers	Récupérations de frais de personnel (auprès du personnel, des compagnies d'assurance, en cas de détachement) Récupérations de frais de personnel (auprès du personnel, des compagnies d'assurance, en cas de détachement) Récupérations éventuelles  Récupérations éventuelles  Récupérations éventuelles  - produits de la location d'appareillage informatique  - produits de la vente d'appareillage informatique  Récupérations éventuelles - produits de la location de mobilier, matériel et locaux - produits de la vente de mobilier, matériel et locaux - Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires - Amendes imposées aux fournisseurs

(x) les recettes sont prises en compte pour autant qu'elles puissent être imputées clairement à des produits déterminés ou missions de base.

FRAMEWORK 1997 (20.2.1997)	DESCRIPTION	FRAIS	PRODUITS (x)
<b>AUTRES FRAIS DE FONCTIONNEMENT (autres qu'informatique)</b>			
<b>2.4. <u>Autres frais de fonctionnement liés au personnel</u></b>			
3.1.1. Frais de personnel – personnel de mess et cantine	rémunérations, cotisations sociales, indemnités sociales et primes syndicales		Récupérations de frais de personnel (auprès du personnel, des compagnies d'assurance, en cas de détachement)
3.1.2. Interventions service social	- intervention dans les repas et autres interventions - amortissements de la bibliothèques de loisirs		Produits de la vente (bibliothèque de loisirs)
3.1.3. Frais de formation	Formation du personnel et honoraires		Récupérations éventuelles
3.1.4. Frais de parcours et de séjour du personnel	Frais de parcours et de séjour du personnel, assurance omnium transport personnel		Récupérations de frais de parcours et de séjours (auprès du personnel)
3.1.5. Autres frais de fonctionnement divers liés au personnel	- indemnités diverses qui couvrent des frais réels - affiliation au service de santé administratif - facturation et honoraires		Récupérations éventuelles
<b>2.5. <u>Frais de fonctionnement liés aux bâtiments</u></b>			
3.2.1. Frais de personnel – personnel d'entretien	rémunérations, cotisations sociales, indemnités sociales et primes syndicales		Récupérations de frais de personnel (auprès du personnel, des compagnies d'assurance, en cas de détachement)
3.2.2. Frais de logement	- Location de locaux et charges supplémentaires - entretien, réparation et assurances de locaux, frais de déménagement - grand entretien, amortissements sur terrains et constructions et frais d'acquisition - perte sur ventes de bâtiments et terrains - précompte immobilier et autres impôts sur terrains et constructions		- produits de la location de terrains et constructions - produits de la vente de terrains et constructions - Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires - Amendes imposées aux fournisseurs
3.2.3. Frais d'énergie	- vapeur et eau - charbon, mazout, électricité et gaz		Récupérations éventuelles
<b>2.6. <u>Autres frais de fonctionnement</u></b>			
3.3.1. Frais de mobilier, matériel, machines et matériel roulant	- location, leasing, entretien, réparation, assurances et amortissements de mobilier, matériel, machines et matériel roulant - pertes sur ventes de mobilier, matériel et matériel roulant - essence		- produits de la location de mobilier, matériel, machines et matériel roulant - produits de la vente de mobilier, matériel, machines et matériel roulant - Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires - Amendes imposées aux fournisseurs
3.3.2. Frais de téléphone, télex et télécopie	- location, leasing, entretien, réparation, assurances et amortissements d'installations téléphoniques - pertes sur vente d'installations téléphoniques - téléphone, télex et télécopie (Belgacom)		- produits de la location d'installations téléphoniques - produits de la vente d'installations téléphoniques - Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires - Amendes imposées aux fournisseurs - récupérations de frais de téléphone (auprès du personnel)

(x) les recettes sont prises en compte pour autant qu'elles puissent être imputées clairement à des produits déterminés ou missions de base.

<b>FRAMEWORK 1997 (20.2.1997)</b>	DESCRIPTION	FRAIS	PRODUITS (x)
3.3.3. Frais d'affranchissement 3.3.4. Frais de papier, cartons et imprimés	Frais d'affranchissement - imprimés - achats de papier et cartons		Récupérations éventuelles - produits de la vente de publications, imprimés et documentation - Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires - Amendes imposées aux fournisseurs
3.3.5. Petits frais de bureau	- fournitures pharmaceutiques et médicales - achats et lessive de linges et de vêtements de travail - petit matériel de bureau et divers frais de bureau - journaux, revues et documentation technique - amortissements sur la bibliothèque technique - petit matériel pour mess et cantine		- produits de la vente de biens divers - Notes de crédit et ristournes accordées ultérieurement sur livraisons ordinaires - Amendes imposées aux fournisseurs - Produits de la vente (bibliothèque technique)
3.3.6. Frais de personnes liées administrativement à l'organisme	indemnités, jetons de présence, frais de représentation, frais de parcours et de séjour, et honoraires médicaux, du Comité de gestion, des organes de contrôle et des commissions		Récupérations éventuelles
3.3.7. Autres frais de fonctionnement divers	- frais de contentieux relatifs au fonctionnement - autres frais de transport et de représentation - honoraires divers - inscriptions à des congrès, journées d'étude, ... - cotisation AISS et autres cotisations - frais de publicité et de propagande - frais de banque et de compte postal		frais de justice exposés par l'organisme en matière de fonctionnement, et à rembourser par des tiers
3. <u>FRAIS DE CONTENTIEUX</u> (autres que de fonctionnement)	Frais de contentieux (autres que de fonctionnement)		frais de justice (autres que de fonctionnement) exposés par l'organisme et à rembourser par des tiers

(x) les recettes sont prises en compte pour autant qu'elles puissent être imputées clairement à des produits déterminés ou missions de base.

**FRAMEWORK 1997 (20.2.1997) RUBRIQUES DE COÛTS ET SORTES DE COÛTS (\*) CALCUL DU PRIX DE REVIENT PARAS**

RUBRIQUES DE COÛTS	SORTES DE COÛTS
1. <u>FRAIS DE PERSONNEL</u> (autres qu'informatique et frais de personnel auxiliaire)	1. Frais de personnel – personnel définitif 2. Frais de personnel – personnel contractuel
2. <u>FRAIS INFORMATIQUES</u>	2.1. <u>Frais informatiques liés au personnel</u> 2.1.1. Frais de personnel – personnel informatique définitif 2.1.2. Frais de personnel – personnel informatique contractuel 2.1.3. Frais de formation en informatique 2.2. <u>Travaux informatiques exécutés par des tiers</u> 2.2.1. <u>Travaux informatiques exécutés par la Smals</u> 2.2.2. <u>Travaux informatiques exécutés par d'autres tiers</u> 2.3. <u>Autres frais informatiques</u> 2.3.1. Frais d'appareillage et de programmation informatique 2.3.2. Frais de datalines 2.3.3. Autres frais informatiques divers
3. <u>AUTRES FRAIS DE FONCTIONNEMENT</u> (autres qu'informatique)	3.1. <u>Autres frais de fonctionnement liés au personnel</u> 3.1.1. Frais de personnel – personnel de mess et cantine 3.1.2. Interventions service social 3.1.3. Frais de formation 3.1.4. Frais de parcours et de séjour du personnel 3.1.5. Autres frais de fonctionnement divers liés au personnel 3.2. <u>Frais de fonctionnement liés aux bâtiments</u> 3.2.1. Frais de personnel – personnel d'entretien 3.2.2. Frais de logement 3.2.3. Frais d'énergie 3.3. <u>Autres frais de fonctionnement</u> 3.3.1. Frais de mobilier, matériel, machines, matériel roulant 3.3.2. Frais de téléphone, télex et télécopie 3.3.3. Frais d'affranchissement 3.3.4. Frais de papier, cartons, imprimés 3.3.5. Petits frais de bureau 3.3.6. Frais de personnes liées administrativement à l'organisme 3.3.7. Autres frais de fonctionnement divers
4. <u>FRAIS DE CONTENTIEUX</u> (autres que fonctionnement)	4.1. Frais de contentieux (autres que de fonctionnement)

(\*) Il s'agit ici de la répartition de base pour tous les parastataux. Chaque organisme est libre de ventiler davantage ou non, ces sortes de coûts.

**FRAMEWORK 1997 (27.6.1997) INTÉGRATION DES MISSIONS DE BASE DES ORGANISMES DANS LE SCHÉMA GÉNÉRAL DES  
MISSIONS DE BASE À L'INTÉRIEUR DU SYSTÈME DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**

BIJLAGE

MISSIONS DE BASE SÉCURITÉ SOCIALE	ONVA	INAMI	ONP	ONAFTS	FAT	FMP	ONEM	RSZ	ONSS- APL	INASTI	OSSOM	BCSS
<u>MISSIONS DE BASE OPÉRATIONNELLES</u>												
1. <u>Missions financières</u>												
1.1. Percevoir		X	X		X			X	X	X	X	
1.2. Répartir		X			X			X	X	X		
1.3. Distribuer	X	X		X			X			X		
1.4. Payer	X	X	X		X	X	X			X	X	
1.5. Récupérer	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
1.6. Gérer les finances	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. <u>Missions techniques</u>												
2.1. Octroyer (*)	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
2.2. Contrôler	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
2.3. Assurer		X	X		X						X	
2.4. Développement et gestion d'un système d'information	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. <u>Missions d'information</u>												
3.1. Informer et assister le public	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.2. Délivrances d'attestations	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
3.3. Etudes, statistiques et publications	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. <u>Missions de politique et de gestion</u>												
4.1. Conseiller en matière de législation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.2. Réglementer	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.3. Promouvoir	X	X			X	X					X	
4.4. Direction et gestion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. <u>Traitement des litiges judiciaires</u>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6. <u>Missions spécifiques</u>		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<u>MISSIONS DE BASE DE SUPPORT</u>												
7. <u>Missions de support</u>												
7.1. Soutien du personnel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.2. Soutien logistique	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7.3. Soutien de la gestion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

(\*) "payer" inclus pour les branches allocations familiales (ONAFTS et ONSS-APL)

MISSIONS DE BASE	DEFINITIONS
1.1. Percevoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- effectuer le contrôle d'assujettissement pour autant que celui-ci soit lié à la recette effective des cotisations dues (inscription comme employeur et contrôle de déclaration, affiliation d'indépendants et calcul de cotisation)</li> <li>- la réception de la cotisation due, y compris d'éventuelles augmentations et intérêts de retard, directement du cotisant ou via des organismes d'encaissement collaborateurs (traitement des cotisations perçues)</li> </ul>
1.2. Répartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'allocation des revenus, par un parastatal social, aux divers secteurs de la sécurité sociale (répartition technique)</li> <li>- le transfert des parts allouées aux autres parastataux sociaux (répartition financière)</li> <li>- régularisations</li> </ul>
1.3. Distribuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la distribution des fonds attribués à une branche de la sécurité sociale entre les organismes de paiement (organismes collaborateurs ou parastatal social) pour le financement du paiement des allocations et prestations (détermination des montants à payer et versement)</li> <li>- la distribution des fonds attribués à une branche de sécurité sociale entre les organismes de paiement (organismes collaborateurs ou parastatal social) pour le financement de leur propre fonctionnement (détermination des montants à payer et versement)</li> <li>- régularisations</li> </ul>
1.4. Payer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le versement aux ayants-droits de leurs droits reconnus en matière d'allocations et de prestations</li> <li>- l'exécution des retenues fiscales et de sécurité sociale à la source, de saisie-cessions sur allocations et de prestations</li> <li>- régularisations</li> </ul>
1.5. Récupérer	<p>exiger le remboursement, soit des ayants-droits, soit des organismes payeurs coopérants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'allocations ou de prestations reçues par l'ayant-droit soit indûment, soit à titre provisionnel</li> <li>- et/ou de sanctions et pénalités administratives suite au non-respect de certaines normes ou réglementations</li> </ul> <p>la demande de paiement implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la constatation et la signification des montants à récupérer</li> <li>- la récupération elle-même</li> <li>- les exonérations</li> <li>- le traitement de débiteurs récalcitrants (Domaines, ...)</li> </ul>



<b><u>FRAMEWORK 1997 (27.6.1997)</u></b>	MISSIONS DE BASE	DEFINITIONS
1.6. Gérer les finances		<p>la prévision des moyens financiers nécessaires pour permettre aux parastataux sociaux de remplir leurs missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'établissement d'estimations budgétaires</li> <li>- l'établissement, le suivi et l'adaptation du budget technique (préfiguration, initial, contrôle budgétaire, ...)</li> <li>- l'établissement, le suivi et l'adaptation de prévisions de trésorerie</li> <li>- les demandes de fonds aux parastataux d'encaissem., aux autres organis., aux fonds et à l'Etat</li> <li>- la réception des fonds attribués par les parastataux sociaux d'encaissement, des fonds provenant d'autres organismes, des fonds et des subventions de l'Etat</li> <li>- la gestion des liquidités</li> <li>- le placement des réserves</li> <li>- la gestion du portefeuille des effets</li> <li>- le calcul des réserves mathématiques (obligations futures)</li> <li>- la conclusion de prêts</li> </ul>
2.1. Octroyer		la constatation et l'attribution de droits en matière d'allocat. et de prestations et le calcul de ceux-ci
2.2. Contrôler		<p>comme gestionnaire du système, examiner si les normes, les règles et la réglementation sont respectées par toutes les parties concernées</p> <p>le contrôle comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les contrôles techniques dans les organismes collaborants</li> <li>- les contrôles comptables dans les organismes collaborants</li> <li>- les contrôles d'ayants-droit</li> <li>- les contrôles de tiers (employeurs, indépendants, ...)</li> </ul>
2.3. Assurer		<ul style="list-style-type: none"> <li>- transformer des risques individuels en un risque collectif</li> <li>- y compris la réassurance</li> </ul>
2.4. Développement et gestion d'un système d'information		<p>toutes les tâches de traitement de l'information, électroniquement ou sur papier, qui ne peuvent pas être reprises dans les autres missions de base :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes les tâches relatives à l'implémentation, au tuning, à l'accessibilité, au bon fonctionnement, à l'organisation, à la coordination et à la sécurité (aussi bien la sécurité physique que logique) du système d'information, y compris le réseau informatique entre les organismes de sécurité sociale</li> <li>- élaboration de brochures sur les systèmes d'information</li> <li>- la collecte et l'échange aux autres organismes de sécurité sociale des données sociales suivantes, via le réseau informatique ou d'une autre manière : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les données relatives aux employeurs et aux travailleurs</li> <li>• les données relatives aux salaires et au temps de travail</li> <li>• les données en matière de pension et d'avantages extra-légaux de pension</li> <li>• les demandes de saisie-cessions sur allocations familiales</li> <li>• les données relatives aux assurances et aux cotisations des indépendants</li> <li>• d'autres données sociales</li> </ul> </li> </ul>

<b><u>FRAMEWORK 1997 (27.6.1997)</u></b>	MISSIONS DE BASE	DEFINITIONS
3.1. Informer et assister le public		<ul style="list-style-type: none"> <li>- la rédaction et la diffusion des brochures informatives et feuillets d'information</li> <li>- fournir au public (ayants-droits et tiers) une information (par lettre, par téléphone ou directement) au sujet de la réglementation en général, au sujet d'une matière spécifique ou d'une question concernant un dossier bien précis</li> </ul>
3.2. Délivrance d'attestations		la délivrance d'attestations ou duplicata aux ayants-droits ou aux tiers
3.3. Etudes, statistiques et publications		<ul style="list-style-type: none"> <li>- la rédaction et la diffusion d'études, de statistiques et de publications</li> <li>- fournir au public (tiers) une information (par lettre, par téléphone ou directement) au sujet d'études, statistiques et publications</li> <li>- la collecte auprès des institutions de sécurité sociale d'informations utiles à la gestion, à la conception et à la connaissance de la sécurité sociale</li> </ul>
4.1. Conseiller en matière de législation		<p>la préparation et l'évaluation de la législation au moyen de propositions et d'études à l'initiative propre du parastatal social ou à la demande de l'autorité de tutelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- avis relatifs aux aspects législatifs</li> <li>- avis relatifs à l'applicabilité</li> <li>- avis relatifs à l'impact social et budgétaire</li> <li>- avis relatifs à l'harmonisation de la législation</li> <li>- avis relatifs aux possibilités de rationalisation dans les flux d'informations entre les organismes de la sécurité sociale</li> <li>- avis relatifs aux effets avantageux de l'informatisation de la sécurité sociale</li> </ul>
4.2. Réglementer		<p>l'organisation et la réglementation du système par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la rédaction et la diffusion de la coordination et des instructions qui déterminent les modalités d'exécution de la loi</li> <li>- la distribution d'avis internes et d'avis aux organismes collaborateurs au sujet de l'interprétation et de l'application de la législation</li> </ul>
4.3. Promouvoir		<ul style="list-style-type: none"> <li>- stimuler le développement d'infrastructures</li> <li>- encourager l'utilisation d'un régime</li> <li>- encourager une politique préventive</li> </ul>
4.4. Direction et gestion		<ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes les activités de guidance des responsables des directions et services extérieurs : planning et coordination, gestion générale et supervision</li> <li>- les activités des organes de gestion et de contrôle : Comités de gestion, réviseurs, Cour des comptes, Inspection des finances et commissaire du gouvernement</li> </ul>

<b>FRAMEWORK 1997 (27.6.1997)</b> MISSIONS DE BASE	DEFINITIONS
5. Traitement des litiges judiciaires	<p>le traitement par la voie judiciaire (Tribunal du travail, Cour du travail ou Cour de Cassation, ...) d'une question posée par des ayants-droit ou des tiers sur l'application correcte des règles et de la réglementation ou même, prendre l'initiative d'une telle question</p> <p>cela concerne ici :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les litiges en matière de cotisations</li> <li>- les litiges relatifs aux montants à récupérer</li> <li>- les litiges relatifs à l'octroi de droits</li> </ul>
6. Missions spécifiques	<p>les missions qui ne rentrent pas dans les missions génériques énumérées ci-dessus ou qui concernent les systèmes et prévisions qui n'appartiennent pas au domaine de la sécurité sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- INAMI : * revalidation</li> <li>- ONP : * système de capitalisation individuelle * prêts hypothécaires * gestion du patrimoine immobilier</li> <li>- ONAFTS : * Fonds d'équipements et de services collectifs</li> <li>- FAT : * validation * assistance sociale * fonds de garantie</li> <li>- FMP : * examen médical de maladies professionnelles pour le compte d'autres organismes</li> <li>- ONEM : * secteur Emploi et Travail * liquidation de missions du passé * soutien logistique aux régions et au FFE</li> <li>- ONSS : * contrôle des diminutions de cotisations * bons de cotisation * prise en compte et application de la législation internationale</li> <li>- ONSS-APL : * Service social commun des communes</li> <li>- INASTI : * utilisation des biens immeubles et assurance-vie * coloniaux</li> <li>- OSSOM : * prêts hypothécaires * gestion du patrimoine immobilier</li> </ul>

<b><u>FRAMEWORK 1997 (27.6.1997)</u></b>	MISSIONS DE BASE	DEFINITIONS
7.1. Soutien du personnel	<p>les activités de support suivantes au service des missions de base opérationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion du personnel : engagement et suivi de la carrière, gestion du statut administratif, pécuniaire et syndical, paiement des rémunérations et indemnités, information du personnel sur ses droits et devoirs, contentieux...</li> <li>- formation du personnel: sessions de formation d'au-moins un demi-jour organisées collectivement et données par des formateurs externes ou par du personnel propre</li> <li>- services sociaux du personnel</li> </ul>	
7.2. Soutien logistique	<p>les activités de support suivantes au service des missions de base opérationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion bâtiments, matériel et économat : livraison de moyens de travail administratifs et techniques (mobilier, fournitures de bureau, formulaires...), logement, livraison de services, (entretien technique, transport, nettoyage de locaux...) marchés publics, contentieux...</li> <li>- services auxiliaires : <ul style="list-style-type: none"> <li>• traduction</li> <li>• mess et cantine</li> <li>• téléphonistes, huissiers, accueil et réception</li> <li>• bibliothèque technique</li> <li>• service publicité</li> <li>• expédition</li> <li>• imprimerie</li> <li>• dactylographie et service de traitement de texte</li> <li>• secrétariat général et secrétaires de direction</li> <li>• dépôt des archives, ...</li> </ul> </li> </ul>	
7.3. Soutien de la gestion	<p>les activités de support suivantes au service des missions de base opérationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- comptabilité et calcul des prix de revient : vérification et paiement des frais de fonctionnement, prise en charge des obligations sociales et fiscales comme employeur, opérations de trésorerie (exécution des paiements et inscription des versements), mise-à-jour de la comptabilité budgétaire et économique (comptabilité centrale et comptabilités auxiliaires), situation des comptes, calcul des prix de revient...</li> <li>- audit interne et garantie de la qualité : suivi de la validité des rémunérations payées, audit des méthodes de travail et procédures, analyse des tableaux de bord et rapports...</li> </ul>	