



Fédération
des CPAS

**SYNERGIES : AVANCER, ENCADRER, ACCOMPAGNER
COMITÉ DIRECTEUR – OCTOBRE 2015**

Judith Duchêne
Malvina Govaert

A l'issue de sa réunion du 21 mai 2015, le Comité directeur de la Fédération des CPAS a réaffirmé sa volonté de renforcer et d'encadrer :

1. les synergies entre administration communale et CPAS pour les services support ;
2. les partenariats et collaborations positives entre les CPAS et les associations pour renforcer l'action sociale en réseau ;
3. les collaborations entre CPAS pour assurer ensemble leurs missions sociales.

La Fédération s'était alors engagée à proposer aux autorités un plan de travail concret et un échéancier pour amener les CPAS à accroître ces synergies, partenariats et collaborations.

Depuis lors, la Fédération a travaillé à définir des orientations plus claires en ce qui concerne les options à prendre et à ne pas prendre pour la construction des synergies entre administrations communales et CPAS.

Ce débat doit se lire à l'aune de ce qui continue d'inquiéter la Fédération des CPAS :

- dans l'accord du gouvernement fédéral: « *Le gouvernement fédéral modifiera le cadre légal afin de permettre une intégration organique des administrations communales et des CPAS. Il veillera en outre à ce que les missions actuelles du CPAS relatives à l'aide sociale soient toujours garanties dans le respect de la vie privée des personnes concernées et que les garanties nécessaires relatives à la professionnalité de l'aide soient assurées.* »
- dans la DPR wallonne : « *autoriser le CPAS et la commune à engager un directeur général commun, à l'instar de ce qui est prévu pour le directeur financier* »

Conscients que nous ne pouvons conditionner notre action sur ce dossier à l'attente d'un intérêt des autorités wallonnes – voire d'un subventionnement pour mener un état des lieux des synergies présentes sur le terrain – nous proposons dans cette note une série de messages clés qu'il nous semble important de communiquer aux autorités au sujet des synergies, conformément à l'engagement que nous avons pris il y a quelques mois.

1. ACCROITRE

Des synergies et partenariats concertés entre des partenaires égaux et reconnus.

Le message d'apaisement adressé par les autorités wallonnes aux CPAS, reconnaissant leur autonomie juridique et leurs missions spécifiques, leur permet d'envisager de manière volontariste l'accroissement qualitatif et quantitatif des synergies et partenariats.

Ce non à la fusion, relayé à la quasi-unanimité par les CPAS lors de l'Assemblée générale de la Fédération en janvier dernier et l'écho positif qu'il a eu auprès des autorités étaient et restent un préalable et une opportunité pour construire l'avenir.

Dès lors que nos membres sont reconnus comme institutions à part entière, il nous revient à nous, Fédération, d'accroître, d'encadrer et d'accompagner chaque fois que c'est utile ces synergies qui peuvent et doivent renforcer les CPAS et le respect et la réalisation de leurs missions.

A l'issue de sa réunion du 21 mai 2015, le Comité directeur de la Fédération des CPAS a réaffirmé sa volonté de renforcer et d'encadrer :

1. les synergies entre administration communale et CPAS pour les services support ;
2. les partenariats et collaborations positives entre les CPAS et les associations pour renforcer l'action sociale en réseau ;
3. les collaborations entre CPAS pour assurer ensemble leurs missions sociales.

La Fédération s'est engagée à proposer aux autorités un plan de travail concret et un échéancier pour amener les CPAS à accroître qualitativement et quantitativement ces synergies, partenariats et collaborations.

Elle en pose aujourd'hui un jalon en proposant une série d'orientations qui doivent guider ce vaste chantier. Accroître les synergies et partenariats : oui ! mais il convient de le faire avec méthode si nous souhaitons dépasser les situations existantes et nous engager vers de réelles avancées en cette matière.

C'est pourquoi il faut non seulement accroître mais également encadrer et accompagner la construction de synergies.

Accroître, encadrer, accompagner : trois termes complémentaires et indissociables pour envisager l'avenir des synergies **avec** les CPAS wallons.

Pour la Fédération des CPAS, le message est double :

- C'est « non » à la fusion ! Mais résolument « oui » à l'accroissement qualitatif et quantitatif des synergies de services de support sur le territoire wallon. Pour la Fédération des CPAS, il faut accroître, encadrer et accompagner la construction de telles synergies **entre partenaires égaux et reconnus**.
- Accroître, encadrer, accompagner sont trois termes complémentaires et indissociables pour envisager l'avenir des synergies **avec** les CPAS wallons.

2. ENCADRER

1. Déterminer le mobile, la raison d'être et l'intérêt

Encadrer, c'est d'abord déterminer la situation initiale et les raisons qui poussent au changement. Répondre à la question du « pourquoi » ?

En 2011 déjà, lors de l'Assemblée générale de notre Fédération, Jean-Marie Berger disait très justement :

« La synergie n'est possible que s'il y a un mobile, une raison d'être, un intérêt évident. Un intérêt qui doit être supérieur à l'avantage de l'autonomie. Toute synergie suppose pour les partenaires une limitation de l'autonomie chère aux pouvoirs publics. Il faut en être conscient d'autant plus qu'il n'est pas évident de faire passer l'intérêt collectif avant l'intérêt personnel ; d'autant plus aussi que toute synergie suppose mise en place de procédures, accroissement des lourdeurs et freins administratifs ».

Bien que comparaison n'est pas raison, il nous a paru essentiel dans cette note de relayer les conclusions de l'inspection des finances et de l'administration française dans un rapport sur les mutualisations au sein du bloc communal : *« Les mutualisations (ndlr: synergies) sont fréquemment associées à l'idée de maîtrise, voire de réductions des dépenses des collectivités territoriales. Elles apparaissent comme un outil de gestion à même de contribuer au redressement des finances publiques. [...] la mission conclut que les mutualisations (ndlr : synergies) ont principalement été associées à une extension de services proposés aux habitants plutôt qu'à la génération d'économies nettes.¹ Dans un contexte où les ressources financières sont limitées et où les entités locales sont en difficulté, les économies qui pourront résulter d'un travail partenarial sont bonnes à prendre, mais ne doivent être ni fantasmées, ni le mobile unique de l'action ».*

Pour nous, Fédération des CPAS, et au vu de l'accroissement continu des besoins sociaux à rencontrer pour permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine, les synergies et partenariats sont vitaux mais ils doivent dans tous les cas **mettre le citoyen au centre de l'action**. C'est notre façon de penser le service public, le service **au** public.

Les synergies ou partenariats, sous quelques formes et à quelques niveaux que ce soit, n'ont de sens que s'ils ont pour objectif d'apporter une plus-value réelle aux citoyens les plus fragilisés et à l'institution qui les accompagne.

Mettre le citoyen au centre ; voilà qui permet de rassembler les partenaires autour d'un même objectif. Voilà qui est nécessaire pour faire bouger les cultures de travail, les différences d'approches méthodologiques pour trouver un terrain d'action où faire converger les forces de chaque acteur institutionnel ou associatif autour des besoins marqués par les difficultés économiques et sociales que nous connaissons et qui fragilisent de plus en plus de gens.

Pour la Fédération des CPAS :

- Les synergies doivent **mettre le citoyen au centre de l'action**. C'est notre façon de penser le service public, le service **au** public.
- Les synergies doivent concerner les **tâches et services de support**. En aucun cas, elles ne peuvent concerner les missions sociales des CPAS².
- Les synergies ne peuvent **pas** se faire dans une optique exclusive de réduction (réduction des dépenses, réduction de l'emploi, réduction du service,...) **ni** avoir pour seule finalité

¹ Inspection générale des finances et de l'administration, *Rapport sur les mutualisations au sein du bloc communal*, décembre 2014, P.4

² Pour une description des missions, voir: THOMAES-LODEFIER, M-Cl., *Fonctionnement des CPAS. Tome III : Des missions du CPAS*, Fédération des CPAS, 2013.

les économies d'échelle, qui sont d'ailleurs – d'après les échos du terrain – à la marge. Pour les CPAS, qui ont l'aide et l'action sociale au cœur de leurs missions, cela ne fait pas sens.

- Les finalités générales cumulatives des synergies de tâches et de services de support sont :
 - Mettre le citoyen au centre de l'action et renforcer le service au public.
 - L'apport d'une plus-value qualitative pour chacun des partenaires. Le tout qui en résulte doit être supérieur à la somme des parties.
 - Assurer une simplification qui se traduit par un gain réel en souplesse de gestion et en liberté d'action pour chacun des partenaires.

2. Définir le vocabulaire

Encadrer, c'est ensuite définir. Définir de quoi il s'agit pour construire des paradigmes solides. Répondre à la question du « quoi faire ensemble » ?

Les autorités wallonnes ont manifestement choisi de privilégier le terme de « synergie » sur les autres possibilités offertes : mutualisation, partenariat, coopération, collaboration, partage de ressources/de services.

Un retour sur l'étymologie de « synergie », du grec $\sigma \upsilon \nu \epsilon \rho \gamma \acute{\iota} \alpha$: « coopération, concours, assistance»³, nous permet de constater toute la richesse de ce mot qui comprend en son origine même d'autres notions fondamentales.

Faisons le tour des définitions qui nous sont données :

	Larousse	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
synergie	<p>Association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction physiologique.</p> <p>Mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens : <i>Profiter des synergies entre deux entreprises.</i></p> <p>Association de plusieurs médicaments dont les modes d'action différents se renforcent.</p>	<p><i>PHYSIOL.</i> Action coordonnée de plusieurs systèmes, organes, éléments anatomiques ou biologiques d'où résulte l'accomplissement d'une fonction, l'exécution d'un mouvement.</p> <p><i>CHIM., PHARMACOL.</i> Addition d'effet ou potentialisation de l'action d'une ou plusieurs substances chimiques ou médicamenteuses par association de différents principes actifs.</p> <p><i>PSYCHOL.</i> Accord, harmonie des tendances dans une opération mentale; élément moteur de la sympathie.</p> <p><i>SOCIOL.</i> Action dynamique de cohésion des divers éléments appartenant à un groupe, une collectivité, en vue d'un but, d'une fin commune.</p>
coopération	Action de coopérer, de participer à	Action de participer (avec une ou

³ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <http://www.cnrtl.fr/etymologie/synergie>

	<p>une œuvre commune ; collaboration, concours : <i>Nous avons besoin de votre coopération.</i></p> <p>Politique d'entente et d'échanges entre deux États.</p> <p>Politique d'aide économique, technique et financière des pays développés en faveur des pays en développement : <i>Coopération internationale.(...)</i></p> <p>Méthode d'action par laquelle des individus ou des familles ayant des intérêts communs constituent une entreprise où les droits de tous sont égaux et où le profit réalisé est réparti entre les seuls associés au prorata de leur participation à l'activité sociétaire.</p>	<p>plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune.</p> <p><i>SOCIOLOGIE.</i> Aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun.</p> <p><i>Spéc., ÉCONOMIE POLITIQUE.</i> Méthode d'action par laquelle des personnes, ayant des intérêts communs, s'associent en vue d'un profit réparti au prorata de leur activité.</p> <p>Domaine de la <i>politique</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Coopération intellectuelle</i> (entre divers pays) - <i>Coopération (internationale)</i>
concours	<p>Examen où ne sont admis qu'un nombre limité et déterminé à l'avance de candidats, qui, après classement, obtiennent une place, un prix, un titre : <i>Concours d'entrée à l'École polytechnique.</i></p> <p>Compétition organisée en vue d'octroyer un prix aux meilleurs concurrents, ou aux œuvres, travaux, projets, animaux, etc., les plus remarquables, qui s'y présentent ou qui y sont présentés : <i>Concours hippique.</i></p> <p>Jeu s'adressant au public, organisé le plus souvent à des fins publicitaires et à l'issue duquel les gagnants remportent des lots.</p> <p>Aide, secours apportés par quelqu'un, un groupe dans une action, participation de quelqu'un à une activité : <i>Concert donné avec le concours d'un célèbre violoniste.</i></p> <p>Droit Compétition de plusieurs personnes à propos d'un même droit (concours de privilèges, concours entre créanciers). Intervention financière d'une collectivité (État, commune, etc.) dans des travaux publics, etc.</p> <p>Sports</p>	<p>I.- [<i>Concours</i> implique la notion de rencontre]</p> <p>II.- [À la notion de rencontre s'ajoute celle de compétition : domaine intellectuel, sportif, autres]</p> <p>III.- [<i>Concours</i> implique les notions de participation et de contribution à un acte ou à une action].</p>

	En athlétisme, ensemble des sauts et des lancers.	
assistance	<p>Action d'assister à quelque chose, d'être présent en un lieu : <i>L'assistance aux cours est obligatoire.</i></p> <p>Ensemble des personnes présentes à une réunion, à une cérémonie, etc. : <i>Une assistance nombreuse.</i></p> <p>Action d'assister quelqu'un, de l'aider dans une difficulté, un danger : <i>Prêter assistance à un blessé.</i></p> <p>Religion Dans certains ordres religieux, corps des assistants qui composent le conseil de l'ordre. Circonscription régie par un <u>assistant</u>.</p> <p>Technique Dispositif permettant, par un apport extérieur d'énergie, d'amplifier, de réguler ou de répartir l'effort exercé par l'utilisateur d'une machine, d'une installation ou d'une automobile (direction, freinage).</p>	<p>I.- <i>Rare ou vieilli.</i> [Correspond à <i>assister à qqc.</i>] Action d'assister à quelque chose. Synon. <i>présence</i></p> <p>II.- [Correspond à <i>assister qqn</i>] Action d'assister quelqu'un. Synon. <i>Aide</i></p>

Suivant les usages (médical, entrepreneurial, psychologique, sociologique,...) et selon les définitions données par les dictionnaires, une *synergie* c'est donc potentiellement :

- une association de plusieurs organes / une action coordonnée pour l'accomplissement d'une fonction ;
- une addition d'effets / une potentialisation de l'action d'une ou plusieurs substances / un renforcement obtenu par des modes d'action différents ;
- une mise en commun concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens ;
- un accord, une harmonie des tendances dans une opération ;
- une action dynamique de cohésion en vue d'une fin commune.

Une *synergie* est sous-tendue par :

- la coopération → participer à une œuvre commune / aide, entente en vue d'un but commun
- le concours → contribution à un acte, à une action
- l'assistance → action d'assister, d'aider

La Fédération des CPAS s'approprie l'essence même du mot synergie et de son étymologie grecque.

Ainsi, pour la Fédération des CPAS, une synergie de service support est :

« une mise en commun des forces différenciées de minimum deux entités autonomes qui s'associent volontairement et en accord pour mener une tâche, une action ou un service de support apportant une plus-value qualitative pour chacun des partenaires.

Pour la Fédération des CPAS, une telle synergie **ne peut être effective** sans l'accord volontaire et équilibré des deux entités dans leurs composantes politique (mandataires) et administrative

(grades légaux et personnel) **et** sans l'adoption d'une convention spécifique entre partenaires pour chaque synergie. »

3. Définir le cadre d'action

Encadrer, c'est enfin passer de la théorie à la pratique. Partir de la sémantique pour élaborer un cadre d'action permettant de rendre concret l'accroissement qualitatif et quantitatif des synergies.

Les autorités wallonnes ont d'emblée précisé que la construction des synergies entre les administrations communales et les CPAS concerne les services de « support ». Cette orientation circonscrit déjà le champ d'action.

La Fédération des CPAS rejoint cette orientation et exclut totalement la possibilité de construire des synergies ayant trait aux missions spécifiques des CPAS.

A partir de la définition que la Fédération des CPAS se donne du mot *synergie*, elle précise les **balises essentielles** qui doivent être fixées dans le cadre de la construction de synergies.

1. *Elaboration d'une méthodologie de travail*

Pour passer des intentions à leur traduction concrète, il faut définir préalablement une méthodologie claire permettant d'encadrer les étapes du processus de mise en place d'une synergie. Il est en effet inconcevable de pousser à la construction de synergies sans définir un processus harmonisé qui donne les moyens d'une analyse systématique des tenants et des aboutissants, des obstacles et des adjutants.

Or, l'introduction dans la DPR wallonne de l'intention de la « fusion sur base volontaire » des communes et des CPAS a créé, sur le terrain, une grande confusion et précipitation qui donnent parfois lieu à des situations choquantes.

Faute d'un cadre défini, la mise en place de synergies se fait trop souvent dans une optique exclusive de réduction (réduction des dépenses, réduction de l'emploi, réduction du service,...) et non dans une stratégie bien pensée.

Pour la Fédération des CPAS:

- Pas de synergie sans **méthodologie claire permettant d'encadrer les étapes du processus** de sa mise en place. Sans cela, la mise en place de synergies ne sera pas efficiente et ne permettra pas de dépasser les situations existantes.

2. *Optimaliser les leviers de collaboration*

Une synergie implique la co-construction préalable d'un but commun en accord. Dès le départ, les acteurs doivent se mettre autour de la table pour déterminer quel est le projet qu'ils veulent mener ensemble. Des nombreux leviers collaboratifs entre le CPAS et l'administration communale régissent légalement les relations entre les deux entités. Ils sont cependant diversement actionnés et appréciés.

Pour la Fédération des CPAS, il est nécessaire :

- de procéder à un **état des lieux de l'utilisation actuelle des leviers collaboratifs** afin, à partir de l'identification de leurs forces et faiblesses, de pouvoir les faire mieux fonctionner.

3. Renforcement du dialogue et de la concertation

Communes et CPAS se méconnaissent, ce qui peut nuire à leur entente sur les actions à mener dans le cadre d'une politique sociale locale forte.

Pour renforcer la transparence sur les synergies de services de support, la Fédération des CPAS souhaite explorer les pistes suivantes :

- élaboration et adoption, en début de législature, par les instances des deux entités, d'un **contrat de gestion négocié qui définit les grands axes de la politique sociale locale**, balisant ainsi le Plan stratégique du CPAS de chaque commune. Intégration dans ce contrat de gestion de schémas de synergies potentielles de tâches et de services support pour la durée de la législature opérationnalisés, adaptés et actualisés lors de la réunion conjointe annuelle ;
- rédaction par le CPAS, en début de législature, d'un Plan stratégique transversal social. Ce document serait élaboré par le Comité de direction et soumis à l'approbation du Conseil de l'action sociale. Comme pour les PST communaux, un projet pilote pourrait être lancé pour les CPAS dans le courant de cette législature et faire l'objet d'une évaluation ;
- systématisation de l'inscription d'un point « CPAS » ou de questions au CPAS à l'ordre du jour du Conseil communal.

4. Équilibre et volonté réciproque

Une synergie implique un équilibre et une volonté réciproque de collaborer qui doit être assurée et contrôlée tout au long du processus de réalisation. L'équilibre et la volonté réciproque sont garants que l'action est menée dans le respect des partenaires et en accord.

Pour la Fédération des CPAS, il est nécessaire :

- de prévoir l'intervention d'un **tiers neutre** chargé de s'assurer que les conditions d'équilibre et de volonté réciproque sont bien respectées dès l'initiative de la collaboration et la définition de l'œuvre commune. La mise en place d'un pool régional d'accompagnateurs de synergies devrait être envisagée.

5. Implication de tous les niveaux

Les synergies et partenariats doivent assurer un gain réel en souplesse de gestion et en liberté d'action au profit de chacun des partenaires impliqués. Ils doivent être synonymes d'efficacité et ne peuvent se traduire par des lourdeurs ou rigidités administratives ou autre. En outre, Pour la Fédération des CPAS de Wallonie, ces synergies et partenariats doivent être librement consentis aussi bien par les décideurs que par les opérateurs des synergies. L'action ne pourra être menée en cohésion que si tous les niveaux, politiques et administratifs, adhèrent à l'œuvre commune qui a été définie.

Pour la Fédération des CPAS :

- tant le niveau politique que le niveau administratif doivent être partie prenante de la construction de synergies qui concernent les tâches et services de support.

6. Gradation dans les modalités partenariales

Des gradations doivent être établies dans les synergies. Il en existe 5 formes, chacune prenant un degré d'intégration croissant :

1. Une action effectuée de manière coordonnée par deux ou plusieurs partenaires (commune-CPAS, mais aussi CPAS-CPAS, CPAS-Provinces...). Ex. : marchés publics, achats groupés...
2. Un partenaire confie à un autre le soin de réaliser une tâche pour lui. Ex. : prestation de service.
3. Un partenaire met ses moyens à disposition d'un autre. Ex. : mise à disposition.
4. Les partenaires rapprochent leurs services identiques dans un même lieu afin de travailler de manière plus coordonnée.
5. Les partenaires créent un service tout à fait commun où les services sont rendus également à tous les participants.

Pour garantir la continuité des services et l'adaptation des ressources humaines aux nouveautés dans les mécanismes de fonctionnement, il est essentiel d'évaluer le niveau d'intégration le plus optimal pour atteindre les objectifs souhaités.

Pour la Fédération des CPAS :

- Pour chaque synergie de tâches et de services support, il est indispensable de définir un **degré d'intégration pertinent**, en concordance avec la définition de l'œuvre commune.

7. Tâches et services de support

Comme nous l'avons déjà mentionné, les synergies doivent se développer en dehors des missions spécifiques de chaque entité afin de garantir la continuité de l'offre de services, de conserver les expertises acquises et d'ainsi offrir une réponse adaptée aux particularités et aux besoins des publics ciblés.

La Fédération des CPAS précise le champ des possibles dans le cadre des synergies de **tâches et services** de support.

Pour la Fédération des CPAS, un service de support, c'est :

« un service qui se situe en dehors des missions spécifiques d'une entité mais qui, par les tâches qu'il réalise, aide les autres services à mener à bien leur travail. »

Pour la Fédération des CPAS, le champ des possibles des synergies de tâches et de services de support est le suivant :

→ **Ce qui est possible :**

- Le SIPP
- Le service entretien
- Le service technique
- Le service travaux
- Le service espaces verts
- Le calcul des salaires
- La gestion du patrimoine
- La gestion de l'expédition du courrier
- La gestion des archives
- Les marchés publics / centrale d'achats
- Les marchés d'assurance

→ Ce qui est potentiellement possible, **hors des missions sociales** des CPAS :

- Le service achats
- Le service informatique
- La gestion du personnel
- La gestion de la paye

→ **Ce qui est exclu** :

- Le pilotage de l'action sociale
- Les services sociaux
- Les services administratifs qui entourent la gestion du social
- Les frais de l'aide sociale

Pour la Fédération des CPAS, il est indispensable :

- d'expérimenter d'abord les **modalités moins intégrées** de synergies (action coordonnée entre partenaires, confier la réalisation d'une tâche, mise à disposition de moyens, travail coordonné entre services) avant d'envisager la modalité la plus intégrée (service tout à fait commun).
- de maintenir **deux lignes hiérarchiques** distinctes dans la concrétisation de toute synergie de tâche et de service de support.

8. Garder la richesse des modes d'action différenciés

Une synergie, c'est une mise en commun des forces de chacun pour défendre un objectif commun. Il est nécessaire de procéder en amont à l'analyse des spécificités, des expertises, des savoir-faire de chaque partenaire afin d'établir ce qu'il peut injecter dans l'objectif commun, au profit de l'autre partenaire. Les modes d'action différenciés des partenaires doivent être préservés, mais mis au service de l'œuvre commune. Le sens de la synergie ne peut être préjugé sans analyse.

Pour la Fédération des CPAS :

- une analyse des savoir-faire de chaque partenaire et des coûts doit être faite pour chaque synergie. Les résultats de cette analyse permettront d'identifier l'entité la mieux à même de rendre le service.
- le sens de la synergie ne peut être présagé d'avance et doit se baser sur l'analyse précitée.

9. Disposer des outils méthodologiques / juridiques / pratiques

Si les modes d'actions différenciés doivent être préservés, il est néanmoins nécessaire de mettre en place entre les partenaires des outils permettant le travail commun.

Deux exemples pour illustrer ces nécessités :

- Pour la Fédération des CPAS, il est important que les entités concernées par les synergies disposent d'une comptabilité analytique permettant d'évaluer les coûts service par service. Sans cette évaluation, il est impossible d'évaluer les plus-values économiques potentielles d'une synergie.
- Il en va de même pour l'application des statuts administratif et pécuniaire des agents de la commune et du CPAS. Quel que soit leur degré d'intégration, il est impossible d'envisager des synergies de tâches et services de support sans l'application d'un statut commun.

Pour la Fédération des CPAS :

- un état des lieux des outils méthodologiques, juridiques et pratiques doit être effectué afin

de construire les outils manquants et de renforcer ceux qui doivent être consolidés.

10. Evaluation ex ante et ex post

Une fois le but commun défini, il faut procéder à l'identification de son effet afin d'éviter les effets collatéraux, qui peuvent s'avérer être des effets pervers. Une étude d'impact **ex ante** de l'action commune doit donc être entreprise afin de faire concorder le but commun et les étapes de sa mise en œuvre.

L'aboutissement d'une synergie n'a de sens que s'il est créateur, si *le tout* qui en résulte est *supérieur à la somme des parties*. Pour chaque synergie, il convient d'évaluer **ex post** en quoi le partenariat entre les entités a permis de fournir une plus-value que les entités n'auraient pu fournir en travaillant seules. Cette plus-value doit se mesurer à l'aune de différents critères tels que : qualité du service aux usagers, offre de service, innovation sociale/administrative, démocratie locale, simplification administrative, renforcement des métiers.

Pour la Fédération des CPAS, chaque action commune doit faire l'objet :

- d'une analyse d'impact ex ante pour faire concorder le but commun, fixé volontairement et en accord, avec les étapes de sa mise en œuvre ;
- d'une évaluation ex post permettant de vérifier que l'effet et l'aboutissement du processus correspondent bien à l'accord initial et aux finalités que les partenaires se sont fixées.

3. ACCOMPAGNER

Enfin, ce processus de construction d'une action commune et d'une méthodologie permettant de donner à chaque acteur les garanties de sa bonne réalisation ne peut se faire sans un accompagnement rapproché.

Cet accompagnement est indispensable pour faire progresser la qualité des synergies mises en place car trop souvent, celles-ci souffrent de la précipitation, d'un manque de méthodologie, d'un manque d'outils d'évaluation sur les opportunités.

Sans accompagnement, l'accroissement qualitatif et quantitatif des synergies de services de support ne peut pas se concrétiser.

Pour la Fédération des CPAS :

- l'accroissement qualitatif et quantitatif des synergies de services de support **ne peut pas se concrétiser sans accompagnement**.
-

Cet **accompagnement** doit se traduire par la mise en place au **niveau régional**:

- 1) d'une instance spécialisée jouant le rôle de tiers neutre entre les entités
 - qui garantirait que le processus de la synergie se déroule selon les balises fixées en accord
 - qui procurerait l'outillage méthodologique et l'accompagnement de terrain indispensable à l'accroissement des synergies.

Cette instance pourrait prendre la forme d'un pool régional d'accompagnateurs de synergies.

- 2) d'un outillage méthodologique approprié pour aider les entités à chaque étape du processus (contrat de gestion négocié, Plan stratégique du CPAS, schémas de synergies, outils juridiques / pratiques, analyse d'impact ex ante, évaluation ex post,...)

- 3) d'un canevas harmonisé pour l'élaboration du rapport annuel sur les synergies qui doit être

élaboré par le comité de concertation conformément à l'article 26bis, § 5, de la loi organique du 8 juillet 1976.

Pour la Fédération des CPAS, cet **accompagnement** doit également comprendre la mise en place d'un **suivi et d'une évaluation externe** des synergies afin de s'assurer de l'accroissement qualitatif et quantitatif des synergies sur le territoire de la Région wallonne. La Fédération des CPAS doit dans tous les cas être impliquée à ce niveau.