



Fédération
des CPAS

AVIS DE LA FEDERATION DES CPAS

N° 2026-09

**Note d'orientation du Ministre wallon des Pouvoirs locaux relative
au projet d'intégration entre les communes et les CPAS
Proposition alternative de la Fédération des CPAS**

adressé à François Desquesnes, Ministre des Pouvoirs locaux

17 mars 2026

Personne de contact : Alain Vaessen - Tél : 081 24 06 50 - mailto : alv@uvcw.be



CONTEXTE

Dans un communiqué de presse du 17 novembre 2025 faisant suite à une rencontre entre le Ministre wallon des Pouvoirs locaux, la Fédération des CPAS et l'UVCW, l'ensemble des acteurs ont manifesté leur volonté de travailler ensemble à la réforme du paysage public local et de co-construire, sur base d'objectifs communs clairement identifiés, un modèle de service public local optimisé.

Cette note constitue la position commune approuvée à la majorité par le Comité directeur de la Fédération des CPAS et vise donc à répondre à cet accord en établissant une proposition alternative de service public local optimisé.

Celle-ci est toujours soumise à débat au sein du CA de l'UVCW.

Table des matières

DEVELOPPEMENTS.....	3
I. Contextualisation et objectifs	3
A. Rencontre avec le Ministre 22 octobre 2025 : vers une proposition alternative	3
B. Rappel du contexte difficile	4
II. Proposition de réforme alternative	5
A. Introduction.....	5
B. Fusions des communes (et donc des CPAS)	5
C. Mutualisation et rapprochement volontaire, systémique et structuré commune/CPAS	6
SYNTHESE (TABLEAU)	10



DEVELOPPEMENTS

I. Contextualisation et objectifs

Lors de sa séance du 17 avril 2025, le Gouvernement wallon a acté une note d'orientation qui postule une réforme institutionnelle aboutissant à **l'absorption et l'intégration des structures politiques et administratives des CPAS dans les communes**, pour toutes celles dont la taille n'atteindra pas un seuil de population, à déterminer pour le 1^{er} janvier 2027, et pour les celles qui souhaiteraient s'y engager **volontairement**.

A. Rencontre avec le Ministre 22 octobre 2025 : vers une proposition alternative

En suite des premiers avis rendus par la Fédération des CPAS et l'UVCW, une délégation des Comité directeur de la Fédération et du CA de l'UVCW ainsi que la direction ont été reçues par Monsieur le Ministre en date du **22 octobre 2025**, afin d'échanger sur ce premier avis rendu par l'UVCW et la Fédération des CPAS.

A la suite de cette réunion, un **communiqué de presse**¹ reprenant **les éléments d'accord et les conclusions des échanges a été publié**. Celui-ci énonce :

- Le souhait commun de **coconstruire** (Ministre wallon des Pouvoirs locaux, François Desquesnes, Fédération des CPAS et l'UVCW) le modèle de demain.
- L'affirmation de **priorités partagées** :
 - **améliorer la cohérence et la lisibilité des politiques locales**, éviter les chevauchements et les **doublons** dans les missions menées par le CPAS et la commune ;
 - **mutualiser** structurellement les expertises et les ressources utiles à renforcer le service public local aux citoyens et arriver à de vrais services communs tout en respectant la spécificité des missions du CPAS ;
 - **simplifier** les processus décisionnels et améliorer la représentativité démocratique ;
 - veiller à une **transparence accrue de la gestion**, en **particulier financière** des CPAS sans préjudice du caractère confidentiel de l'octroi de l'aide individuelle ;
 - **moderniser le service aux citoyens**.

Sur ces bases, nous avons convenu avec Monsieur le Ministre que nous reviendrions lui présenter une **alternative crédible et ambitieuse endéans les six mois**, la réforme étant suspendue dans l'attente des conclusions de ce travail. Nous remercions chaleureusement le Ministre pour cette ouverture et ce dialogue constructif, dans un contexte de réformes particulièrement déstabilisantes pour les services publics locaux.

Avant d'entrer dans la présentation d'un scénario alternatif, nous souhaitons insister sur le questionnement de fond, quant à l'opportunité de mener un vaste projet d'intégration des communes et des CPAS dans le contexte actuel. Ce contexte est rappelé très succinctement plus bas et mériterait d'être explicité dans une note à part entière, afin que le Gouvernement wallon dans son ensemble

¹ F. Desquesnes, « Un service public local optimisé co-construit avec les acteurs de terrain », 17.11.2025.



apprécie à sa juste hauteur la dimension cumulative de l'ensemble des réformes envisagées par tous les ministres des différents niveaux pouvoirs, et qui impactent les entités locales.

Les enjeux auxquels doivent aujourd'hui faire face les pouvoirs locaux nécessiterait en effet davantage de la stabilité et une réflexion de fond sur la gouvernance plutôt qu'un chantier de modifications de structures institutionnelles.

Par ailleurs, le succès d'un tel changement, s'il était imposé, nécessiterait l'adhésion d'un minimum d'acteurs sur le terrain, condition *sine qua non* de sa réussite. Or, nous constatons que nombre de mandataires et d'agents des pouvoirs locaux (personnel de première ligne, administratif, grades légaux, ...) ne sont pas pleinement convaincus de l'opportunité d'une telle réforme, tant sur le plan de l'optimisation de la qualité de service rendu au public, que de meilleur fonctionnement et de plus grande efficacité dans l'accomplissement des missions respectives.

Toutefois, afin de rencontrer le souhait du Ministre de travailler à un autre modèle, la Fédération des CPAS a développé une série de propositions susceptibles d'atteindre les objectifs poursuivis par le Ministre, sans pour autant créer des turbulences susceptibles de nuire au bon fonctionnement des pouvoirs locaux.

Une réflexion alternative, d'une autre nature, pourrait également être réfléchie en parallèle, visant à supra communaliser les missions d'aides et d'action sociale.

B. Rappel du contexte difficile

Avant d'aborder ce scénario alternatif, nous attirons l'attention sur quelques éléments de **contexte** qui, parmi d'autres, soutiennent les propositions qui sont formulées.

Tant les communes que les CPAS vont devoir faire face à d'autres **réformes d'ampleur** inédites. Il est donc fondamental de positionner cette proposition de réforme de structure en articulation avec les chantiers actuellement entamés au sein du Gouvernement wallon et du Gouvernement fédéral, et/ ou prévus dans le DPR et la DPG. Singulièrement, tant le gouvernement fédéral que le gouvernement régional **entendent donner aux CPAS un rôle central en matière de réinsertion professionnelle et d'accompagnement des bénéficiaires vers le retour au travail** et la vie sociale, et plus largement de lutte contre la précarité². Les réformes actuellement envisagées, dont celle du chômage, visent à passer d'une logique centrée sur les structures à une logique centrée sur les besoins, ainsi qu'à assurer un accompagnement holistique de la personne.

Par ailleurs, l'articulation qui pourrait être faite entre ce projet de réforme et la construction d'un service public local optimisé et basé sur une autre forme de supracommunalité nous paraît essentielle. Dans ce cadre, tant les communes que les CPAS pourraient être amenés à **reprendre des compétences issues de la réforme des organes provinciaux**, et doivent dès lors être respectivement en ordre de marche pour l'accueil de ces possibles nouvelles compétences, de part et d'autre.

² Déclaration de politique régionale wallonne : avoir le courage de changer pour que l'avenir s'éclaire, législature 2024-2029, p. 55 et p. 70.



II. Proposition de réforme alternative

A. Introduction

Le nouveau modèle de service public local optimisé proposé ci-après permettrait notamment d'atteindre les **objectifs d'efficience et de rationalisation** du projet visés par le Ministre, au surplus **sans surcoûts ni risques accrus pour les missions** respectives des institutions, **sans création de disparités institutionnelles**, ni **risques de polarisations socio-économiques accrues** du territoire wallon.

Cette solution alternative présente l'avantage non négligeable d'être **applicable sur tout le territoire wallon, et donc à tous les CPAS** (en fonction de « l'audit de faisabilité » dont nous parlerons plus loin), et de s'inscrire en cohérence / en articulation avec d'autres réformes en cours ou à venir mentionnées dans la partie « contextualisation et objectifs » de cette note.

Ce nouveau modèle de service public local optimisé postule, cumulativement, les fusions volontaires de communes et donc des CPAS, à privilégier, et au-delà un rapprochement des communes et des CPAS au sein des nouvelles entités locales créées. Ce afin de tenter de maximiser les besoins d'économies d'échelles, d'optimisation des stratégies territoriales locales et de réduction du nombre d'institutions publiques.

B. Fusions des communes (et donc des CPAS)

Les **fusions volontaires des communes** seraient d'abord privilégiées, dans ce qu'elles peuvent représenter comme **avantages**, entre autres, de :

- rassembler les institutions sur base d'une logique de missions et de métiers, ce qui à notre sens doit être privilégié ;
- créer un effet d'entraînement et d'échelle par la fusion entre les CPAS des communes concernées, remplaçant l'action sociale à un utile niveau supra-communal ;
- améliorer l'équité territoriale afin de réduire les inégalités entre les communes plus favorisées et les communes moins favorisées ;
- renforcer l'action sociale locale et maintenir sa spécificité, dans un contexte qui le nécessite ;
- gagner une capacité d'action et améliorer l'offre de services pour répondre aux besoins de plus en plus complexes de la population, sur un territoire plus large ;
- harmoniser les pratiques entre les entités locales ;
- réaliser davantage d'économies³ d'échelle et retrouver des marges à l'échelon local pour les investissements pour l'avenir ;
- professionnaliser les pouvoirs locaux face à la complexification des enjeux (énergie, cybersécurité, inflation législative...) ;
- renforcer les équipes et l'attractivité des entités, et viser un renforcement de la « robustesse » des structures (meilleur travail en réseau dans les équipes à fonctions et missions similaires, meilleure continuité de service en cas d'absence ou de départ...) ;
- pérenniser l'action publique locale par le biais de :
 - la mutualisation des services (RH, finances, IT, marchés publics) ;
 - la réduction des doublons (secrétariats, directions, services techniques) ;
 - le regroupement des achats → meilleurs prix et meilleure qualité ;
 - l'optimisation des infrastructures (bâtiments, garages, dépôts).

³ Etude de Jean Hindriks, Itinera et UCLouvain (<https://hindriksjean.com/wp-content/uploads/2023/02/la-fusion-des-communes.pdf>).



Une expérience en la matière a d'ores et déjà porté ses enseignements, utiles pour l'encouragement de ce mouvement : la fusion entre Bastogne et Bertogne. Une communication à destination de l'ensemble des pouvoirs locaux sur la fusion de ces communes, et des CPAS, pourrait être organisée afin de mettre en avant les aspects concrets de ce processus (l'UVCW et la Fédération des CPAS ont par ailleurs, publié un Vademecum sur la question, ensemble de fiches concrètes pour aider à une fusion réussie).

*C. Mutualisation et rapprochement **volontaire**, systémique et structuré commune/CPAS*

Au sein de ces nouvelles entités locales, au sein desquelles certaines communes et certains CPAS qui en découlent auraient été fusionnés, on peut opérer **volontairement un rapprochement entre communes et CPAS tout en maintenant deux entités juridiques distinctes (commune d'un côté, CPAS de l'autre)**.

1. Etude de faisabilité préalable

Un des principes conducteurs est de faire précéder **tout mouvement de rapprochement** entre communes et CPAS **d'études de faisabilité⁴ (analyse « coûts-avantages » solide) afin de dimensionner le rapprochement des structures locales à leurs réalités organisationnelles**. Ce travail d'analyse devrait être réalisé et approuvé avec/ par tous les acteurs concernés au niveau local : mandataires et grades légaux des entités respectives.

Cette étude pourra tout à fait se réaliser en interne. Elle devra viser quelle ampleur le rapprochement devra avoir pour parvenir à une **organisation plus efficace et à une prestation de services de qualité**.

2. Mutualisation de services

Les doublons de services, qu'ils soient de support (voir infra) ou liés aux missions respectives, entre les deux entités, seraient identifiés et analysés. L'identification de ces doublons serait réalisée par la commune et le CPAS, **à partir des services rendus à la population**, en concertation et dans le cadre de leur autonomie locale. C'est dans ce cadre concerté au niveau local que pourraient en découler des **(re)centralisations de certains services** et missions là où il échet. C'est également

⁴ Cf la recommandation n° 3 de l'étude d'évaluation de l'expérience flamande réalisée en 2024 par les Universités suivantes : la KU Leuven, l'Université d'Anvers, l'Université de Gand et l'U Hasselt :

« Recommandation 3 : Analyser le rapport coût-bénéfice de l'intégration structurelle des services sociaux dans la municipalité »

*L'intégration structurelle des services sociaux dans la municipalité est trop facilement présentée comme une meilleure pratique, à notre avis. Nos résultats indiquent qu'une telle intégration structurelle peut générer des gains d'efficacité, mais ne favorise pas toujours l'accessibilité et la proximité des services sociaux (par exemple, l'intégration en porte-à-faux des services sociaux dans les services de quartier décentralisés pour accroître l'accessibilité). En outre, l'intégration physique crée souvent un stress de réforme parmi le personnel, ce qui peut avoir un impact sur la qualité du soutien politique et de la prestation de services. **Nous recommandons donc de ne pas considérer les avantages de l'intégration physique comme acquis, mais d'examiner, sur la base d'une analyse coûts-avantages solide, dans quelle mesure cette intégration est nécessaire pour parvenir à une organisation plus efficace et à une prestation de services de qualité. Nous recommandons également que toute intégration structurelle comprenne un investissement suffisant dans les processus et les outils permettant d'assurer la coopération et l'alignement entre les services** » (traduit par l'IA DeepL pro). Ce qui est recommandé pour une intégration peut tout à fait l'être également pour un mouvement de mutualisation et de rapprochement volontaire des deux entités.*



dans ce cadre que pourrait être réfléchi la création de « **guichets sociaux unique** » sur chaque territoire, eu égard aux besoins croissants de cet ordre.

L'éventuel transfert de compétences liées à la réforme des organes provinciaux viendrait se positionner également sur cette logique de (re)centralisation de certains services, afin d'éviter les doublons à ce niveau-là également.

L'objectif serait d'améliorer la **cohérence et la lisibilité des politiques locales**, en évitant les **chevauchements** dans les missions menées par la commune et le CPAS. Elle offrirait une **réponse coordonnée, fondée sur les complémentarités, face à des besoins de la population**, de plus en plus complexes et en augmentation constante.

Concernant spécifiquement les services de support, des mutualisations contraignantes seraient mises en œuvre et suivies. Comme pour l'ensemble de la réflexion sur le rapprochement entre les entités locales, **celles-ci se feraient prioritairement sur base d'analyses préalables rigoureuses et justifiées de faisabilité, d'efficience et d'effectivité**, et le cas échéant, **accompagnées de « contrats de service » partagés entre les deux entités**. Cela permettrait de définir conjointement un niveau de service et une qualité de service attendu **de part et d'autre** vis-à-vis des services de supports mutualisés. Les « **contrats de service** » serviraient à clarifier le périmètre des services fournis, fixer des objectifs qualitatifs / quantitatifs à atteindre, déterminer le niveau des services, les responsabilités, les modalités en cas de non-respect contrat.

Une attention particulière serait accordée au fait, d'une part de bien distinguer les services de support stratégiques (comme par exemple la RH - qui peut être maintenue dans chacun des giron) des autres, d'autre part de tenir compte du périmètre des missions de chaque entité « à supporter » (comme par exemple les MR-S).

Les **barrières légales et réglementaires aux mutualisations** (législations sociales fédérales, mécanismes de subventionnement, législation sur les marchés publics...) **seraient levées pour permettre les mutualisations et mises à disposition de personnel ainsi que les mutualisations de matériels et de services**. Cela favorisera par ailleurs le développement de toutes les mutualisations de moyens entre pouvoirs publics, et pas uniquement entre communes et CPAS, **étendant de facto la portée de la réforme bien au-delà de son objectif initial**.

3. Coordination entre les Grades légaux

La coordination entre le directeur général de la commune et le directeur général du CPAS et entre le directeur financier de la commune et le directeur financier du CPAS⁵ serait renforcée :

- des **réunions trimestrielles seraient systématisées entre comités de direction** ;
- un « **comité des mutualisations** » **pourrait être créé, suivant l'importance des mutualisations envisagées au niveau local**. Il se réunirait par exemple sur base mensuelle et regrouperait les DG / DF de la commune et du CPAS ainsi que tout expert dont la présence serait opportune en fonction des thématiques discutées (RH, informatique, marchés publics...). Ce Comité s'assurerait de la parfaite cogestion des services de support mutualisés, pour tout ou partie.

A noter que les questions de mutualisation pourraient simplement être portées à l'ordre du jour des séances communes de Codir si la commune et le CPAS n'éprouvent pas le besoin de créer le comité.

⁵ A noter qu'il existe déjà la possibilité de disposer de directeurs financiers communs et de receveurs régionaux communs à la commune et au CPAS.



4. Déclaration de politique communale et PST respectifs adaptés à la mutualisation

La **déclaration de politique communale devrait intégrer la définition des périmètres respectifs** permettant d'éviter les doublons. Dans le même registre, ces mutualisations, pour le volet opérationnel, seraient **mentionnées dans les PST respectifs**.

5. Evolution des organes

Sur le plan institutionnel, une mise en cohérence des politiques et des orientations stratégiques serait réalisée par différentes mesures.

- Le **conseil de l'action sociale resterait l'organe central** du CPAS. A noter que le **Bourgmestre** a déjà actuellement la faculté d'assister au conseil de l'action sociale (hors décisions sur le RIS ou aides spécifiques), il pourrait déléguer cette faculté à un **Echevin délégué** (mouvement de rationalisation, de rapprochement, de plus grande transparence) ;
- Le conseil de l'action sociale verrait son **nombre de mandataires réduit de deux par seuil démographique**, ce qui conduirait à des conseils composés de sept, neuf, onze ou treize membres. Cette réduction devrait toutefois s'opérer dans le respect de la représentativité de chaque parti démocratique dans les organes du CPAS.
- Parallèlement, **le nombre de conseillers communaux pourrait également être revu à la baisse selon les tailles des entités concernées (en nombre d'habitants)**.
- Dans un souci de cohérence entre les politiques communales et sociales, **le conseil de l'action sociale pourrait être composé obligatoirement d'un tiers de conseillers communaux⁶**. Il s'agit actuellement d'une possibilité qu'il s'agirait de rendre obligatoire.
- Le **bureau permanent** serait confirmé en **véritable organe exécutif à l'instar du collège**. Il reste chargé de la gestion journalière ainsi que du suivi des décisions concernant les services de support. **Le bourgmestre ou un échevin délégué y siègerait** lorsqu'il s'agit de décisions sur les dossiers préparés par les services supports mutualisés, pour tout ou partie.
- Le **huis clos resterait la règle** pour la préservation de la sérénité et de neutralité des décisions relatives à la vie privée des personnes en difficulté. Toutefois, il sera veillé à maximiser toutes les dispositions existantes visant à assurer la transparence sur les actes de gestion des CPAS. A noter que des dossiers pourraient être mis à l'ordre du jour du Conseil communal et sortir ainsi du huis clos.
- **Le président continuerait à présider le conseil de l'action sociale**, tout en demeurant membre du collège communal. Il **garde ses prérogatives en matière d'aides urgentes**.

La présence renforcée des conseillers communaux au sein du conseil de l'action sociale, le rôle pivot du président et le bureau permanent complété du bourgmestre ou d'un échevin délégué permettraient d'assurer naturellement la cohérence entre les politiques et les décisions, sans devoir recourir à des structures supplémentaires. Dans un souci de simplification, le **comité de concertation** ne nous semble dès lors plus nécessaire. Quant au **Comité spécial d'action sociale**, son existence est recommandée en fonction des besoins, sans généralisation.

⁶ A nouveau, c'est l'étude de faisabilité qui permettra de calibrer le rapprochement (dans telle ou telle ville ou commune, il sera peut-être impossible de charger les conseillers communaux d'un surcroît de travail lié aux missions d'un CPAS qui octroie le RIS à de nombreuses personnes, dispose d'une MR/MRS, gère de crèches...).



6. Budget et tutelle

Afin d'obtenir une **vision budgétaire encore plus globale et transparente** :

- La transparence de la gestion financière serait renforcée via **une séance de travail budgétaire commune obligatoire plus en amont**.
- Pour assurer une compréhension partagée des enjeux sociaux et financiers, il est proposé d'instaurer **une séance budgétaire conjointe annuelle entre le conseil communal et le conseil de l'action sociale**.
- **Le budget du CPAS et le rapport d'orientations sociale et financière seraient présentés de manière systématique par le président du CPAS au collège**. La présence du bureau permanent, des directions financières et générales serait proposée. La possibilité serait ainsi donnée aux conseillers d'intervenir, de questionner et proposer des priorités stratégiques.
- Dès lors, **la tutelle d'approbation des comptes et du budget serait transférée à la Région et exercée par le SPW IAS**.

7. Synthèse

Synthèse de la proposition alternative à la note d'orientation du Ministre wallon des Pouvoirs locaux relative au projet d'intégration entre les communes et les CPAS

- modèle cumulatif de fusions volontaires de communes, donc de CPAS, à privilégier, et au-delà de rapprochements des communes et des CPAS dans les nouvelles entités locales créés ;
- maintien de deux entités juridiques distinctes (commune d'un côté, CPAS de l'autre) ainsi « augmentées en taille » ;
- identification des doublons de services entre les nouvelles entités « communes » et CPAS, qu'ils soient de support ou liés aux missions respectives, et concertation sur une (re)centralisation de certains services ;
- mutualisations contraignantes pour les services de support :
 - particulièrement sur base d'analyses préalables rigoureuses et justifiées de faisabilité, d'effectivité et d'efficience, à l'instar de ce qui devrait être réalisé pour l'ensemble des services mutualisés ;
 - accompagnées de « contrats de service » partagés entre les deux entités ;
 - partant d'une analyse des barrières légales et réglementaires aux mutualisations, à lever afin de permettre les mutualisations et mises à disposition de personnel ainsi que les mutualisations de matériels et de services ;
 - définies dans la déclaration de politique communale ;
 - intégrées dans les PST respectifs ;
- renforcement de la coordination entre les deux directeurs généraux par :
 - la tenue systématique de réunions trimestrielles entre CODIR ;
 - la création éventuelle de « Comités de mutualisations » pour la cogestion des services mutualisés ;



- maintien du conseil de l'action sociale comme organe central du CPAS, avec des mesures de rationalisation, de plus grande transparence, d'économies d'échelle et de rapprochement :
 - réduction de deux par seuil démographique du nombre de conseillers de l'action sociale ;
 - réduction du nombre de conseillers communaux également suivant la taille de la (nouvelle) entité ;
 - obligation du conseil de l'action sociale d'être composé à hauteur d'un tiers de conseillers communaux ;
 - levée du huis-clos, sauf pour dossiers individuels ;
- maintien du président du CPAS comme président du conseil de l'action sociale, ainsi que dans ses prérogatives d'aides urgentes ;
- bureau permanent du CPAS intégralement calqué sur le collègue en termes de prérogatives ;
- suppression du comité de concertation ;
- Quant à la transparence et à la gestion budgétaire :
 - tenue d'une séance de travail budgétaire commune obligatoire plus en amont ;
 - tenue d'une séance budgétaire conjointe annuelle entre le conseil communal et le conseil de l'action sociale ;
 - présentation systématique du budget du CPAS par son / sa présidente, au collège, en présence des membres du bureau permanent et des directions générales et financières des entités communes et CPAS ;
- transfert de la tutelle d'approbation des comptes et du budget à la Région, exercée par le SPW IAS.

SYNTHESE (TABLEAU)

Nous reprenons sous forme de tableau notre proposition alternative (colonne 1) que nous mettons en parallèle des objectifs précisés dans le communiqué de presse (colonne 2).

Mesures	But
Privilégier les mouvements de <u>fusion volontaires des communes</u> (et donc <u>fusion des CPAS</u>) (cumuler le modèle de fusions volontaires de communes, donc de fusions de CPAS, le modèle de rapprochements des communes et des CPAS dans les nouvelles entités locales créées).	Optimiser les stratégies territoriales et diminuer le nombre d'institutions publiques.
Opérer <u>volontairement</u> un rapprochement entre communes et CPAS. (avec maintien de deux entités juridiques distinctes : commune d'un côté, CPAS de l'autre, entités juridiques ainsi « augmentées en taille » par les mécanismes de fusions).	Dans un but d'efficience quant aux missions recentrées de chacune des institutions (moderniser le service au citoyen).



Avant tout mouvement de rapprochement entre communes et CPAS, réaliser une « études de faisabilité » (analyse « coûts-avantages » solide) afin de dimensionner le rapprochement des structures locales à leurs réalités organisationnelles (dans quelle mesure ce rapprochement est nécessaire pour parvenir à une organisation plus efficace et à une prestation de services de qualité ?).	Mutualiser les ressources utiles à renforcer le service public local aux citoyens
En début de mandature : négoier les stratégies via les PST des deux entités : « qui fait quoi ? » avec obligation d'éviter tout doublon dans les missions .	Améliorer la cohérence et la lisibilité des politiques locales, éviter les chevauchements et les doublons dans les missions menées par la commune et le CPAS.
Mettre en place une mutualisation contraignante des services supports avec un « contrat de service » entre la commune et le CPAS. (Mutualisations contraignantes pour les services de support : - sur base d'analyses préalables rigoureuses et justifiées de faisabilité, d'effectivité et d'efficience (= dynamique volontaire) ; - accompagnées de « contrats de service » partagés entre les deux entités ; - partant d'une analyse des barrières légales et réglementaires aux mutualisations, à lever afin de permettre les mutualisations et mises à disposition de personnel ainsi que les mutualisations de matériels et de services ; - définies dans la déclaration de politique communale ; - intégrées dans les PST respectifs.	Mutualiser structurellement les expertises et les ressources utiles à renforcer le service public local aux citoyens et arriver à de vrais services communs tout en respectant la spécificité des missions du CPAS .
Des organes renouvelés :	Améliorer la représentativité démocratique .
Conseil de l'action sociale : diminution du nombre de conseillers de l'action sociale + 1/3 de conseillers communaux le compose obligatoirement (cohérence entre les politiques communales et du CPAS) ; le conseil statue sur les dossiers individuels (RIS, aides sociales complémentaires) avec possibilité de délégation au comité spécial du service social (le cas échéant). Maintien du conseil de l'action sociale comme organe central du CPAS, avec des mesures de rationalisation, de plus grande transparence, d'économies d'échelle et de rapprochement : - réduction de deux par seuil démographique du nombre de conseillers de l'action sociale ;	Cohérence entre la commune et le CPAS. Amélioration de la représentativité démocratique .



- réduction du nombre de conseillers communaux également suivant la taille de la (nouvelle) entité ; - obligation du conseil de l'action sociale d'être composé à hauteur d'un tiers de conseillers communaux ; - le huis clos est conservé mais possibilité de mettre des points à l'OJ du Conseil communal	
Le président du CPAS préside le conseil de l'action sociale et gère l'urgence (il est, pour rappel, membre du collège, d'où cohérence entre les politiques communales et du CPAS). Maintien du président du CPAS comme président du conseil de l'action sociale, ainsi que dans ses prérogatives d'aides urgentes.	Cohérence et lisibilité des politiques locales.
Le Bourgmestre a déjà actuellement la faculté d'assister au conseil de l'action sociale (hors décisions sur le RIS ou aides spécifiques), il pourrait déléguer cette faculté à un Echevin délégué (mouvement de rationalisation, de rapprochement, de plus grande transparence)	Cohérence des politiques locales.
Le bureau permanent reste chargé de la gestion journalière (prépare les dossiers pour le CAS, élabore les budgets, gère le personnel et assure le suivi stratégique (PST)...). Le bourgmestre ou un échevin délégué y siègerait lorsqu'il s'agit de décisions sur les dossiers préparés par les services supports mutualisés, pour tout ou partie.	Cohérence des politiques locales.
Renforcement de la coordination entre les grades légaux La coordination entre les grades légaux des deux entités (DG/DF/Receveurs régionaux) serait renforcée : - des réunions trimestrielles seraient systématisées entre comités de direction ; - un « comité des mutualisations » pourrait être créé. Il se réunirait sur base mensuelle et regrouperait les DG / DF de la commune et du CPAS ainsi que tout expert dont la présence serait opportune en fonction des thématiques discutées (RH, informatique, marchés publics...). Ce Comité s'assurerait de la parfaite cogestion des services de support mutualisés. Les questions de mutualisation pourraient simplement être portées à l'ordre du jour des séances communes de Codir si la commune et le CPAS n'éprouvent pas le besoin de créer le comité.	Cohérence des politiques locales.



Amélioration de la transparence et de la gestion budgétaire : - tenue d'une séance de travail budgétaire commune obligatoire plus en amont ; - tenue d'une séance budgétaire conjointe annuelle entre le conseil communal et le conseil de l'action sociale ; - présentation systématique du budget du CPAS par son/sa président/e, au collège, en présence des membres du bureau permanent et des directions générales et financières des entités communes et CPAS ; - transfert de la tutelle d'approbation des comptes et du budget à la Région, exercée par le SPW IAS.	Veiller à une transparence accrue de la gestion, en particulier financière des CPAS sans préjudice du caractère confidentiel de l'octroi de l'aide individuelle.
Suppression du comité de concertation vu les participations « croisées » des autorités exécutives (bourgmestre/échevin délégué et président de CPAS).	Simplifier les processus décisionnels.
