



Union des Villes et
Communes de Wallonie
asbl



Fédération des CPAS

AVIS CONJOINT DE L'UVCW ET DE LA FEDERATION DES CPAS

N° 2019-03

**PROJET D'ARRETE DU GOUVERNEMENT WALLON PORTANT
EXECUTION DU DECRET DU 19 JUILLET 2018 INTEGRANT LE
RENFORCEMENT DES SYNERGIES DANS LE CODE DE LA
DEMOCRATIE LOCALE ET DE LA DECENTRALISATION**

**PROJET D'ARRETE PORTANT EXECUTION DES DECRETS DU 19
JUILLET 2018 INTEGRANT LE RENFORCEMENT DES SYNERGIES
DANS LA LOI ORGANIQUE DU 8 JUILLET 1976 DES CENTRES PUBLICS
D'ACTION SOCIALE**

**ADRESSE A VALERIE DE BUE,
MINISTRE DES POUVOIRS LOCAUX, DU LOGEMENT ET DES INFRASTRUCTURES
SPORTIVES**

JANVIER 2019

Personne de contact : Judith Duchêne Tél : 081 24 06 70 mailto : jdu@uvcw.be
Gaëlle De Roeck Tél : 081 24 06 79 mailto : gdr@uvcw.be

INTRODUCTION

Par courrier du 11 décembre 2018, la Ministre des Pouvoirs locaux, du Logement et des Infrastructures sportives a soumis pour avis à notre association :

- un projet d'arrêté portant exécution du décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation ;
- un projet d'arrêté portant exécution des décrets du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale.

L'Union des Villes et Communes de Wallonie et la Fédération des CPAS portent ensemble l'avis qui suit.

RESUME DU DOSSIER

Depuis 2005, les synergies entre communes et CPAS constituent une priorité de gouvernance locale en Wallonie. En adoptant les décrets du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation et dans la loi organique, le Gouvernement a souhaité mettre à disposition des communes et des CPAS des outils harmonisés afin de développer les synergies entre ces institutions, sur base volontaire. Ces textes sont entrés en vigueur le 16 septembre 2018.

Les décrets du 19 juillet 2018 fixant la base juridique des synergies et les modalités techniques sont proposées par les présents projets d'arrêtés, lesquels fixent le canevas du rapport annuel sur les synergies.

Les projets de décrets se bornent à fixer le canevas de rapport annuel. Aucune disposition normative supplémentaire n'est présente.

AVIS DE L'UNION DES VILLES ET COMMUNES DE WALLONIE ET DE LA FEDERATION DES CPAS

Le modèle de rapport soumis à notre avis appelle la réflexion suivante.

Si les synergies se font sur une base volontaire, force est de constater que les outils qui les accompagnent sont conçus dans une visée incitative qui contraste avec les intentions formulées pour cette réforme. Une fois le pied mis à l'étrier, le processus autour de la rédaction du rapport annuel peut paraître contraignant, notamment via l'imposition de la matrice de coopération qui vise à analyser quatre services de support précisément définis au regard d'une grille matricielle.

A propos des différents tableaux imposés (synergies réalisées et en cours, synergies projetées et marchés publics), une harmonisation est pertinente.

La matrice de coopération pose, quant à elle, davantage question. Il s'agit, selon la note au Gouvernement, d'un outil méthodologique d'autogestion permettant d'évaluer à la fois la progression et le résultat de la synergisation des services/prestations de support. Elle se veut être un outil permettant aux pouvoirs locaux d'évaluer, de manière simple et autonome, le niveau atteint et la marge de progression possible en lien avec les objectifs fixés initialement. La matrice de coopération est construite sur la base du concept de maturité organisationnelle.

Cet outil méthodologique s'apparente à une discipline de management, comme la gestion de projet. Le Gouvernement entend dès lors imposer une façon bien particulière d'évaluer la synergisation via un outil probablement méconnu par de nombreux directeurs généraux/financiers. De plus, comme le confirme d'ailleurs la note au Gouvernement, cet outil est construit dans une optique de « progression » et d'« objectif à atteindre » : il comprend des scores, des résultats par catégorie, un

résultat global, des « paliers qui permettent d'évaluer la progression de la synergisation » et de « fixer un niveau acquis à un moment donné »¹.

Ces modalités évaluatives nous semblent contradictoires avec le caractère volontaire des synergies qui nécessitent, même pour les quatre services de support visés, une analyse d'opportunité au cas par cas qui prend en compte les réalités et les besoins locaux ainsi que les spécificités de fonctionnement des institutions.

Le guide méthodologique mis à la disposition des pouvoirs locaux peut bien évidemment aider les grades légaux dans leurs démarches, mais celui-ci peut également paraître volumineux et indigeste pour les personnes peu familiarisées à ce type de management.

Aussi, si le Gouvernement souhaite faire aboutir le projet en ce sens, il devra mettre en œuvre des **séances d'information ou des formations** afin d'accompagner au mieux les grades légaux. Sans quoi, le découragement risque d'être au rendez-vous.

Enfin, le tableau de bord des synergies réalisées et en cours diffère de celui repris dans le guide méthodologique. Une harmonisation sera nécessaire.

GDR/JDU/23.1.2019/cvd

¹ Note au Gouvernement wallon sur le renforcement des synergies entre commune et CPAS, p.4.