

SYNERGIE COMMUNE/CPAS

À chacun ses efforts, à chacun sa réalité de terrain

Du grec *syn* signifiant « avec » et *ergazomai* signifiant « je travaille », la synergie vise la collaboration entre des entités. Étant donné leurs liens fonctionnels, les communes et CPAS sont des entités proches tout en étant juridiquement distinctes. Réalisées dans le respect mutuel et l'équilibre décisionnel, les synergies entre elles doivent donc se construire dans l'optique d'une mise en commun des forces différenciées de chaque entité pour mener une tâche, une action ou un service de support apportant une plus-value qualitative pour chacun des partenaires, ainsi que pour le service rendu aux citoyens.



ALAIN DEPRET,
Secrétaire de rédaction

Aussi, en 2012 déjà, et en partenariat avec la Région, l'Union des Villes et Communes de Wallonie a mis à disposition des communes et CPAS un « Vade-mecum Synergies » qui éclaircissait les points de droit posant question et recensait des bonnes pratiques. Depuis lors, quantité de pouvoirs locaux ont renforcé leurs collaborations sous des modalités différenciées. D'autre part, la Déclaration de politique régionale 2017 plaide pour le renforcement des mutualisations entre communes et CPAS. Sur base des éléments présentés, lors de différentes rencontres, par le Cabinet de Valérie De Bue, Ministre des Pouvoirs locaux, l'UVCW et la Fédération des CPAS ont élaboré un avis conjoint approuvé par leurs organes décisionnels respectifs. Dans celui-ci, elles saluent notamment le fait que les rapprochements soient envisagés sous l'angle des synergies, et non pas de la fusion pure et simple des structures.

Depuis de nombreuses années, le *Mouvement communal*, lui, a démontré, via de nombreuses bonnes pratiques glanées dans toute la Wallonie, que le rapprochement entre commune et CPAS est une réalité avec laquelle il faut désormais compter. Les exemples sont légion, de nombreuses villes et communes ayant fait des choix bien particuliers en ce domaine en fonction de leurs besoins de terrain. Qu'on ne se trompe pas : il est bien question, ici, de respect mutuel et de collaboration pour atteindre des buts communs lorsque cela semble utile. De façon générale, pour l'UVCW et la Fédération des CPAS, c'est donc bien la piste de l'incitation, et non celle de l'imposition, qui est à suivre.

En ce mois d'avril, le *Mouvement communal* est allé une nouvelle fois frapper à la porte de plusieurs communes et



CPAS pour prendre le pouls d'exemples concrets, de situations particulières qui fonctionnent. Tout n'est évidemment pas transposable tel quel ailleurs, mais chaque tranche de vie a le mérite d'ouvrir des perspectives qui peuvent donner des idées à d'autres. Une fois de plus, sont mises ici en lumière ces évolutions positives qui mettent le projecteur non seulement sur les synergies entre services administratifs et techniques, mais font également la part belle à un CPAS, pivot de l'action sociale locale. Petit détour par Bastogne, Chaumont-Gistoux, Montigny-le-Tilleul, La Louvière et Tournai, parmi tant d'autres. Un foisonnement de projets pour autant de réalités quotidiennes diverses.



VILLE ET CPAS DE BASTOGNE

L'hôtel de ville et les bureaux du CPAS de Bastogne : deux bâtiments actuellement conjoints, mais surtout deux institutions en pleine synergie depuis de nombreuses années. Ainsi, suite à une étude datant de 2013, les services logistiques ont été mutualisés entre l'administration communale et le CPAS et les marchés conjoints se sont multipliés. Grâce à la volonté politique du collège communal, mais aussi à la détermination de deux jeunes directeurs généraux, la collaboration a donc été favorisée, créant ainsi une nouvelle culture au sein des équipes. Désormais, à Bastogne, chacun travaille dans l'intérêt général, commune et CPAS faisant partie de la même maison. Mais surtout, il a été donné au CPAS la pleine compétence des affaires sociales, créant ainsi un véritable pôle social au sein de la ville. Tant et si bien qu'aujourd'hui, le CPAS de Bastogne prépare un futur déménagement, à quelques mètres de son home « La Résidence sans soucis ». Un nouveau foyer pour le CPAS, donc, aux compétences agrandies.

KEVIN GUEIBE, Directeur général de Bastogne
et **DIMITRI COLLET**, Directeur général du CPAS

“Tous font partie de la même maison et travaillent dans l'intérêt général”

Messieurs, la synergie à Bastogne était déjà une réalité quand l'actuel directeur général est arrivé, quelques années après l'actuel directeur général du CPAS...

Kevin Gueibe : En effet, quand je suis arrivé, il existait déjà certaines synergies avec le CPAS et, connaissant bien le directeur général du CPAS, je savais qu'il désirait aller plus loin dans le développement de synergies plus ponctuelles. Un élément important nous a aidés dans notre réflexion : une étude d'optimisation des services avait été réalisée en 2013, dont les conclusions démontraient que, si nous avons une gestion plus transversale et plus collective des deux institutions, l'on pouvait à la fois améliorer le service à la population et faire des économies d'échelle. Sur base de ces conclusions, on a pu mettre encore plus de projets en place et aller plus loin dans les synergies. Au final, le CPAS est devenu un vrai pôle d'action sociale puisque les services tels que la cohésion sociale, la petite enfance, l'enfance, la famille, les animateurs de rue, les mesures d'encadrement judiciaire alternatives et le logement sont maintenant de la compétence unique du CPAS. Nous évitons ainsi pas mal de doublons.

Dimitri Collet : J'ai senti tout de suite cette même sensibilité chez mon collègue de la commune, mais également de la part du collège et du conseil communal. De plus, j'avais le soutien de mon conseil de l'action sociale.

C'était donc également une volonté politique...

Kevin Gueibe : L'étude avait été lancée à l'initiative du collège et du conseil qui voulaient obtenir une photographie de la



commune à un moment-clé et envisager des pistes pour améliorer le fonctionnement et le service rendu à la population. Bastogne voulait chercher une meilleure cohérence entre les moyens financiers et humains. L'administration a donc été chargée de soumettre des propositions aux autorités politiques pour mettre en œuvre les conclusions de cette étude. Celle-ci était participative : les agents ont été consultés et des groupes de travail ont été créés afin que les membres du personnel fassent aussi des propositions d'amélioration.

Dimitri Collet : Je trouvais que la proposition de la ville, de placer le service social de la commune dans le giron du CPAS, avait une certaine cohérence et ne pouvait que renforcer les liens de partenariat que nous voulions développer au sein des deux institutions.



Quelles étaient alors les synergies possibles ?

Kevin Gueibe : La commune, par exemple, avait créé son service logement, mais il en existait un aussi au CPAS. Ces deux services étaient gérés de manière complètement différente. Le citoyen en recherche d'un logement devait à la fois se rendre au CPAS et à la commune afin de s'inscrire sur les listes. Il n'y avait donc pas de cohérence en la matière. Partant de ce constat, la compétence du logement a été attribuée au CPAS, la commune restant propriétaire du bâti et la gestion se faisant par des assistantes sociales.

Je suppose que, depuis 2013, les synergies se sont encore améliorées...

Dimitri Collet : Une réflexion a été menée au niveau du personnel et nous avons travaillé sur plusieurs aspects. Il y avait un travail de fond sur des principes assez fondamentaux, comme, par exemple, du personnel communal pouvant travailler sur un projet commun ou sur des marchés conjoints... Et puis, il y avait des aspects plus spécifiques, comme la mise à disposition. Sur ce point, les deux DRH de la commune et du CPAS ont réfléchi à la problématique en envisageant des transferts de contrat, des mises à disposition ou des créations de postes quand des services n'existaient pas.

Kevin Gueibe : Ainsi, par exemple, depuis 2008, la commune a la chance de bénéficier de deux agents informatiques temps plein et, de commun accord, ils s'occupent du CPAS et de la commune sans distinction aucune. Je peux aussi vous citer le service interne de prévention et de protection du travail. Nous avons ainsi formé un service commun avec le CPAS, qui a été renforcé cette année par l'engagement d'une deuxième personne, pour que tous les agents, commune et CPAS, puissent bénéficier des mêmes conditions de bien-être au travail. Mais il y a d'autres projets, comme la thématique des gens du voyage. La commune est ainsi propriétaire d'un terrain depuis des années, sur lequel les gens du voyage peuvent s'installer pour une courte durée. Maintenant, cette compétence est dévolue au CPAS qui a engagé une assistante sociale à cet effet : elle va au contact des gens, elle les sensibilise et nous comptons désormais améliorer le terrain, notamment pour y installer des sanitaires. Autre exemple : les bâtiments du CPAS. Ce sont les agents techniques communaux qui s'occupent des cahiers des charges sur base des constats faits par les assistantes sociales et par le CPAS.

Comment le personnel de la commune et du CPAS réagit-il face à toutes ces évolutions ?

Kevin Gueibe : Généralement bien. Les informaticiens sont maintenant habitués à travailler pour les deux institutions et ne font plus de distinction au quotidien. Au niveau technique, cela se passe bien aussi, même s'il est vrai qu'il a fallu expliquer les enjeux de certains dossiers. Mais, aujourd'hui, une réelle dynamique s'est créée. Commune et CPAS font partie de la même maison et tous travaillent dans l'intérêt général.

Dimitri Collet : Nous les avons informés le plus vite possible et nous avons mis en avant la valorisation de l'institution et, donc, de leur travail. Je crois qu'on est arrivé à créer cette osmose qui nous manquait auparavant. Les premiers services transférés n'avaient pas de nouveau personnel. Puis, du nouveau personnel a été intégré et tout s'est bien passé. Et, pour le moment, nous sommes dans une autre phase : nous transférons d'autres services communaux au CPAS. La communication se fait bien et mes services sont prêts pour le changement. Ils sont tournés vers l'humain, le social... Il ne devrait pas y avoir de problèmes.

Quel sera le futur des synergies à Bastogne ? Que souhaiteriez-vous faire encore ?

Dimitri Collet : Il faut d'abord stabiliser ce qui est en place. Je pense que Kevin et moi avons la même vision : ne pas vouloir grandir trop vite et réussir ce qui est train de se mettre en œuvre, de reconsidérer les compétences des services et de voir si certaines sont compatibles entre le CPAS et la commune. Toutefois, des synergies peuvent être développées un peu plus, comme en termes de RH et de marchés publics. On doit aussi apprendre à avoir plus d'automatisme l'un vis-à-vis de l'autre, comme envoyer un marché conjoint au collège et ne pas oublier de l'envoyer au conseil de l'action sociale aussi, par exemple. Par ailleurs, j'aimerais beaucoup développer les synergies dans le cadre de la RGPD qui nous préoccupe beaucoup pour le moment. Je pense que le CPAS a un cran d'avance sur le sujet et nous pourrions en faire profiter l'administration communale.

Pensez-vous que la synergie soit facilitée à Bastogne par le fait qu'il s'agit d'une ville moyenne ?

Dimitri Collet : Je pense que c'est faisable partout et qu'il suffit d'adapter les processus aux réalités de terrain. En ce qui nous concerne, nous nous sommes inspirés de



l'expérience de Montigny-le-Tilleul, qui eux, connaissaient déjà l'expérience de Charleroi... J'irais même plus loin : pour moi, les synergies entre CPAS est également essentielle. Il faut oser aller dans cette voie, sans s'imposer de limite tout en cadrant bien la démarche.

Quels conseils donneriez-vous à vos collègues qui voudraient mettre en place des synergies telles que les vôtres? Y-a-t-il des choses à éviter?

Kevin Gueibe: Il est difficile de donner des conseils car chaque commune a ses spécificités. Mais, quand nous avons reçu les résultats de l'étude d'optimisation des services, le plus dur a été de se fixer des priorités et des objectifs réalistes. Le plus important reste la communication vers les agents et les citoyens. C'est un élément essentiel pour que tout cela fonctionne, car tout changement dans les procédures amène inévitablement de l'inquiétude.

Dimitri Collet: Il y a d'abord l'écoute et la grande communication entre les directeurs généraux. Il y a aussi le respect mutuel. Il faut aussi beaucoup communiquer avec son

personnel. Ce sont eux qui font la vie de nos institutions. Il faut aussi respecter les organes dans leur rôle, dans leur conception. Cela veut dire que la commune, si elle confie des compétences au CPAS, doit lui témoigner du respect, et inversement. Cela s'inscrit dans la politique communale et il faut se rencontrer en comité de direction commun, en comité de consultation commun. Il faut aussi veiller à ce que les deux institutions ne se sentent pas lésées.

Le facteur humain est donc très important... Ce ne serait pas possible sans cette communication mutuelle...

Dimitri Collet: Aujourd'hui, si l'on veut être moderne, il faut être communicant, proche à la fois des collaborateurs, mais également de la population. La commune et le CPAS ont les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et il faut les partager. La valeur de l'humain, du respect de la personne, c'est primordial. Il faut avoir foi en la capacité de nos institutions et il ne faut pas avoir peur de l'inconnu. En termes de synergies, on peut garder nos existences, nos conceptions et nos visions tout en travaillant sur le devenir.

PURO[®]
Fairtrade Coffee
saving the rainforest

Puro s'engage à protéger les forêts tropicales. Nous collaborons avec l'organisation de conservation de la nature World Land Trust et pour chaque tasse de café vendue, nous donnons une contribution financière pour acheter et protéger durablement des parties menacées de la forêt tropicale en Amérique du Sud.

FAIRTRADE[®]

www.purocoffee.com - 0800/44 0 88



COMMUNE ET CPAS DE CHAUMONT-GISTOUX

À l'instar de ce qui s'est fait dans d'autres villes et communes, la commune de Chaumont-Gistoux, en Brabant wallon, a décidé, depuis 2007, de transférer toutes les compétences sociales au CPAS. Les synergies entre les instances communales et son bras social se sont donc depuis multipliées grâce à un CPAS fort et solide, mais, surtout, grâce à un respect mutuel qui a permis à chacun de trouver sa place dans une collaboration et des projets communs. Mettre les bonnes personnes au bon endroit, tel est donc aujourd'hui le leitmotiv de Chaumont-Gistoux. Mais le CPAS a décidé d'aller plus loin encore, puisque des travaux de chantier ont débuté, à côté des bâtiments actuels, pour y installer bientôt un véritable pôle social qui regroupera plusieurs structures sociales sur un seul lieu.

LUC DECORTE, Bourgmestre,
NATACHA VERSTRAETEN, Présidente du CPAS,
et **ARIANE BAUWENS**, Directrice générale du CPAS

“Notre credo: mettre les bonnes personnes à la bonne place”

Madame la Présidente, Chaumont-Gistoux a souvent été citée comme commune modèle en matière de synergie. Avez-vous des exemples concrets à nous présenter ?

Natacha Verstraeten: Les projets sont multiples et sont toujours le fruit d'une opportunité ponctuelle. Pour chaque projet, la commune et le CPAS apportent chacun son expertise. Nous développons donc ces synergies en réunissant chacun nos propres forces. Par exemple, nous avons créé ensemble une maison de jeunes itinérante dans un bus qui se déplace régulièrement sur le territoire, la commune s'occupant des aspects techniques liés au bus et le CPAS de l'accompagnement socio-éducatif. Nous profitons aussi d'un directeur financier commun: une belle opportunité, pensons-nous, malgré nos réticences au départ. Le directeur financier commun permet en effet, aujourd'hui, d'évaluer les synergies possibles au quotidien.

La synergie, selon vous, cela se traduit comment ?

Natacha Verstraeten: La synergie, cela se traduit par l'évaluation des richesses et des ressources de chacun. Mais ce n'est pas, non plus, une nécessité absolue de tout faire en synergie. Cependant, chaque fois qu'il est utile de travailler ensemble, chaque fois que cela apporte un plus pour la population ou chaque fois que l'on va mieux utiliser les deniers publics, on réfléchira aux possibilités qui s'offrent à nous.

Pour que cela fonctionne, il faut aussi une volonté politique d'y arriver...

Natacha Verstraeten: C'est le cas chez nous. Au sein du collège, je profite d'une bonne écoute et j'ai donc beaucoup de respect pour mes collègues. Je ne vais d'ailleurs jamais développer un projet sans l'avis favorable du collège. Chacun



a du respect pour l'autre, chacun dans son identité, dans ses compétences, et c'est un facteur-clé afin de se concentrer sur nos missions au service de la population.

C'est votre avis aussi, Monsieur le Bourgmestre ?

Luc Decorte: Oui. Je pense qu'il y a des prérequis indispensables pour que cela se passe bien: le contexte politique, évidemment, un consensus au niveau du collège, la présence nécessaire de la présidente du CPAS, un contexte géographique favorable, aussi. Chez nous, par exemple, le CPAS n'étant pas très éloigné de la commune, c'est une ligne directe en fibre optique qui relie nos réseaux informatiques.

Est-ce que le fait d'avoir été échevin des affaires sociales, avant d'être bourgmestre, qui vous a aidé à réfléchir aux synergies ?

Luc Decorte: Sans aucun doute. J'ai pu constater que le contexte politique est un des éléments importants pour une bonne synergie, ce qui n'existait pas auparavant puisque le président de CPAS n'assistait pas au collège et que l'échevin des affaires sociales n'était pas nécessairement en synchronisation avec lui. Quand je suis devenu bourgmestre, cela me semblait tomber sous le sens. Notre credo est donc, aujourd'hui, de mettre les bonnes personnes à la bonne place. Et j'ai la grande chance d'avoir d'énormes compétences



autour de moi. Cela a donc été d'une facilité évidente et on continuera en ce sens à l'avenir.

Madame la Directrice générale, comment ces synergies ont-elles, au fur et à mesure du temps, été accueillies par les agents administratifs?

Ariane Bauwens : Du côté du CPAS, c'était évident. Il y avait même parfois quelques frustrations de ne pas pouvoir aller plus loin, de ne pas pousser l'action sociale plus en avant. Et, avec l'actuel collègue, nous connaissons un mouvement de libération : les agents de terrain rencontrent le politique dans des objectifs communs qui reflètent parfaitement les besoins de la population. Avec mon collègue de la commune, nous tenons des comités de direction communs, durant lesquels nous discutons de synergie. Tout se fait en coordination et le dialogue est permanent entre commune et CPAS. Il y a donc une continuité et une confiance qui s'est installée depuis le début. J'imagine cependant que, si l'équipe politique devait être modifiée, j'aurais à cœur de garder ce que l'on a construit et de démontrer que les synergies fonctionnent.

Pensez-vous que la synergie fonctionne parce que, à Chaumont-Gistoux, toute l'action sociale a effectivement été déléguée au CPAS?

Natacha Verstraeten : En ayant, d'un côté, les affaires sociales et, de l'autre, l'action sociale, même dans une grosse commune, je ne vois pas quelle serait la plus-value. Il me semble que c'est plus dangereux d'avoir du social à deux niveaux, à deux vitesses : le social qui s'adresse à la commune parce que l'on se considère moins dépendant, et le social qui s'adresse au CPAS car on est totalement démuné financièrement. Il y aurait des risques de doublons et de rivalités. Développer des compétences similaires des deux côtés n'a pas beaucoup de sens.

Luc Decorte : Donner au CPAS toute la plénitude du social, c'est capital. Et je suis content que l'on ait changé le vocable d'"aide sociale" en "action sociale". Ce terme est très important pour définir les politiques et surtout élargir les champs d'action. Le CPAS, ce n'est pas que le revenu d'insertion sociale. L'action sociale s'étend sur énormément de domaines.

Il y a donc, chez vous, une réelle volonté de déstigmatiser l'action sociale...

Natacha Verstraeten : Oui, pour nous, c'est une dimension essentielle. Dans la salle d'attente du CPAS, vous rencontrerez aussi bien des mamans en quête d'une place dans une crèche que des personnes en difficulté financière. Cela permet aux personnes de franchir plus facilement la porte. Et cela nous permet de mener un réel travail de prévention et de pédagogie. L'action sociale est nécessaire à tous, chacun peut en avoir besoin à un moment donné de sa vie.

Luc Decorte : L'action sociale n'est pas figée dans le temps. Nous avons toujours eu comme politique, depuis 2007, de travailler pour les habitants de Chaumont-Gistoux, d'agir avec eux, de les écouter et de ne pas travailler sur des échéances électorales avec des périodes prudentes. Les projets que nous menons sont des projets à long terme et il serait ridicule de travailler dans des temps cloisonnés.

C'est un conseil que vous donneriez aux autres communes?

Luc Decorte : Si le contexte s'y prête, c'est indispensable. Mais cela représente pas mal de prérequis et cela demande une autre vision de la gestion d'une commune. La difficulté est que, en règle générale, on a tendance à garder son petit espace d'influence et à ne pas chercher à communiquer avec les autres. Mais, à Chaumont-Gistoux, nous avons beaucoup réfléchi à la question, tant en interne qu'en externe. Nous avons désormais l'avantage d'avoir un collègue qui met la politique de côté quand il s'agit de bien commun. Nous sortons toujours du collège avec un consensus parce que nous sommes souvent d'accord sur la façon de gérer les projets.

Vous n'êtes donc pas pour une éventuelle fusion entre la commune et le CPAS...

Luc Decorte : Pas du tout. Le modèle à Chaumont-Gistoux était presque naturel et évident. Il y a une volonté claire et nette d'avancer en confiance et avec du respect mutuel. La seule relation qu'il devrait y avoir, c'est le transfert budgétaire, avec une discussion et une négociation qui, d'office, va bien se passer si l'on se fait confiance et si l'on se respecte mutuellement.

La SPGE,

un organisme d'utilité publique pour l'assainissement des eaux usées et la protection de nos ressources en eau

Depuis 1999, la SPGE a mis en place un système relativement unique en Europe, le Fonds Social de l'Eau (FSE).

Le FSE aide les consommateurs en difficulté de paiement de leur facture d'eau.

Pour plus de renseignement, n'hésitez pas à nous contacter ou le CPAS de votre commune.

Siège social : Rue de la Concorde, 41 - 4800 Verviers

Siège adm. : Rue de Stassart, 14-16 - 5000 Namur

Tél. 081.25.19.30 - Fax 081.25.19.48

www.spge.be - info@spge.be





Vos nouveaux bâtiments vont-ils aider à mieux répondre encore à votre vision des choses ?

Ariane Bauwens : En 2007, le collège a décidé de confier les affaires sociales au CPAS, et ce fut vraiment un tournant, avec un enthousiasme des équipes de terrain, qu'il n'a pas fallu convaincre longuement. Aujourd'hui, nous concrétisons encore plus ce choix politique avec la construction et la finalisation du pôle social, en effet.

Natacha Verstraeten : Étant donné que nos missions sont de plus en plus nombreuses, nous devons agrandir le CPAS. Et, puisque la commune mettait déjà à disposition de l'associatif social et citoyen un de ses bâtiments, l'idée a été de regrouper tout cet associatif au sein du CPAS et de créer un réel pôle social à Chaumont-Gistoux. Il y aura donc, au final, une entrée commune pour le CPAS, la Croix-Rouge et d'autres asbl actives dans le domaine social.

Quels seraient vos souhaits pour le futur ? Y-a-t-il encore des choses à mettre en place ?

Ariane Bauwens : Il y a toujours des choses à mettre en place. La philosophie de l'action sociale ouverte à tous est notre leitmotiv. Notre volonté est donc de mieux encore communiquer quant aux actions du CPAS auprès du citoyen. En dix ans, les gens se sont bien rendu compte que le CPAS était très actif, mais il faut encore intensifier notre action malgré tout... Le futur pôle social sera notre ambassadeur et nous espérons ainsi que l'associatif pourra se fondre sur le même modèle que le nôtre.

Quel sera votre message de conclusion ?

Ariane Bauwens : Je pense qu'il faut rester très modeste. En effet, un modèle n'est pas forcément transposable ailleurs. Mais je crois que l'action sociale, dans son sens le plus large, doit être confiée au CPAS. Je pense que c'est là que réside l'avenir des CPAS et des communes. Les communes gèrent énormément de matières et, si elles peuvent se reposer sur un CPAS fort, c'est bénéfique pour elles et pour les citoyens. J'aurais donc tendance à dire d'oser, de mettre les affaires sociales là où l'expertise sociale se trouve et de renouer ce lien avec les citoyens.

Luc Decorte : En matière de synergie, il n'y a pas à choisir. Si on veut éviter les doublons, si on veut une véritable action sociale étendue, étant donné que les deux entités sont autonomes au niveau de leur fonctionnement, je crois qu'on a intérêt à travailler dans ce sens. Si les prérequis nécessaires sont étudiés au préalable, cela se déduit et se décline de manière tout à fait naturelle.

Natacha Verstraeten : Les communes et CPAS wallons ne doivent pas avoir peur de se lancer dans les synergies. Il faut d'abord essayer sur des petits projets, utiliser les opportunités, avoir confiance en soi et en ses partenaires et définir un cadre clair en ce qui concerne les moyens humains disponibles... On en sort tous gagnants.



COMMUNE ET CPAS DE MONTIGNY-LE-TILLEUL

La commune hennuyère de Montigny-le-Tilleul a toujours été pionnière en matière de synergie entre l'administration communale et les services du CPAS. Elle s'est ainsi vue construire, en 2007, un nouvel espace citoyen qui rassemble désormais tous les fonctionnaires locaux. Ce rassemblement des deux institutions dans une même infrastructure et, donc, de tous les services en un même lieu, a depuis considérablement facilité la passation de marchés publics conjoints et l'adoption d'outils communs. Avec, pour but ultime, de trouver l'intérêt global dans le respect des spécificités de chacun. Tant et si bien qu'aujourd'hui, la collaboration fait désormais partie intégrante de leur ADN. L'équipe managériale est aussi composée d'un directeur financier et d'un directeur général adjoint commun. Ce dernier ayant d'ailleurs pour mission de faciliter la synergie à Montigny-le-Tilleul.

PIERRE-YVES MAYSTADT, Directeur général de Montigny-le-Tilleul,
BERNARD ANTOINE, Directeur général du CPAS,
JEAN-MARC BOUDRY, Directeur financier commun,
 et **BENOÎT BRUNIN**, Directeur général adjoint commun

“Trouver l'intérêt commun à travers la lecture de notre propre fonctionnement”

Monsieur Antoine, pouvez-vous nous expliquer dans quel cadre la synergie entre la commune et le CPAS de Montigny-le-Tilleul a pu se mettre en place ?

Bernard Antoine: Venant tous les deux de mondes extérieurs différents à celui de la commune, Monsieur Maystadt et moi-même, nous avons commencé à réfléchir ensemble à la manière de gérer nos deux institutions ensemble. Grâce à cela, nous nous sommes habitués à échanger des informations, à gérer conjointement certains services. Nous avons débuté par des marchés publics communs, puis par le partage de compétences entre le CPAS et la commune. D'ailleurs, à Montigny-le-Tilleul, nous préférons parler de coopération plutôt que de synergie.

Monsieur Maystadt, vous êtes arrivé à Montigny-le-Tilleul alors que la réflexion en matière de synergie était donc déjà entamée...

Pierre-Yves Maystadt: En effet. Ce projet me parlait et je m'y suis très facilement intégré, d'autant que, sur le plan humain, cela s'est très bien passé. C'est un facteur essentiel dans le cadre des synergies : avoir une bonne relation, un esprit de coopération et une confiance mutuelle. Chacun doit être respecté en tant qu'institution, et l'on prend l'autre comme une ressource supplémentaire. Sans cela, on ne peut pas imaginer avoir de coopération efficace. À partir du moment où chacun est respecté, où l'on est dans une parfaite transparence et une confiance mutuelle, on ne peut en tirer que des avantages. C'est en créant la confiance peu à peu que la coopération s'installe naturellement.



Cela veut donc dire que les spécificités de chacun sont respectées, que vous travaillez ensemble sur un terrain commun, avec néanmoins des finalités différentes...

Bernard Antoine: Dans tous nos projets de coopération aujourd'hui, nous tenons d'abord à trouver des objectifs communs : améliorer le service et répondre aux problèmes des personnes de la manière la plus efficace possible. La coopération réclame donc, au départ, un respect mutuel et une bonne connaissance de l'autre. C'est un ensemble de pratiques qui se construisent au fur et à mesure. Par ailleurs, c'est aussi une question de volonté politique. Il fallait donc que le politique et l'administratif puissent collaborer et reconnaissent mutuellement en quoi ils pouvaient être partenaires.



Le facteur humain est donc important...

Bernard Antoine : C'est en effet une question d'hommes et de femmes. C'est aussi une question de personnalité et d'ouverture d'esprit. On ne peut collaborer correctement que si l'on respecte les limites de l'autre. Il y a donc des obligations, des contingences communales ou de CPAS qui font que des terrains ne peuvent être partagés. Et la synergie ne peut être réalisée que si elle améliore le système, si elle amène une plus-value. Celle-ci peut être économique, mais pas forcément... Elle doit surtout être fonctionnelle et correspondre à une meilleure efficacité et à un meilleur confort de travail des agents.

Monsieur Boudry, puisque nous évoquons l'aspect économique des choses, pourquoi Montigny-le-Tilleul a-t-elle fait le choix délibéré d'un directeur financier commun ?

Jean-Marc Boudry : Simplement par recherche d'une efficacité et, surtout, d'une certaine transparence... La volonté d'avoir une vision consolidée de la situation budgétaire et comptable des deux entités et des débats objectifs de part et d'autre sur les données disponibles. Nous voulions préparer les budgets en même temps et, chaque fois, avoir un débat global sur la situation budgétaire des deux entités.

Comment êtes-vous arrivé à gérer conjointement les finances des deux institutions ?

Jean-Marc Boudry : En harmonisant petit à petit les procédures de chaque côté et, surtout, en établissant des calendriers budgétaires et comptables parallèles de manière à avoir un débat objectif en préparation du budget. Mais aussi en voyant quels sont les moyens disponibles, ce que donnent les derniers comptes. Tous les éléments sont mis en commun sur la table dans chacune des entités et, ensuite, au comité de concertation commune/CPAS. J'ai l'impression que le débat est beaucoup plus objectif sur le plan budgétaire aujourd'hui parce qu'il y a une confiance totale dans les données mises à disposition au moment des débats. On ne suspecte pas le CPAS de vouloir cacher des fonds de réserve antérieurs, de ne faire apparaître toutes les recettes immédiatement et, de l'autre côté, on ne suspecte plus la commune de vouloir faire des économies sur le dos du CPAS.

Monsieur Brunin, un directeur adjoint commun, cela améliore-t-il plus encore la coopération ?

Benoît Brunin : C'est en tout cas une proposition qui a été très vite acceptée par nos élus. J'occupe donc ce poste après avoir été l'agent 'synergie' au sein de la commune, ayant été assigné à ce rôle par la Région wallonne. J'assiste aux deux comités de direction, je suis l'œil de l'administration tant au niveau du CPAS qu'au niveau de la commune et cela me procure une connaissance transversale des choses et me permet de faire le lien beaucoup plus facilement. C'est sans doute l'illustration d'un nouveau management au niveau local, mais ce n'est pas exportable partout, je pense. Il faut que les deux institutions aient un degré de maturité assez important en termes de coopération. Et la valeur coopération est aujourd'hui rentrée dans l'ADN de Montigny-le-Tilleul. Le directeur général adjoint commun, c'est un instrument, pas une fin en soi. Pour que cela fonctionne, il fallait surtout se parler, se mettre à nu, reconnaître ses faiblesses.

Un pied dans le CPAS, un pied dans la commune : n'est-ce pas un peu schizophrénique comme fonction ?

Benoît Brunin : Non, pas du tout. Je dirais même que le travail en est facilité : nos portes sont toujours ouvertes, on se voit, on se parle. Transparence et confiance, ce sont les deux éléments essentiels. Si tout cela n'existait pas, c'est là que la situation deviendrait vraiment schizophrénique (rires).

Quels conseils donneriez-vous aux collègues qui voudraient apporter une plus grande synergie entre leur commune et leur CPAS ?

Bernard Antoine : La synergie est un élément qui se construit, qui se ressent. Ne partons pas sur un plan de programmation synergique où des choses sont imposées. C'est à travers la lecture de notre propre fonctionnement que l'on doit trouver l'intérêt commun. À Montigny-le-Tilleul, nous partons du principe de partager tout ce que l'on peut faire ensemble. Il faut donc réfléchir à une certaine plus-value et ne pas faire de la synergie par principe, mais par souhait, par intérêt, par raison et par gouvernance.

Par raison, cela signifie-t-il qu'il y a des économies d'échelle, des économies financières à faire ?

Bernard Antoine : La synergie est plutôt dans la manière dont on utilise les ressources, la manière dont on les affecte. Donc, on peut très bien avoir un même budget et des mêmes dépenses de fonctionnement, mais affecter autrement les ressources qui drainent une plus-value. Faire mieux avec les mêmes ressources, c'est cela l'intérêt.

Jean-Marc Boudry : Il faut s'engager dans cette démarche pour améliorer l'efficacité des services, la qualité des services fournis aux citoyens. Il ne faut pas se focaliser sur les synergies comme étant un objectif budgétaire. Faire des synergies communales uniquement dans la perspective de faire des économies n'est pas la bonne formule. Des économies découleront peut-être de ces actions communes mais cela ne doit pas être une fin en soi.

Votre déménagement dans de nouveaux bâtiments est sans doute également pour quelque chose dans la réussite de vos projets...

Pierre-Yves Maystadt : En effet. À mon arrivée, en 2007, même si la volonté de coopération existait, nos bâtiments respectifs se situaient à un kilomètre de distance. Cela entravait la parfaite communion entre nos effectifs. Et, donc, ce lieu a été imaginé et conçu de telle manière que le lien et la collaboration entre les services s'améliorent. Le déménagement nous a permis d'aller plus loin, mais surtout de changer les mentalités. Le rapprochement a permis d'effacer les écueils qui pouvaient encore exister entre les agents de la commune et ceux du CPAS. Et, désormais, on ne réfléchit plus à ce que nous devons faire séparément, mais à ce que nous devons faire ensemble.

Jean-Marc Boudry : Plus que les synergies juridiques, les synergies physiques rapprochent les personnes. Il y a encore ici ou là parfois des petites rivalités ou des méconnaissances entre la commune et le CPAS, mais le fait de partager les mêmes espaces de travail permet à chacun de mieux connaître



quotidiennement l'activité de l'autre. Cela permet de se soutenir l'un et l'autre en apportant peut-être sa spécialité.

Dans le respect des spécificités de chaque entité, aussi...

Jean-Marc Boudry : Cela va de soi. En tant que directeur financier, c'est un point sur lequel j'ai été très attentif. Ce sont deux entités distinctes et, juridiquement, rien ne permet de faire autre chose dans un cadre légal. Ce sont donc deux patrimoines distincts, deux comptabilités distinctes, du personnel distinct et, donc, il est hors de question qu'il y ait confusion des rôles dans les actifs de la commune et du CPAS. Par exemple, notre bâtiment appartient à la commune, mais le CPAS verse chaque année à la commune les frais que celui-ci a engrangés pour l'informatique, les fournitures, l'énergie, les assurances... Il faut donc que les comptes donnent une image fidèle des deux institutions et de leurs activités. Aujourd'hui, la comptabilité du CPAS est beaucoup plus simple que précédemment, je pense, puisque l'essentiel des services support est pris en charge par la commune. Et, donc, le CPAS se concentre essentiellement sur ses activités. Son 'core business', l'action sociale, est dégagé de tous ses tracas quotidiens, matériels, organisationnels et pratiques.

Cette idée de coopération, vous avez dû la transmettre, la faire percoler au travers de vos agents. Cela a-t-il été facile ?

Pierre-Yves Maystadt : Plus facile que ce que je craignais. Rassembler des gens qui ont leurs habitudes, leurs usages, leur mentalité, dans un seul bâtiment, ce n'est pas facile. Mais je crois que l'on a eu raison de ne pas forcer les choses. On a fait confiance en nos agents, à leur intelligence et à leur volonté de bien faire. Et je crois qu'ils ont assez vite compris que cela ne servait à rien de maintenir deux clans séparés. Les coopérations se sont finalement installées assez naturellement.

L'idée était-elle d'obtenir une même mentalité de travail ?

Pierre-Yves Maystadt : Une même mentalité, certes... Mais on ne voulait pas non plus gommer les spécificités de chacun. Nous craignons un peu, au départ, que les agents du CPAS

ne se fassent phagocyter par les agents de la commune, je ne vous le cache pas. Mais notre but était que chaque service garde ses spécificités et que chaque agent en fasse de même, avec des objectifs propres. Au fur et à mesure du temps, des choses se mutualisent et l'on commence à adopter les mêmes manières de travailler, notamment avec l'acquisition de mêmes outils de travail, de mêmes logiciels. En contrepartie, chacun accepte maintenant l'idée que le CPAS a des urgences sociales qui n'existent pas au sein de la commune.

Pensez-vous que votre modèle est facilement transposable ailleurs ?

Jean-Marc Boudry : Je ne pense pas qu'on puisse faire des 'copier-coller' d'une situation vers une autre. Mais on peut s'en inspirer et je crois que c'est à chacun de construire en fonction de sa situation. Un des plus grands chantiers du futur sera, selon moi, celui de la fonction publique locale. La solution est difficile à trouver, sauf par des mécanismes de mise à disposition de personnel qui sont lourds et contraignants ou par des engagements à temps partiel qui sont aussi très difficiles à mettre en place en termes de gestion pratique.

En conclusion, y-a-t-il des choses que vous éviteriez si vous deviez recommencer cette démarche aujourd'hui ?

Bernard Antoine : Oui, sûrement. Il est clair que la commune et le CPAS vivaient dans deux cercles très différents... Et donc, ce que l'on ne sait pas, on l'invente, des deux côtés. Il y avait un a priori du CPAS par rapport à la commune et vice-versa, tant du personnel que du politique. D'où l'importance d'une certaine symétrie politique, quand c'est possible : il faut avoir la même majorité au CPAS qu'à la commune ou, du moins, que le bourgmestre et le président du CPAS soient d'une même majorité. Cela facilite les choses. Mais, ce qui est le plus important de toute façon, c'est la transparence, une valeur essentielle de notre administration.

Pierre-Yves Maystadt : Il y a toujours à améliorer. Mais je dirais que, maintenant, les améliorations continuent sans qu'elles ne viennent de la direction, mais plutôt des agents eux-mêmes.

VILLE ET CPAS DE LA LOUVIÈRE

La Louvière fait partie de ces villes wallonnes qui ont réfléchi depuis longtemps à l'amélioration du fonctionnement de leur administration. Ainsi, depuis 2006, La Louvière a initié un grand plan d'actions en matière de synergie entre la commune et le CPAS. Ce fut ainsi le cas, d'abord, pour des services supports communs en matière d'informatique, de marchés publics, d'assurances, de patrimoine, ou en matière juridique et de ressources humaines. Et ce, jusqu'au point culminant de 2014, où les agents des deux institutions ont été logés ensemble dans une nouvelle cité administrative. Et ce n'est pas fini, car, aujourd'hui, ce sont également les services techniques et ouvriers qui sont au centre de la réflexion.

RUDY ANKAERT,

Directeur général de La Louvière,

et **DENIS MORISOT,**

Directeur général du CPAS

“Installer la communication sans oublier les spécificités métiers”

Monsieur Ankaert, vous êtes directeur général depuis vingt ans déjà. Les synergies entre la ville et le CPAS sont l'objet d'une réflexion que vous aviez donc initié depuis bien longtemps...

Rudy Ankaert: Déjà à la fusion des communes, la commune et le CPAS se sont entendus pour créer un service commun pour les archives, mais c'est en 2006 que la marche s'est réellement accélérée. Nous sommes alors dans une époque où il faut réactualiser les plans de gestion et trouver des mesures d'économies et de rationalisation. Sur cette base, nous avons mené un plan d'actions à partir de synergies qui visaient uniquement les services de support, d'une part, et un plan progressif dans le temps, d'autre part. Et, donc, nous avons principalement commencé par tout ce qui concernait l'informatique, les marchés publics, les assurances, le patrimoine, le juridique, la gestion du personnel, les salaires... Le choix s'est porté sur des services de support basique. Et cela s'est fait très vite. Il est évident que les résultats d'aujourd'hui ne sont pas ceux que l'on a obtenus tout de suite. Il y a eu des changements de la ligne hiérarchique, par exemple, des changements nombreux dans la gestion des ressources humaines aussi.

Vous ne vous êtes donc pas contenté de regrouper les agents des deux administrations dans un bureau. Ce fut plus réfléchi que cela...





Rudy Ankaert: Bien entendu. Nous avons défini une ligne unique et nous avons eu des opportunités, comme des départs à la retraite ou des agents qui souhaitaient voir leur fonction changer. Nous n'avons pas fait d'économies sur le nombre d'agents, mais nous avons rationalisé la ligne hiérarchique et nous avons utilisé davantage les compétences des uns et des autres. Nous avons donc voulu mener, avec les agents, un plan d'actions pour arriver, à terme, qu'un agent du CPAS soit en capacité de gérer tant des dossiers du CPAS que de la ville et inversement. Et il reste encore un pan entier de notre personnel qui pourrait être synergisé. Il s'agit du service de nettoyage, pour lequel nous n'avons pas encore trouvé de solution juridique adéquate.

C'est-à-dire ?

Rudy Ankaert: Nous avons eu une grosse difficulté en 2017 : une plainte a été déposée par une organisation syndicale auprès de l'auditeur du travail sur le fait qu'il y aurait violation des dispositions légales en matière de mise à disposition d'un travailleur auprès d'un autre employeur. Toute la question est de savoir si, lorsqu'un agent de la ville ou du CPAS est mis sous la responsabilité d'un responsable hiérarchique d'un autre employeur, il y a mise à disposition ou pas. Cela nous a amené à revoir complètement la manière d'organiser administrativement les synergies parce que, si l'on entendait jusqu'au bout les arguments de l'auditeur du travail, nous allions devoir détricoter tout ce qui avait déjà été mis en place. Ce n'est évidemment pas tenable et si l'on veut favoriser les synergies, il faudra, je pense, qu'une solution juridique soit trouvée plus globalement.

Monsieur Morisot, vous étiez auparavant directeur général adjoint de la commune, avant de devenir directeur général du CPAS. Cela a-t-il facilité le travail de coopération ?

Denis Morisot: Cela me permet d'avoir deux regards et de m'apporter un autre éclairage sur les synergies. Je pense que celles-ci ont apporté, au fur et à mesure, une connaissance réciproque des deux institutions. Aujourd'hui, la ville sait mieux ce qui se passe au CPAS et inversement, ce qui entraîne une autre culture. Pour que cela fonctionne, il faut que le directeur général du CPAS connaisse les services synergisés et les personnes. Il y a donc ce travail à faire et nous l'avons fait de manière structurelle via le comité de direction du CPAS que l'on a élargi.

Les CPAS ont une caractéristique que ne possède pas la ville : le secret professionnel. Cela vous-a-t-il posé un problème ?

Denis Morisot: Le secret professionnel est évidemment au cœur du travail du CPAS et je dirais que, globalement, la question se pose peu. D'abord, parce que les organes décisionnels restent au sein du CPAS et parce les décisions sont gérées par les travailleurs sociaux du CPAS. Tout ce qui est spécifiquement « service social du CPAS » n'est pas synergisé. Donc, le secret professionnel reste dans le giron professionnel du CPAS. Il existe certains facteurs de risques qu'il faut intégrer, notamment en matière de contrôle interne de tutelle, comme, par exemple, la gestion d'un dossier CPAS par la DRH synergisée, mais il appartient au

directeur général d'y être attentif et de veiller au respect du contrôle interne.

Les agents ont-ils été, dès le départ, conscients de la plus-value d'une telle démarche ?

Rudy Ankaert: Les métiers du CPAS ne sont pas ceux de la ville. Il y a notamment un temps de réaction qui est différent, par exemple en matière de gestion du personnel. Une notion que les agents de la ville ont dû intégrer et qui a demandé un apprentissage. Il est clair qu'il faut un temps d'adaptation et qu'il ne faut pas brusquer les choses. Nous connaissions l'objectif à atteindre, mais il a fallu accepter la résistance au changement et la gérer.

Denis Morisot: Dans un premier temps, on peut penser que le CPAS ait pu se sentir dépourvu de ses moyens mais, une fois que l'on a passé l'écueil de cette première sensation et que l'on s'investit dans la mise en œuvre des stratégies et des projets, les spécificités et les métiers du CPAS retrouvent leur place dans le travail mené. De plus, les synergies ont été l'occasion, pour le CPAS, de profiter de l'expertise de la ville.

Est-ce que le fait de disposer maintenant d'un bâtiment commun facilite les choses ?

Rudy Ankaert: Le grand changement a en effet été le déménagement dans la cité administrative, parce que tout le projet de construction était axé sur les synergies développées entre le CPAS et la ville. Il faut savoir que le rez-de-chaussée est occupé par les services de première ligne, comme la population, l'état civil, mais que les deux autres étages sont occupés indifféremment par des agents communaux et du CPAS. C'était une logique que nous devons intégrer en termes d'aménagement.

Voyez-vous encore des choses à améliorer dans le futur ?

Denis Morisot: Il me semble qu'il est important que les deux directeurs généraux communiquent et s'entendent bien. Cela signifie qu'il faut, derrière ces personnes, des organes de coopération. Aujourd'hui, il existe toute une série de choses qui fonctionnent de manière informelle et qui devraient, pour moi, être plus structurelles, plus organisées. On peut imaginer, par exemple, des réunions de direction générale communes entre les deux institutions.

Quels conseils donneriez-vous aux communes et aux CPAS qui voudraient, comme vous, favoriser les synergies ?

Denis Morisot: Il faut énormément de communication entre les deux institutions, sans tabous. Il faut aussi définir les attentes et les objectifs de chacun et travailler, de manière commune, sur les plans stratégiques pour que les objectifs soient partagés. Et, très certainement, il ne faut pas oublier les spécificités métiers.

Un petit mot de conclusion ?

Denis Morisot: La synergie peut être une très belle opportunité parce qu'elle peut aussi renforcer le CPAS. La ville et le CPAS peuvent fonctionner comme deux étrangers et se rencontrer uniquement dans le cadre de la tutelle, un peu comme une famille qui ne se rencontre qu'une fois l'an, au réveillon. Il faut donc collaborer de manière permanente et récurrente, échanger, dialoguer sur des projets, s'ouvrir à d'autres réalités et à d'autres visions.

VILLE ET CPAS DE TOURNAI

Ces dernières années, la Ville de Tournai a clairement montré sa volonté de favoriser les synergies entre la commune et le CPAS, via notamment un PST qui fait la part belle à la collaboration et au respect mutuel. Et ce, bien que les infrastructures des deux institutions soient un peu éloignées géographiquement, grande ville oblige. Et pourtant, à Tournai aujourd'hui, la porte d'entrée principale de la synergie revient aux deux directeurs financiers qui ont initié une gestion financière en miroir, projetant à moyen terme une direction comptable siamoise : harmonisation de la direction financière et comptable et mise en commun d'outils et de moyens vers des objectifs partagés. L'idée est de donner une vision financière identique, ainsi qu'un partage des procédures des deux institutions avec, en bout de course, le rêve d'un centre administratif commun.

EDDY MOULIN,

Directeur financier de Tournai,
et **SÉBASTIEN DIEU,**
Directeur financier du CPAS

“Pour une meilleure efficacité et efficience, la synergie est la clé de voûte du système”



Messieurs, quelles sont les raisons qui vous ont incité à travailler en collaboration directe ?

Eddy Moulin : Quand Monsieur Dieu est arrivé au CPAS, nous avons décidé de travailler énormément ensemble parce que, auparavant, je souffrais d'avoir très peu de contacts avec le CPAS. Maintenant, nous avons des contacts journaliers et nous essayons, au travers de cette politique de synergies, de nous rapprocher, de mieux nous connaître et d'adopter une organisation commune.

Sébastien Dieu : Lorsque je suis arrivé, j'ai tout de suite été mis au courant de la volonté du politique, au travers de son PST, de rapprocher la ville du CPAS. Nous voulions donc découvrir nos métiers respectifs et avoir une vision commune. Nous avons la volonté de nous harmoniser en matière de visibilité budgétaire et d'utiliser les mêmes méthodes de travail. Les discussions ont abouti sur une organisation similaire à la ville en tenant compte des avancées du CPAS en matière de contrôle des opérations comptables. Le Bureau permanent a ainsi décidé de regrouper, au sein d'une même direction, les compétences en matière de finances, de comptabilité et de budget afin de se calquer sur l'organisation de la ville. Et il y avait aussi une volonté d'utiliser les mêmes outils

informatiques, de mettre en amont tous les outils possibles pour une véritable synergie de terrain.

Eddy Moulin : On a revu l'organisation de notre administration et nous avons créé six directions transversales. Nous avons essayé de réfléchir, avec le CPAS, pour que, lui aussi, adopte le même schéma. Cela n'a pas été toujours facile mais on y est arrivé. C'est vrai que, pour nous, les directions représentent un effectif de personnel important, alors qu'au CPAS, un service ne concernait parfois qu'une seule personne. Nous avons donc harmonisé nos méthodes budgétaires par la création des budgets en commun, et ce, d'un point de vue uniquement technique. Les questions de fond restent, elles, de la compétence des autorités politiques et des directeurs généraux dans leurs matières respectives.

Pensez-vous que la comptabilité de la ville était une opportunité, une porte d'entrée aux synergies ?

Sébastien Dieu : De fait, la comptabilité est souvent une belle porte d'entrée. C'est une matière qui a l'avantage d'être réglementée pratiquement de la même manière à la ville qu'au CPAS. Les manières de travailler, en matière de cycles de dépenses et de recettes, sont les mêmes et,



donc, l'organisation peut tout à fait être pareille à la ville qu'au CPAS. C'est effectivement un des services qui, à mon sens, est le plus facile à synergiser. L'avantage du service finance, c'est qu'il centralise beaucoup de matières des autres services. Le service finance est très souvent consulté et a des interactions avec tous les autres services de la commune ou du CPAS. Le fait de travailler sur le service des finances a donc l'avantage d'obliger les autres services à se parler.

Eddy Moulin : Grâce à cette volonté de synergie, nous avons opté pour une comptabilité en miroir et nous avons donc regardé si, de part et d'autre, il n'y avait pas des articles budgétaires que l'on pouvait utiliser pour la même opération. Il y a aussi eu la volonté de détailler un peu plus la comptabilité du CPAS et de la calquer sur celle de la commune. Nous avons donc maintenant l'occasion de monter des plans de gestion et des plans pluriannuels de manière beaucoup plus précise, où efficacité et efficience trouvent enfin leur place. Nous essayons aussi que les logiciels nouveaux puissent trouver place à la fois à la commune et au CPAS, ce qui rend notre coordination plus facile. Nous cherchons, de plus, à faire des vérifications de caisse commune. On essaie aussi de faire en sorte que le collège et le bureau permanent se réunissent au même moment pour une meilleure organisation. À terme, nous rêvons de sortir un

budget commun. C'est notre objectif : avoir des comptes consolidés, comme dans les entreprises.

Tout cela implique une grande communication entre vous...

Sébastien Dieu : Le fait que les deux directeurs financiers se parlent au quotidien fait avancer plus rapidement les choses, même si on ne se réunit pas spécialement pour discuter de synergie. Mais on se téléphone, on se rencontre, on s'envoie des mails, au quotidien. De plus, nous nous sommes mis d'accord sur le fait de se faire remplacer tous les deux par la même personne lorsque nous sommes absents. C'est un réel avantage vu que la personne qui nous remplace connaît aussi bien le CPAS que la ville et qu'elle sait que nous travaillons de la même manière.

Avez-vous des souhaits en ce qui concerne le futur ?

Eddy Moulin : Oui, je pense qu'il faudra créer un jour un centre administratif commun. Je crois que ce sera inévitablement un projet à étudier dans les prochaines années. Cela permettra de mieux encore nous installer sur un socle commun et de mieux travailler ensemble avec les logiciels qui seraient finalement plus proches. On sent que nos collègues se connaissent bien maintenant et qu'ils n'auraient aucune difficulté à se retrouver sur un même plateau, à travailler ensemble tout en respectant les particularités des métiers de chacun.

Quels conseils donneriez-vous aux communes qui voudraient se lancer dans une comptabilité commune ? Quelles sont les choses à éviter ?

Sébastien Dieu : Il faut éviter de croire que la ville veuille absolument absorber le CPAS. Ce n'est, en tout cas, pas le cas à Tournai. Nous avons pris le meilleur de chaque institution et l'on n'a pas du tout ce sentiment de se faire absorber par la ville. C'est vraiment une idée qu'il faut oublier si l'on veut travailler de manière positive dans les synergies. Il faut également éviter de croire que l'on va se sentir dévalorisé par l'autre institution. C'est plutôt l'inverse : la collaboration va donner une meilleure image de marque de l'ensemble. De plus, il faut s'ouvrir au dialogue et écouter les arguments de l'autre, cela ne peut que faire grandir les deux institutions.

Eddy Moulin : La synergie est impossible sans volonté politique. Il faut que les hommes politiques qui dirigent la commune et le CPAS aient envie de travailler ensemble. Pour une meilleure efficacité et efficience, la synergie est la clé de voûte du système. Ainsi, on peut être amené à faire de belles choses.

En conclusion, quel serait votre message ?

Eddy Moulin : Apprendre à travailler ensemble ! Mais encore faut-il communiquer cette envie à nos collègues. Seul, on ne peut rien faire. Il ne faut donc pas imposer la synergie. Elle doit percoler dans l'administration pour éviter la résistance au changement. Une fois ce cap dépassé, on peut en effet créer de grandes choses.



Le lecteur trouvera plusieurs reportages à ce sujet sur UVCW TV, la web TV de l'Union des Villes et Communes de Wallonie (www.youtube.com/uvchwv).