



**NOTE D'ORIENTATION DU MINISTRE WALLON DES POUVOIRS LOCAUX
« VERS UN POUVOIR LOCAL INTEGRE ET MODERNISE »**

AVIS DE L'UNION DES VILLES ET COMMUNES DE WALLONIE ASBL

CA du 14 avril 2026

SYNTHESE

Dans ce dossier, les villes, communes et CPAS présentent des réalités différentes et des approches variées.

L'UVCW constate des attentes et des demandes de modalités de rapprochement entre communes et CPAS à des degrés bien différents, allant d'un rapprochement minimal (quelques synergies) à une intégration complète, voire imposée.

Certaines communes ont déjà fortement avancé dans les synergies et souhaitent aller plus loin dans une intégration complète des structures.

Le rôle de l'Union des Villes et Communes de Wallonie asbl est d'être le représentant de ses membres, **et ce dans toute la diversité des points de vue**, en étant une force de proposition.

Le Conseil d'administration présente dans le présent avis :

- Son **attachement de principe à l'autonomie communale** (démarche volontaire ; étude et trajectoire de faisabilité) ;
- La question des **entités juridiques distinctes** ;
- Le mouvement **parallèle de la fusion volontaire des communes** ;
- Les **différentes sensibilités** qui se sont exprimées au sein des riches débats qui se sont tenus lors des trois réunions du CA consacrées au dossier ;
- Des **points d'attention et des recommandations** ;
- La **poursuite du travail** avec la Wallonie.

INTRODUCTION

Dans ce dossier, les villes, communes et CPAS présentent des réalités différentes et des approches variées.

L'on constate des attentes et des demandes de modalités de rapprochement entre communes et CPAS à des degrés bien différents, allant d'un rapprochement minimal (quelques synergies) à un souhait d'intégration complète, voire imposée.

Certaines communes ont déjà fortement avancé dans les synergies et souhaitent aller plus loin dans une intégration complète des structures.

D'une manière générale, on constate qu'il n'y a pas d'unanimité sur l'opportunité de la réforme, notamment face à l'ampleur qu'elle ambitionne, ni sur sa temporalité, nombre d'observateurs soulignant la concomitance de cette réforme institutionnelle avec de nouvelles missions exigées des CPAS comme, notamment, le nouveau rôle du CPAS dans l'accueil des exclus du chômage

de longue durée. Une telle réforme institutionnelle demanderait en effet de la préparation et un investissement déjà sous cette législature, dans un contexte particulièrement tendu dans la plupart des pouvoirs locaux.

Au sein même du Conseil d'administration de l'UVCW, on constate que plusieurs sensibilités se sont manifestées.

Le rôle de l'Union des Villes et Communes de Wallonie asbl est d'être le représentant de ses membres, **et ce dans toute la diversité des points de vue**, en étant une force de proposition.

On rappellera que l'Union des Villes et Communes de Wallonie asbl et la Fédération des CPAS travaillent de concert sur le dossier depuis mi-2025 : une rencontre spécifique au dossier a eu lieu avec Monsieur le Ministre Desquesnes le 22.10.2025; trois séances de Conseil d'administration de l'UVCW (30.9.2025, 3.3.2026 et 14.4.2026) et autant de réunions du Comité directeur de la Fédération des CPAS ont permis à ce dossier complexe de trouver la voie de la maturité.

Le Conseil d'administration présente dans le présent avis :

- Son attachement de principe à **l'autonomie communale** (démarche volontaire ; étude et trajectoire de faisabilité) ;
- La question des **entités juridiques distinctes** ;
- Le mouvement **parallèle de la fusion volontaire des communes** ;
- Les **différentes sensibilités** qui se sont exprimées au sein des riches débats qui se sont tenus lors des trois réunions du CA consacrées au dossier ;
- Des **points d'attention et des recommandations** ;
- La **poursuite du travail** avec le Ministre.

1. AUTONOMIE LOCALE

a. Démarche volontaire

Le Conseil d'administration de l'UVCW souligne son attachement au principe **de l'autonomie locale** et donc au **rapprochement volontaire** entre la commune et le CPAS.

Parmi les Bourgmestres, les Présidents de CPAS, les Grades légaux, les Agents de terrain, on constate des volontés de rapprochement à des degrés divers, allant d'un rapprochement minimal à une intégration complète, voire imposée.

Compte tenu de **l'hétérogénéité** des avis des parties prenantes (au sein des communes et des CPAS) quant à **l'intensité d'un rapprochement voire d'une totale intégration** entre la commune et le CPAS, l'Union des Villes et Communes de Wallonie propose que la **démarche soit, autant que faire se peut, fondée sur l'autonomie locale**, ce qui permettrait aux institutions de réussir leur rapprochement au fur et à mesure selon **une trajectoire de faisabilité** garantissant un **meilleur succès à l'opération de rapprochement/intégration**.

Il nous semble qu'une telle réforme institutionnelle n'aura de chance d'aboutir à une gouvernance plus efficiente que si elle trouve un terreau fertile sur le terrain, au sein même des communes et des CPAS.

Nous croyons que **les opérations de rapprochement réussies de manière volontaire** permettraient de démontrer la faisabilité de la chose et pourraient servir de **modèles**, entraînant, **par émulation**, d'autres candidats dans la démarche.

b. Etude et trajectoire de faisabilité

L'UVCW met en avant l'idée d'**étude de faisabilité** et de **trajectoire de faisabilité**, comme corollaire de l'autonomie locale.

- Etude de faisabilité

Afin de coller au terrain et à ses besoins, il est proposé que la commune et le CPAS réalisent conjointement¹ une **étude de faisabilité préalable** à tout rapprochement/intégration.

Cette étude, menée en interne au sein des services communaux et de CPAS, constitue une **analyse « coût/avantages » solide** et pose la question suivante : « dans quelle mesure ce rapprochement est-il nécessaire à une **organisation plus efficace** et à une prestation de **services de qualité ?** ».

On soulignera que cette étude de faisabilité est également **recommandée par le récent² rapport d'évaluation universitaire de la réforme flamande**.

Le consortium universitaire d'évaluation de la réforme flamande s'exprime comme suit :

« 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** »³.*

- Trajectoire de faisabilité

Une **trajectoire de faisabilité** pourrait être tracée par la commune et le CPAS afin de répondre au rythme souhaité, commune et CPAS étant avant tout des organisations humaines qui doivent le mieux possible répondre aux missions qui sont les leurs avec les équipes⁴ qui sont les leurs.

Sur une ligne du temps, le rapprochement peut être graduel et s'installer **au fur et à mesure** que le **terrain devient réceptif** et que **certains « momentums » sont atteints**. Par exemple, la mise

¹ Cette étude sera menée conjointement au sein des institutions par les Mandataires et les Agents locaux, Directeurs généraux en tête.

² L'évaluation date du 25.6.2024.

³ KUL, Université d'Anvers, UGent et UHasselt, *Effets de l'intégration des communes et des CPAS du point de vue des parties prenantes - Étude d'évaluation*, par Chesney Callens, Lieven Janssens, Melissa Brouwers, Koen Verhoest, Steven Van Garsse, 25.6.2024, Recommandation N° 3, p.70.

Traduction par DeepL pro.

⁴ Tant les Mandataires politiques que les équipes administratives.

en place d'une fonction de Directeur général commun aura davantage de chance de succès si l'opération a lieu au départ à la retraite d'un des deux Directeurs généraux.

Il conviendrait, dès lors, de penser la réforme comme étant « **modulaire** » qui n'exprimerait non pas un « tout ou rien » mais une **succession d'étapes atteignables en quelques années**, permettant un rapprochement/intégration harmonieux et respectueux des réalités de terrain.

Nous croyons que **les opérations réussies de rapprochement/intégration** permettraient de démontrer la faisabilité de la chose et pourraient servir de **modèles**, entraînant, **par émulation**, d'autres candidats dans la démarche.

2. LA QUESTION DES ENTITES JURIDIQUES DISTINCTES

Il nous semble que c'est là la meilleure garantie pour conserver les politiques sociales vives et pour respecter les spécificités des missions du CPAS (cf. note d'orientation du Ministre ; « *spécificités de l'action sociale à l'échelle locale* », CRAC 101, 24.2.2024).

Cela évite également toute une série de conséquences sur toute une série de réglementations périphériques, réglementations qu'il conviendrait de lister et de modifier en cas de perte de la personnalité juridique du CPAS.

Cela évite aussi de devoir modifier ou abroger la loi organique des CPAS du 8.7.1976.

3. EN PARALLELE, LE MOUVEMENT DE FUSIONS VOLONTAIRES DES COMMUNES (ET DONC DES CPAS) POUR RENFORCER LES INSTITUTIONS (ET EN DIMINUER LE NOMBRE)

L'UVCW attire l'attention du Ministre sur ce que « l'intégration » du CPAS dans la commune n'est pas la seule voie pour diminuer le nombre d'entités locales sur le territoire wallon.

Nous croyons que ce sera davantage par un mouvement de fusions (volontaires) des communes (et des CPAS également) que le **nombre** d'institutions publiques locales diminuera.

Nous attirons donc l'attention du Ministre sur ce **mouvement stratégique « parallèle »** au rapprochement commune/CPAS que l'on doit aussi prendre en compte, qui va devoir se mettre en place, qui s'inscrit dans un temps long et dont la Wallonie doit également prendre la mesure.

4. LES DIFFERENTES SENSIBILITES EXPRIMEES AU SEIN DU CA DE L'UVCW

Le Conseil d'administration de l'UVCW a à cœur de rapporter les différentes sensibilités qui se sont exprimées en son sein lors des riches débats qui se sont tenus pendant trois réunions consacrées au dossier.

Nous les présentons par ordre d'intensité (pour celles qui se réclament de la figure du rapprochement/intégration) et puis présentons les deux autres modèles alternatifs débattus.

- Statu quo

Des villes et communes et CPAS ont mis en place des synergies et ne souhaitent pas aller plus loin, estimant avoir, notamment, suffisamment de défis à relever dans les années qui viennent pour ne pas, en plus, avoir une réforme institutionnelle à gérer.

- **Vers un rapprochement/intégration par étapes**

Des villes et communes et CPAS sont volontaires pour davantage de synergies, voire une intégration, mais de manière graduelle afin de pouvoir capitaliser sur des momentum qui rendent les opérations plus faciles à mener à bien (par exemple, départ volontaire ou départ à la pension d'un Directeur financier pour passer à la mise en place d'une fonction de Directeur financier commun).

- **Intégration complète**

Des villes et communes et CPAS sont déjà loin dans l'expérimentation des synergies. Elles souhaitent passer dans un modèle intégré pour « aller plus loin » et se retrouvent assez bien dans la proposition du Ministre.

- **Pour un autre modèle : la supracommunalité**

Des villes et communes et CPAS proposent de mener une réflexion sur un rapprochement/intégration des CPAS entre eux pour, par exemple, gérer des infrastructures à un niveau supracommunal (MR/MRS ; crèches ; services à la population ; ...), estimant qu'il y a là gain optimal d'efficacité et qu'une fusion entre CPAS exprimerait beaucoup plus de synergies et d'économies d'échelle.

Cette réflexion ouvre le champ des possibilités de mener l'action sociale au niveau des bassins de vie supracommunaux, au service du développement et de la cohésion sociale de la Région.

Elle ouvre également la porte sur d'autres formes de collaboration pour l'opérationnalisation des politiques sociales, incitant à une réflexion prenant appui sur le terrain local en vue d'une stratégie de développement, dans un souci d'une meilleure cohérence territoriale entre localisations des activités économiques, des infrastructures de services publics, des difficultés sociales et des recettes fiscales.

- **Pour un autre modèle : l'exemple de la zone de police mono-communale**

La préférence des Fédérations de Grades légaux va à ce modèle (cf. l'avis des Fédérations envoyées par elles au Ministre). Dans leur réflexion, les Fédérations de Grades légaux ont proposé un modèle calqué sur celui de la zone de police mono-communale. La police s'occupe de son métier, le Chef de corps garde son autonomie de gestion et la commune vient en support, évitant les doublons. Ce modèle appliqué à la relation « commune/CPAS » permettrait de respecter la spécificité de l'aide sociale et les métiers particuliers des Directeurs généraux et Directeurs financiers de CPAS au service des citoyens les plus précarisés. Le modèle permettrait aussi d'avoir un dispositif clair en termes de responsabilités de gestion.

5. POINTS D'ATTENTION ET RECOMMANDATIONS

L'Union des Villes et Communes de Wallonie prend acte du souhait du Ministre et de la Wallonie de rationaliser plus avant les institutions locales **en intégrant purement et simplement le CPAS au sein de la commune.**

Par ailleurs, l'UVCW prend également acte de la volonté de la Wallonie d'aller jusqu'à **imposer cette intégration** dans certains cas de figure.

Dans ce cadre, l'UVCW souhaite attirer l'attention du Ministre et faire les recommandations suivantes :

1. Le seuil

L'Union des Villes et Communes de Wallonie représentent tous leurs membres, dans toute leur diversité.

Se positionner sur un seuil qui déterminerait l'existence, ou la « disparition », de facto, de certains membres, tout en induisant une disparité des logiques de gouvernance institutionnelle et des capacités de déploiement de politiques sociales adaptées aux besoins locaux ne relève pas de nos missions. Ce rôle revient au Gouvernement et au Législateur, et nous ne souhaitons pas l'endosser. Nous remercions d'avance le Ministre pour sa compréhension.

Si la Wallonie entend quand même imposer un seuil, l'UVCW fait les recommandations suivantes :

- l'UVCW estime que ce seuil, exprimé en nombre d'habitants, doit être **le plus bas** possible pour permettre à l'autonomie communale de s'exprimer ;
- l'UVCW recommande au Ministre d'avoir un **vision holistique** de la notion de seuil qui ne doit pas s'exprimer uniquement en termes de nombre d'habitants. Sa pertinence demande qu'il soit également **pondéré en fonction de la réalité de terrain**.

Par exemple, on ne considèrera pas de la même manière le rapprochement/intégration d'un CPAS qui :

- gère ou ne gère pas une (ou plusieurs) MR/MRS ;
- gère ou ne gère pas une (ou plusieurs) crèche(s) ;
- travaille avec un nombre important d'agents (dont des articles 60) ou avec un petit nombre ;
- compte beaucoup de bénéficiaires du RIS ou peu ;
- développe nombre d'aides complémentaires ou peu ;
- ...

2. Le PST

Dans le cadre d'un rapprochement/intégration, le champ d'application du PST doit être questionné.

Depuis le décret de 2017, la commune comme le CPAS doivent, **chacun**, réaliser un PST.

Le PST est un outil stratégique de politique locale qui peut tout à fait être le réceptacle du souhait de rapprochement/intégration des deux structures, le PST permettant de mettre en avant une **vision politique cohérente** sur la question. On soulignera aussi le rôle de l'administration et du Directeur général dans l'opérationnalisation, via le PST, de la vision politique prônée.

Dans un but d'amélioration de la cohérence et la lisibilité des politiques locales, **un PST commun** pourrait être élaboré par la commune et le CPAS, traçant, notamment la trajectoire de faisabilité envisagée.

Le PST communal et le PST du CPAS pourraient être fusionnés en un seul dans le courant de la présente mandature, sans attendre la prochaine.

La législation devra être modifiée en ce sens.

3. Les services supports

En ce qui concerne les services supports (que ceux-ci s'expriment dans des synergies, des mutualisations contraignantes voire une intégration au sein de la commune sous sa responsabilité), l'UVCW recommande d'accompagner les démarches de rapprochement/intégration avec des « **contrats de service** » partagés entre les deux entités.

Cela permettrait de définir conjointement un niveau de service et une qualité de service attendus de part et d'autre vis-à-vis des services de supports mutualisés/intégrés.

Les « contrats de service » serviraient à :

- clarifier le périmètre des services fournis,
- fixer des objectifs qualitatifs / quantitatifs à atteindre,
- déterminer le niveau des services,
- déterminer les responsabilités,
- déterminer les modalités en cas de non-respect du contrat,
- ...

La législation devra être adaptée.

4. Les Grades légaux

Actuellement, les Grades légaux des deux entités sont les suivants :

- DG ⁵ communal	- DG de CPAS
- DG communal adjoint pour les entités de plus de 10.000 habitants ⁶	
- DG adjoint commun	
- DF ⁷ communal ou RR ⁸ « communal »	- DF de CPAS ou RR « de CPAS »
- DF commun ou RR commun à la commune et au CPAS d'un même ressort.	

Concernant les Grades légaux, **l'UVCW prend note du souhait et des positions des différentes parties prenantes** qui s'expriment comme suit :

- maintien du statu quo actuel
- coordination augmentée entre les Grades légaux
- Grades légaux communs
- ...

En ce qui concerne les Grades légaux communs, on constate que, dans le cadre de la législation existante qui le permet⁹, 60 % des communes et CPAS disposent déjà d'un **DF commun ou d'un RR commun à la commune et au CPAS d'un même ressort**.

⁵ Directeur et Directrice général-e communal-e. Utiliser l'abréviation permet d'alléger le texte tout en respectant l'écriture inclusive.

⁶ Une trentaine en Wallonie.

⁷ Directrice financière et Directeur financier.

⁸ Receveur régional et Receveuse régionale.

⁹ Selon certaines conditions notamment de nombre d'habitants (le DF commun concerne les communes de moins de 35.000 habitants ; le RR peut être commun à une commune et un CPAS d'un même ressort de moins de 10.000 habitants ; le DG adjoint peut être commun pour les communes et CPAS de + de 10.000 habitants (sans plafond)).

En ce qui concerne **les DG communaux et les DG de CPAS**, la législation ne permet actuellement pas disposer de DG communs. Seule existe la figure du DG adjoint commun.

Si le rapprochement/intégration des structures sollicite la création d'un poste de DG commun, la législation devra être modifiée pour le permettre.

Nous préconisons que l'étude de faisabilité mette en lumière **soit un momentum opportun** (par exemple le départ ou la pension du DG communal ou du DG de CPAS), **soit l'accord de toutes les parties prenantes intéressées**.

Dans tous les cas de figure, l'UVCW partage l'avis des Fédérations de Grades légaux concernant **les droits acquis qui devront impérativement être garantis**.

Dans l'intervalle, on peut recommander que **la coordination** entre le/la DG de la commune et le/la DG du CPAS et entre le/la DF de la commune (ou le/la RR) et le/la DF (ou le/la RR) du CPAS soit renforcée. Des réunions trimestrielles pourraient être 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...). 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. La gestion du changement

Face à toute démarche nouvelle rapprochement/intégration, la commune comme le CPAS sont d'abord des **organisations humaines** sur lesquelles tout changement a un impact plus ou moins grand, plus ou moins bénéfique selon la manière dont il est amené et dont il est perçu. L'efficacité des missions peut ainsi être directement touchée.

L'UVCW recommande dès lors que les opérations de rapprochement/intégration soient pilotées selon les **principes de la gestion du changement**.

On notera que le **rapport d'évaluation de la réforme flamande** reprend également cette recommandation :

« Recommandation 2 : Investir dans des processus et des outils pour promouvoir la coopération et la coordination entre les services sociaux et les services municipaux.

*Bien que l'intégration structurelle du service social dans la municipalité rapproche physiquement le personnel, ce qui peut créer des opportunités de coopération plus étroite, nos résultats indiquent **qu'une telle coopération ne se produit pas automatiquement**. Il nous semble donc préférable d'investir dans des **processus et des outils concrets** qui favorisent cette coopération plutôt que d'intervenir radicalement dans la structure des services et de l'organisation. La coopération et l'harmonisation doivent avant tout être utiles aux services et, par conséquent, partir d'objectifs concrets des services »¹⁰.*

¹⁰ Cf. le rapport d'évaluation de la réforme flamande, p. 69 : « Les projets interservices qui donnent lieu à une politique intégrée ou à la fourniture de services (par exemple, UiTPAS, épicerie sociale) constituent un moyen idéal de rapprocher les services. D'autres instruments tels que les objectifs intégrés dans les mémorandums politiques et les plans pluriannuels, les budgets partagés et basés sur des objectifs autour de thèmes politiques transversaux, les structures de consultation politico-administrative avec les échevins compétents et les représentants des différents services sur la politique sociale intégrée, les cellules de coordination politique avec

« Recommandation 4 : Continuer à investir dans le suivi actif des employés.

Comme l'ont montré les résultats des analyses, l'intégration culturelle est essentielle pour aligner de manière optimale les opérations du CPAS sur celles de la municipalité. La gestion du changement au cours du processus d'intégration peut favoriser cet alignement, mais l'intégration des cultures organisationnelles prend plus de temps que l'alignement organisationnel (par exemple, l'alignement des structures, des processus et des procédures). Par conséquent, la gestion du changement prend souvent fin trop tôt et les employés sont trop rapidement considérés comme pleinement intégrés. Une période plus longue (5 à 7 ans) de suivi actif qui suit le déploiement organisationnel du processus de changement devrait stimuler davantage l'intégration culturelle et permettre aux employés de s'approprier l'intégration »¹¹.

L'UVCW est au service de ses membres et de la Wallonie pour **accompagner les villes et communes et CPAS dans ces opérations de gestion du changement.**

6. La tutelle sur les budgets et comptes

En cas de rapprochement/intégration, la question de la tutelle doit se poser.

La tutelle d'approbation des comptes et du budget pourrait être **transférée à la Région et exercée par le SPW IAS**, lequel devrait **expressément « répondre » aux remarques dressées par le collège communal sur les comptes/le budget du CPAS.**

Ceci répondrait par ailleurs à une demande des Directeurs financiers communs (le/la DF de la commune peut difficilement exercer la tutelle sur le budget et les comptes du CPAS qu'il/elle a lui-même/elle-même établis).

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.

La législation sera modifiée.

7. La sécurisation juridique du processus de rapprochement/intégration

Même si les deux personnalités juridiques subsistent (cf. supra), en cas de rapprochement/intégration, il conviendra de sécuriser juridiquement l'évolution vers un modèle pleinement intégré.

le personnel des différents services faisant des propositions sur la politique sociale intégrée et la prestation de services, etc. peuvent garantir une coopération et une harmonisation supplémentaires entre le service social et les autres services municipaux ».

¹¹ Cf. le rapport d'évaluation de la réforme flamande, p. 71.

On vise tout particulièrement la **sécurisation juridique du transfert d'activités et de personnel vers la commune**.

Il convient, par exemple, que ledit transfert n'entraîne pas une sortie du dispositif de financement du **Maribel social** par exemple (ce qui serait le cas dans le contexte actuel inchangé).

Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des CPAS et l'intégration de services qui en découlera, nous demandons au Gouvernement wallon qu'il **défende le maintien des moyens Maribel**, les réductions du volume global de l'emploi communal ou de CPAS ne résultant pas d'une volonté locale d'aller en ce sens mais bien de la mise en œuvre de réformes régionales.

Le **dispositif APE** devra également être sécurisé notamment via la notion de « volume global de l'emploi ».

Les barrières légales et réglementaires aux mutualisations (législations sociales fédérales, mécanismes de subventionnement, législation sur les marchés publics...) seront levées pour permettre les mutualisations et mises à disposition de personnel ainsi que les mutualisations de matériels et de services.

6. POURSUITE DU TRAVAIL AVEC LA WALLONIE

Le Conseil d'administration de l'UVCW souhaite poursuivre la collaboration avec le Gouvernement wallon et son Ministre en charge des pouvoirs locaux ainsi qu'avec l'Administration régionale et les autres parties prenantes (dont les Fédérations de Grades légaux et Fédération des Receveurs régionaux), via les groupes de travail mis en place et selon un rythme de travail réaliste.

Nous espérons ainsi pouvoir participer à la construction d'un modèle organisationnel moderne qui *in fine* rencontrerait les hétérogénéités du dossier tout en respectant les missions des institutions et en permettant de les mener avec efficacité au service des citoyens, et notamment des citoyens les plus précarisés.

MIB/ALV/AMA/BDJ/28 4 2026