

PROVINCE DE LUXEMBOURG. ARRONDISSEMENT DE MARCHE-EN-FAMENNE
COMMUNE DE NASSOGNE

REUNION CONJOINTE DES CONSEILS COMMUNAL ET DE L'ACTION SOCIALE DU
29 JANVIER 2020 A 19H.

PROCES – VERBAL

PRESENTS :

MM. Marc Quiryen,	Bourgmestre – Président
André Blaise, Marcel David, José Dock, Marie-Alice Pekel,	Echevins ;
Florence Arrestier,	Présidente du CPAS
Vincent Peremans, Philippe Lefèbre, Christine Breda, Véronique	
Burnotte, Bruno Huberty, Jean-François Culot, Jérémy Collard,	
Lynda Protin, Johanna Colmant, Charline Kinet, Sophie Piéard	Conseillers ;
Bernard Bentz, Marie Terwagne, Véronique Defoin, Jean Adam,	
Denis Dumont, Isabelle Son, Valérie Robert, Philippe Pirlot	Conseillers de l'Action sociale
Caroline Chabot,	Directeur général du CPAS
Charles Quiryen,	Directeur général.

Le Bourgmestre souhaite la bienvenue pour cette réunion commune entre les conseillers communaux et les conseillers de l'action sociale, prévue par le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation en excusant les absences de Vincent Peremans, Lynda Protin et Charline Kinet du côté des membres du Conseil communal et Marie Terwagne, Jean Adam et Philippe Pirlot du côté des membres du CPAS.

Il donne la parole à Caroline Chabot, directrice générale du CPAS et à Quentin Paquet, chef de bureau administratif de la commune.

1) Présentation du rapport annuel sur les synergies existantes et à développer entre la commune et le CPAS, les économies d'échelles, les suppressions des doubles emplois ou chevauchement d'activités du CPAS et de la commune.

Conformément aux dispositions légales, ceux-ci présentent les économies d'échelles, les synergies existantes et à développer entre la commune et le CPAS telles qu'elles ont été approuvées par le Comité de concertation du 4 novembre 2019 :

RAPPORT SUR LES SYNERGIES ET ECONOMIES D'ECHELLE
ANNEE 2020 - EXERCICE 2019

Obligations de procédures : Pour élaborer le rapport annuel sur les synergies, les trois étapes suivantes doivent être respectées :

1. Avis remis par le CODIR commun : Néant car actuellement, il n'y a pas de CODIR au niveau communal et pas de CODIR conjoint mis en place → fait l'objet d'une synergie à développer.
2. Avis remis par le comité de concertation en sa séance du 04/11/2019 : pas de remarque.

1. INTRODUCTION des deux Directions générales:

Le décret « synergie » du 17 juillet 2018 confie le rapport sur les synergies et les économies d'échelle conjointement aux Directeurs généraux de la Commune et du CPAS.

Après discussion en Comité de concertation, celui-ci est adopté par le Conseil communal et le Conseil de l'Action Sociale avant l'adoption de leur budget. Il est ensuite présenté lors d'une séance conjointe des deux Conseils.

Diverses synergies sont déjà en place depuis de nombreuses années et perdureront encore afin de rationaliser les moyens humains et financiers des deux entités. Cependant, de nouvelles synergies sont en cours de réflexion et pourraient être développées à court, moyen ou long terme et sont rendues envisageables depuis l'engagement d'un Chef de bureau administratif chargé de performer le fonctionnement interne de l'administration et de la professionnaliser davantage.

Il est vrai que bon nombre de ces synergies semblent avantager principalement le CPAS qui, du fait de sa petite structure, n'a pas les capacités techniques et humaines pour gérer certaines matières plus importantes

(ex. : certains marchés tel que celui des denrées alimentaires ou pour la réalisation de travaux). L'effort financier vient en effet principalement de la Commune qui prend à sa charge la plupart des dépenses de personnel et de frais de fonctionnement.

Cependant, celles-ci doivent surtout être vues comme une manière d'éviter des coûts financiers inutiles au CPAS, qui grèveraient davantage l'intervention communale et donc, l'ensemble du budget communal.

Une réflexion à mener pour nombre de synergies possibles à développer notamment en matière de ressources humaines est d'éviter l'écueil de centraliser le travail entre les mains d'un seul agent (ou de deux), et d'envisager la suppression d'un poste dans l'une ou l'autre entité pour réduire les coûts. Une telle réflexion serait source de démotivation du personnel et d'une charge de travail déraisonnable pour l'agent qui serait désigné comme centralisateur de la matière à gérer.

Dans les synergies projetées, la volonté du CPAS est de pouvoir être encore mieux pris en compte et écouté dans ses besoins pour tout ce qui touche aux marchés publics (informatique, téléphonie, services juridiques, ...). Cela doit passer inévitablement par un changement de mode de fonctionnement de manière à ce que dès qu'un marché est envisagé, le CPAS soit d'office contacté pour qu'il puisse exprimer son avis sur son intérêt et ses besoins plutôt que de s'adjoindre à des marchés pratiquement finalisés.

Enfin, le développement de synergies permettra sans conteste d'uniformiser le management et la gestion des ressources humaines entre les deux entités, de valoriser le personnel et donc de maintenir son niveau de motivation voire de l'augmenter ; les inégalités étant gommées au profit d'un traitement égal et commun à tous les membres du personnel.

2. TABLEAU DE BORD DES SYNERGIES RÉALISÉES ET EN COURS

Synergie groupe synergies	ou de	Objectif (satisfaction du citoyen / performance administrative / moyens)	Mode opératoire (coopératif / déléгатif)	L'administration pilote (administration communale / administration du CPAS / les deux administrions)	Responsable administratif (DG communal, DG de CPAS, DG communal et de CPAS ou DG adjoint commun)	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<i>Synergies réalisées et pérennisées (À mettre chronologiquement)</i>								
Courrier		Moyens	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2004	Systématisation de l'usage du courrier interne entre les deux administrations afin de réduire les frais postaux	Positif
GRH		Moyens	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2005	Cession de points APE du CPAS vers l'AC afin de profiter au maximum du dispositif	Positif
Bâtiment		Moyens	Coopératif	Administration communale	DG communal	2006	Mise à disposition, à titre gratuit, du bâtiment administratif pour le CPAS, en ce compris les charges de mazout de chauffage, d'eau et d'électricité	Positif
Maintenance		Moyens humains	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2006	Mise à disposition d'ouvriers communaux pour les petits travaux du bâtiment du CPAS → optimisation des ressources humaines en faisant l'économie de petits marchés de services par le CPAS	Positif
Marchés conjoints et achats groupés		Performance administrative / Moyens financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2006	Utilisation, contre rémunération, du diesel acheté par l'AC pour les véhicules du CPAS	Positif
Handicontact		Satisfaction du citoyen	Déléгатif	CPAS	DG de CPAS	2008	Prise en charge par le CPAS du service « Handicontact », créé par l'AC	Positif

Réunion conjointe des Conseils communal et de l'Action Sociale 20129-3/7

Logements de transit d'urgence	Satisfaction du citoyen	Déléгатif	CPAS	DG de CPAS	2009	Mise en gestion des 3 logements de Masbourg au CPAS, avec prise en charge des frais d'eau et de mazout de chauffage par la Commune	Positif
Planification d'urgence (PLANU)	Performance administrative	Déléгатif et coopératif	Administration communale	DG communal	2010	Plan d'urgence établi par l'agent PLANU de l'administration communale mais intègre le coordinateur psychosocial (mission du CPAS) et d'autres agents du CPAS désignés dans le cadre du PIPS	Positif mais vérifier si une mise à jour du PLANU ne serait pas nécessaire
Service de prévention et de protection du travail	Performance administrative / Moyens humains	Déléгатif et coopératif	Administration communale	DG communal	2012	Conseiller en prévention interne commun / Réunions communes SIPPT et SEPPT	Positif mais prévoir intégration du CPAS pour un plan d'action annuel et quinquennal commun
Été solidaire, je suis partenaire	Satisfaction du citoyen / Moyens	Coopératif	Administration communale	DG communal	2012	Proposition par le CPAS de 50% d'étudiants issus d'un public fragilisé	Positif
Communication	Satisfaction du citoyen	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2012	Espace dédié au CPAS sur le site Internet de la Commune, diffusion des informations relatives aux CPAS via la page Facebook de la Commune et le Flash-Info	Positif
Utilisation des bâtiments	Moyens	Coopératif	Administration communale	DG communal	2012	Utilisation, à titre gratuit, des salles communales par le CPAS pour ses activités (ateliers d'insertion, formations, réunions)	Positif
Étudiants	Satisfaction du citoyen / Moyens	Coopératif	Administration communale	DG communal	2013	Engagement par l'AC d'étudiants durant les vacances scolaires en soutien aux cuisinières et livreurs de repas à domicile	Positif
Mobilité	Satisfaction du citoyen	Déléгатif	CPAS	DG de CPAS	2013	Mise à disposition, à tarif préférentiel, du service mobilité pour les activités de la Maison des Aînés et celles organisées par le CCCA	Positif
Repas à domicile	Satisfaction du citoyen	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2014	Mise à disposition, à titre gratuit, de la cuisine de la Maison rurale et de cuisinières pour la confection des repas à domicile	Positif
Marchés conjoints et achats groupés	Performance administrative / Moyens financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2014	Achat groupé des denrées alimentaires nécessaires pour la confection des repas à domicile via le marché des denrées pour les écoles	Positif
Frais de personnel	Moyens financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2015	Prise en charge par l'AC des cotisations au fonds de pension du Président du CPAS	Positif
Service de prévention et de protection du travail	Moyens humains	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et des CPAS	2017	Service commun de secouristes et équipiers de 1 ^{ère} intervention	Positif

Réunion conjointe des Conseils communal et de l'Action Sociale 20129-4/7

Finances	Moyens financiers	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2018	Convention de trésorerie commune pour éviter les coûts de crédits de caisse au CPAS	Positif
Enfance	Satisfaction du citoyen	Déléгатif	CPAS	DG de CPAS	2018	Reprise de la gestion des plaines de vacances par le CPAS	Positif
Enfance et insertion sociale	Satisfaction du citoyen	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2018	Utilisation, à titre gratuit, du Proxibus pour certaines activités collectives organisées par le CPAS et dans le cadre des plaines de vacances	Positif
Marchés conjoints et achats groupés	Performance administrative / Moyens financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2018	Intégration du CPAS dans les marchés suivants : - papier - portefeuille d'assurances - produits d'entretien (bâtiments et lavoir) - WANApp	Positif
Enfance	Satisfaction du citoyen / Moyens humains	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2019	Mise à disposition du CPAS de l'animateur de rue afin de coordonner les plaines de vacances	Positif
Synergies en cours (<i>en voie de développement, d'amélioration</i>)							
Mise à disposition de personnel	Moyens humains	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2009	Mise à disposition de personnel dans le cadre de l'article 60, §7 de la loi organique des CPAS au service travaux	En suspens – Nécessité de revoir l'encadrement possible
Aides sociales	Moyens	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	2014	Mise à disposition, à titre gratuit, d'un local de stockage pour les denrées alimentaires du FEAD, conforme aux normes de l'AFSCA	Positif mais nombreux changements de local en fonction des besoins de la Commune → réflexion à mener pour une solution à long terme
Marchés conjoints et achats groupés	Performance administrative / Moyens financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal	2019	Intégration du CPAS dans les marchés suivants : - logiciel de gestion des courriers et délibérations - serveur et matériel informatique (principe acquis mais marchés non encore lancés)	A déterminer
DPD commun	Performance administrative / Moyens humains et financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal + DG de CPAS durant les prestations au CPAS	2019	Désignation d'un Déléгатué à la Protection des Données (DPD) commun	Nouveauté depuis août 2019

3. TABLEAU DE PROGRAMMATION ANNUELLE DES SYNERGIES PROJETÉES

Synergie ou de synergies	Objectif (satisfaction du citoyen / performance administrative / moyens)	Mode opératoire (coopératif / déléгатif)	L'administration pilote (administration communale / administration du CPAS / les deux administrations)	Responsable administratif (DG communal / DG de CPAS / DG communal et de CPAS / DG adjoint commun)	Moyens humains, financiers et logistiques dégagés + hauteur de contribution de la commune et du CPAS	Résultat attendu	Délai
Synergies projetées <i>ou en cours de questionnement</i>							
Informatique et téléphonie	Performance administrative	Déléгатif	Administration communale	DG communal	Agent administratif communal en charge	Conseil pour achat et support technique	2020

Réunion conjointe des Conseils communal et de l'Action Sociale 20129-5/7

						Informatique	
Smart Cities	Satisfaciton du citoyen / Moyen	Déléгатif	Administration communale	DG communal	Agent administratif communal en charge de l'informatique	Intégration du CPAS dans le projet Smart Cities pour permettre le traitement des demandes d'aides sociales directement à domicile	2020
GRH	Performance administrative	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	Chef du bureau administratif communal et DG de CPAS	Uniformisation du Règlement de travail Harmonisation du management Développement de procédures internes communes	2020
Energie	Satisfaction du citoyen	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	Eco-conseiller + service social du CPAS	Collaboration pour la mise en place d'ateliers et/ou séances d'information organisés par le CPAS	2020
Direction financière commune	Performance administrative	Coopératif	Les deux administrations (3/5 Commune – 2/5 CPAS)	DG communal et de CPAS	Agents administratifs communal et de CPAS en soutien actuellement au Receveur régional	Comptabilité Facturation Recouvrement	Réflexion à mener à moyen terme
Gestion du courrier sortant	Moyens financiers	Coopératif	Administration communale	DG communal	Suppression des frais de location de la timbreuse du CPAS + consommables	Utilisation d'une timbreuse commune	A prévoir en cas de centralisation des services
Cellule de sécurité intégrale locale en matière de radicalisme, d'extrémisme et de terrorisme (CSIL-R)	Satisfaction du citoyen	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	Cellule à composer avec le Bourgmestre, l'état civil, le référent CAPRAV du CPAS et les services de police	Réunion au min. 1x/an + selon les besoins	A discuter
Gestion des archives	Moyens	Déléгатif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS (compétence spécifique)	Marché conjoint à lancer – Prise en charge du coût à déterminer	Meilleure gestion des archives, uniformisation du classement	A discuter
Mise en place d'un Comité de Direction commun	Performance administrative	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	CODIR de la Commune (à déterminer) + CODIR du CPAS	Uniformisation des procédures liées à la GRH + concertation sur les marchés conjoints	2020
Marchés conjoints et achats groupés	Performance administrative / Moyens financiers	Déléгатif	Administration communale	DG communal	Coûts spécifiques pris en charge par chaque entité	Intégrer le CPAS dans les marchés de : - vêtements de travail - médecine du travail et SEPP - services juridiques (consultance et défense en justice) - audit informatique - entretien des espaces verts des écoles (étendre les espaces de l'école de Forrières au CPAS)	2020-2021
PST – Actions communes	Performance administrative / Moyens humains / Satisfaction du citoyen	Coopératif	Les deux administrations	DG communal et de CPAS	DG des deux entités + Chef de bureau administratif + Eco-conseiller +	Réalisation de certains projets conjoints prévus au PST (énergie, déchets)	2020-2024

Réunion conjointe des Conseils communal et de l'Action Sociale 200129-6/7

					service social et insertion du CPAS		
--	--	--	--	--	--	--	--

4. MATRICE DE COOPÉRATION

Etant donné qu'il s'agit de la première année de mise en œuvre du présent canevas, aucune analyse en profondeur des résultats des synergies développées n'a pu être réalisée. Celle-ci doit idéalement être faite par le CODIR commun, inexistant à l'heure actuelle.

		Registres de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4. Maîtrisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3. Efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Opérationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1. Initial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0. Inexistant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GLOSSAIRE

Niveau	Dénomination	Description
5	Optimisé	Tous les éléments importants du domaine concerné sont évalués et optimisés pour atteindre le niveau des meilleures pratiques. L'organisation maîtrise bien les éléments de la synergisation. A ce stade, il s'agit d'une synergisation optimisée entre les deux administrations.
4	Maîtrisé	Le service maîtrise suffisamment les éléments du domaine concerné. Les synergies entre les deux administrations sont maîtrisées. Les services sont rassemblés en une seule structure cogérée. Sur base conventionnelle, l'autorité institutionnelle peut être totalement confiée à l'une des entités (fusion de services) ou être partagée sur le mode du consensus (rassemblement de services). Les fonctions et tâches sont réparties en fonction des compétences partagées. Les outils sont mis en commun et le personnel des deux structures forme une seule entité administrative par unification ou rassemblement.
3	Efficace	L'organisation adopte une approche structurée vis-à-vis des différents éléments de la synergisation. Celle-ci est efficace. Les services fonctionnent sur base d'une synergisation formalisée. Il existe une volonté délibérée d'adoption des mêmes règles de fonctionnement, d'utilisation des mêmes méthodes et outils de travail. Les processus sont semblables. Les structures formalisent des délégations mutuelles de fonctions. Le service est unifié ou rassemblé.
2	Opérationnel	Pour certaines composantes, on commence une approche structurée et la mise en place des structures nécessaires à la synergisation. Celle-ci devient opérationnelle. Les services fonctionnent sur un mode de partage. Une volonté de collaboration est délibérée et officialisée. Les méthodes et standards de travail sont partagés et formalisés. Les deux structures utilisent des processus similaires de gestion. Elles partagent certains outils de gestion. Une délégation de tâches est possible. Chaque entité conserve son indépendance décisionnelle.
1	Initial	Les administrations sont conscientes que la synergisation doit être entamée. L'approche repose encore sur des bases individuelles, non structurées et non conséquentes. La synergisation est à son niveau initial. Les services fonctionnent de manière isolée, ouverte à la collaboration. Il existe un consensus informel entre les institutions ouvrant un espace possible de collaborations ponctuelles. Il n'y a pas de partage formalisé de méthodes de travail ni de standards de travail. La collaboration se construit autour d'échanges informels.
0	Inexistant	Les services fonctionnent de manière totalement indépendante. Aucune synergisation n'est définie préalablement. Il n'y a pas de partage des méthodes de travail formalisées ni aucun standard de travail commun. Quelques collaborations aléatoires spontanées non structurées ni contrôlées existent mais sans volonté ferme de les promouvoir.

S'en suit le débat avec les questions des personnes présentes et les réponses de la présidente et la directrice générale.

- Question de Denis Dumont :
 - *Qu'entend-on par économies d'échelles ? Est-ce au niveau du personnel ?*

Cela ne concerne pas dans un premier temps le personnel, mais des économies de temps (temps de rédaction de cahier des charges, par exemple) ; des économies de coût (exemple : le marché conjoint d'assurances). Il n'y a pas de volonté d'économie de personnel tant que les deux administrations sont sur 2 sites distants, mais des économies de fonctionnement.

- Question de Philippe Lefèbre :

- *Dans une petite commune comme Nassogne, doit-on encore conserver deux administrations distinctes ? Ne devrait-on pas les mettre dans un même endroit pour une fusion ? Pas avec du licenciement de personnel ! Les métiers évoluent et de nouveaux besoins sont à satisfaire pour un meilleur service au client ! Il n'y a pas de synergie nouvelle ! La directrice financière travaille déjà pour les deux entités !*

La receveuse régionale travaille pour d'autres communes et CPAS en même temps que pour Nassogne. Il ou elle serait à temps plein pour la commune et le CPAS. Dans un premier temps, la Région Wallonne avait pensé, sur base volontaire, à une fusion entre les communes et les CPAS, comme cela existe en Flandre. Maintenant, cette idée est abandonnée par le Gouvernement wallon.

S'en suit une discussion sur les impacts avantageux de la réunion des deux administrations en un seul lieu (économie en matière de personnel, de central téléphonique, de serveur, ...). La directrice générale et la présidente du CPAS insistent sur la nécessité de déménager le lavoir dans un même endroit que le CPAS. Une première esquisse des plans d'aménagement et de construction sur le site de la maison communale a été examinée, mais l'auteur de projet doit revoir ses plans pour tenir compte des différents desiderata exprimés.

L'animateur de rues coordonnera encore, à temps partiel, les futures plaines de vacances, en collaboration avec une nouvelle coordinatrice que le CPAS a recrutée.

S'en suit également un débat sur les mesures prises pour la réinsertion des chômeurs et les suivis réalisés par le personnel du CPAS.

Aucune question n'étant plus formulée, le président lève la séance à 19h45' et remercie les conseillers du CPAS pour leur présence.

Par le Conseil,

Le Directeur général, Le Président,