The background of the entire page is a photograph of a modern glass skyscraper. The building's facade is composed of a grid of dark metal frames and large glass panels. The glass reflects the bright blue sky and a few white clouds. The perspective is from a low angle, looking up at the building, which creates a sense of height and scale. The sky is a clear, vibrant blue with a few wispy white clouds scattered across it.

# SUPRACOMMUNALITÉ

## Résultats de l'enquête menée auprès des acteurs communaux

Association des Provinces wallonnes ASBL

Août 2024

BDO Advisory



**01**

INTRODUCTION



**02**

VISION DE LA  
SUPRA-  
COMMUNALITÉ



**03**

DÉFIS DES  
ACTEURS  
COMMUNAUX



**04**

BESOINS DES  
ACTEURS  
COMMUNAUX



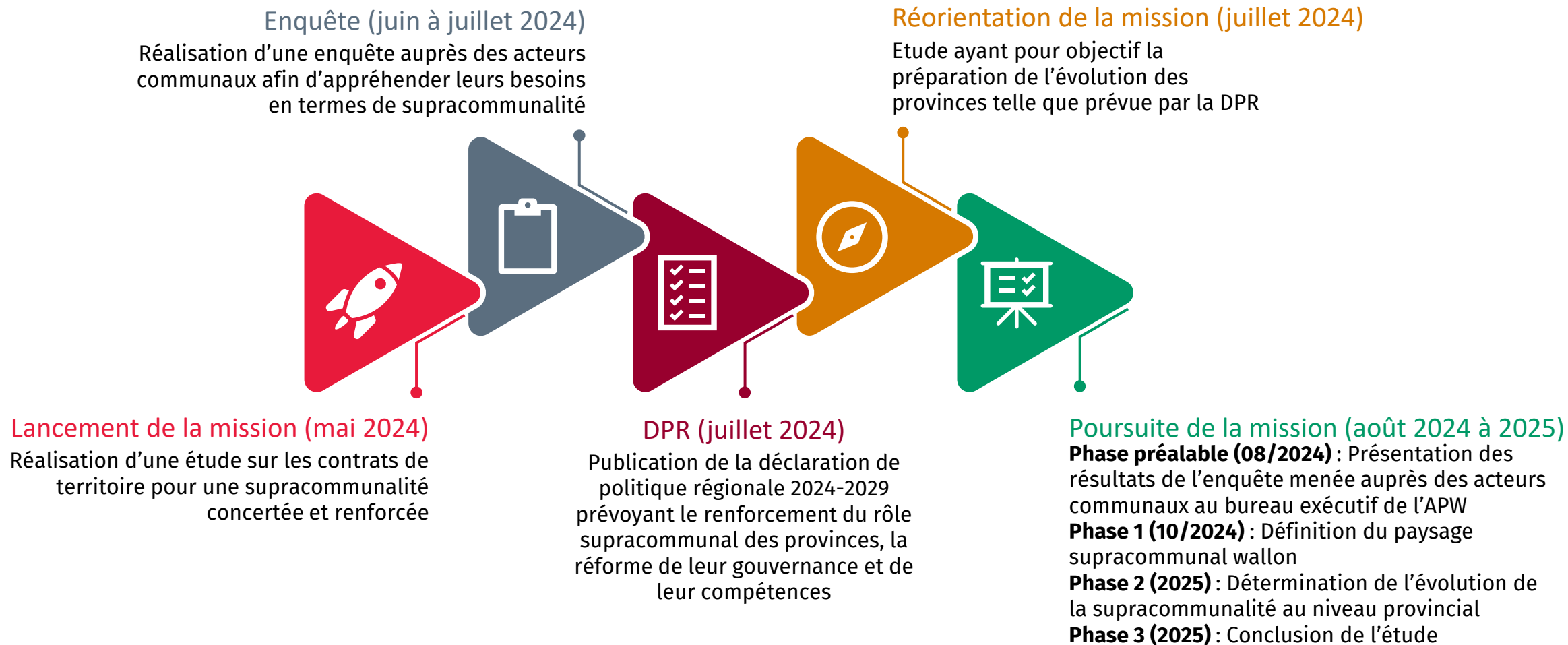
**05**

ENSEIGNEMENTS

# 1. INTRODUCTION

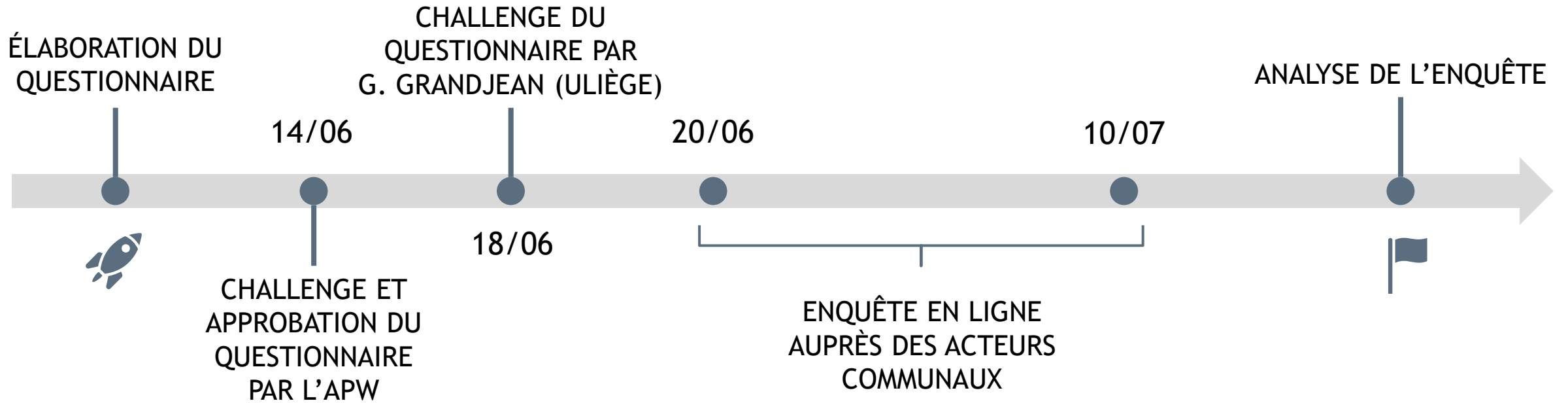
# INTRODUCTION

## Rappel de la mission



# INTRODUCTION

## Calendrier de l'enquête



# INTRODUCTION

## Méthodologie de l'enquête

INSTITUTIONS SOLLICITÉES	COMMUNES	CPAS
ACTEURS SOLLICITÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bourgmestres</li><li>• Directions générales</li><li>• Directions financières</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présidences de CPAS</li><li>• Directions générales</li><li>• Directions financières</li></ul>
MOYEN DE COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Par e-mail (11 et 20 juin, 2 juillet 2024)</li><li>• Sur base des adresses reprises dans la base de données Pinakes</li></ul>	
CONTENU DU QUESTIONNAIRE	16 à 25 questions ouvertes et fermées (en fonction des réponses formulées)	17 à 27 questions ouvertes et fermées (en fonction des réponses formulées)
STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identification</li><li>• La supracommunalité</li><li>• Les besoins<ul style="list-style-type: none"><li>○ Volet interne</li><li>○ Volet externe</li><li>○ Autres</li><li>○ Effets attendus</li></ul></li><li>• Le mécanisme de partenariat supracommunal</li><li>• Conclusion</li></ul>	

# INTRODUCTION

## Structure de l'analyse

### STRUCTURE DE L'ENQUÊTE

- 1 IDENTIFICATION
- 2 LA SUPRACOMMUNALITÉ
- 3 LES BESOINS
  - VOLET INTERNE
  - VOLTER EXTERNE
  - AUTRES
  - EFFETS ATTENDUS
- 4 LE MECANISME DE PARTENARIAT SUPRACO.
- 5 CONCLUSION

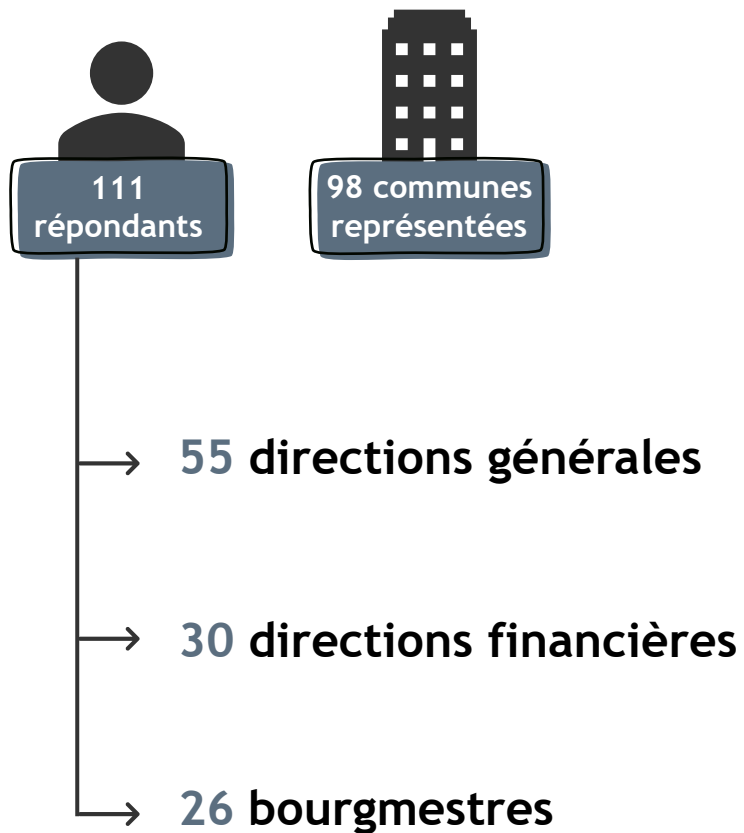
### STRUCTURE DE L'ANALYSE

- 1 VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ
- 2 LES DÉFIS
- 3 LES BESOINS
- 4 ENSEIGNEMENTS

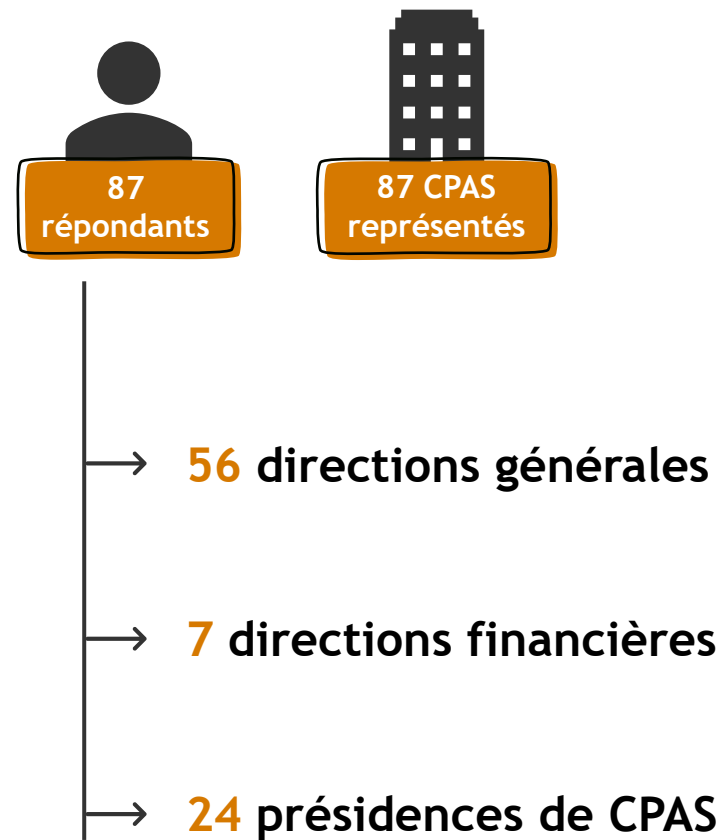
# INTRODUCTION

## Profil des répondants

### COMMUNES



### CPAS



AU TOTAL, **162** COMMUNES REPRÉSENTÉES (SOIT 62%)



## 2. VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

## Introduction

Pour commencer, analysons la vision des différents acteurs vis-à-vis de la supracommunalité sur base des trois axes suivants :

- ▶ Définition de la supracommunalité :
  - Par les acteurs communaux (communes et CPAS), sur base des éléments avancés dans le cadre de l'enquête ;
  - Par les acteurs provinciaux, sur base des définitions fournies par les Députés-Présidents et les directions générales provinciales, dans le cadre d'entretiens semi-directifs ;
  - Par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) ;
  - Par la littérature scientifique ;
  
- ▶ Plus-values et limites de la supracommunalité selon les acteurs communaux ;
  
- ▶ Collaborations supracommunales existantes.

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

## Définition par les acteurs communaux

- ▶ Les acteurs communaux ne partagent pas une vision commune de la supracommunalité.
- ▶ Aucune vision claire et majoritaire n'apparaît non plus à travers les réponses.
- ▶ Certains éléments communs peuvent toutefois être relevés sur plusieurs plans (général, institutionnalisation, territoire et objectifs). De même, les éléments sur lesquels les communes et les CPAS divergent peuvent être regroupés sur une base similaire.

ÉLÉMENTS COMMUNS	
GÉNÉRAL	Formes de <i>collaborations</i> entre les communes
INSTITUTIONNALISATION	<i>Représentation des élus</i> communaux
TERRITOIRE	Au-delà des limites géographiques des communes
OBJECTIFS	<i>Mutualisation des moyens</i> et des ressources <i>Économies d'échelle</i>
	Réponse à des objectifs et contraintes communs

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Définition par les acteurs communaux

## ÉLÉMENTS DIVERGENTS

### INSTITUTIONNALISATION

Absence de contrainte, *volontaire*  
Portée par des acteurs de terrain  
Collaborative, coopérative, concertée  
entre communes  
Espace de dialogue

*Imposée*  
Intervention d'une autorité/d'un niveau de  
pouvoir supérieur  
Structure supérieure

*Absence de structure  
juridique*  
Structure souple

*Formes différentes et  
variables*  
Institutionnalisation  
(agglomérations, fédérations de  
communes, etc.)  
OU NON (conférences des  
bourgmestres, marchés publics  
communs, etc.)

*Structure avec une  
personnalité juridique*  
(ex. : ASBL)  
Convention  
*Niveau de pouvoir  
intermédiaire* entre la  
commune et la Région

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Définition par les acteurs communaux

ÉLÉMENTS DIVERGENTS		
INSTITUTIONNALISATION	<i>Maintien des organes propres de décision</i> Maintien des compétences au niveau communal	<i>Gestion par un niveau de pouvoir supérieur</i>
TERRITOIRE	<i>Proximité</i> À petite échelle / Échelle moins grande que celle d'une intercommunale Rapprochement de communes proches au sein d'un même territoire	<i>Territoire à géométrie variable</i>
OBJECTIFS	<i>Projets spécifiques</i> À la carte Plus petites actions Thématiques ponctuelles	<i>Objectif large/global</i> Moins technique <i>Stratégique</i>

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

## Définition par les acteurs provinciaux

Comparativement, les acteurs provinciaux partagent, eux, une vision plus commune de la supracommunalité.

En effet, lors des entretiens réalisés, les définitions suivantes ont été avancées :

- ▶ « *Un partenariat entre la province et une ou plusieurs communes, en fonction de la réalité de territoire ou de l'action, où la province peut apporter une expertise par rapport au projet développé* »
- ▶ « *Le travail qui est fait pour et avec les communes sur des matières dans lesquelles elles n'ont pas les moyens techniques et/ou financiers et/ou l'expertise pour s'en charger seules et aussi sur celles dont les intérêts et les enjeux dépassent le territoire communal* »
- ▶ « *Toute activité qui dépasse les confins d'une commune et qui entraîne plusieurs acteurs communaux dans une action dont la province peut être partenaire, coordinateur voire plus, acteur* »
- ▶ « *Une association volontaire et informelle de communes pour des projets spécifiques, tout en maintenant leurs compétences locales* »

### ÉLÉMENTS COMMUNS

- ▶ Partenariat, association entre plusieurs acteurs locaux (province et commune(s), communes entre elles)
- ▶ Territoire, intérêts et enjeux plus larges que ceux d'une commune
- ▶ Apport d'une expertise
- ▶ Projets spécifiques

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Définition par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD)

- ▶ Absence de définition précise dans le CDLD :
  - Intitulé de la Partie Deuxième relative aux :
    - Agglomérations et fédérations de communes ;
    - Provinces ;
  - Conditionnalité de la liquidation du solde du fonds des provinces (contrat de supracommunalité, actions additionnelles de supracommunalité).

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

## Définition par la littérature scientifique

### ► Définition selon les acteurs locaux luxembourgeois (Luxembourg 2030) :

« Une **association volontaire et informelle** de communes **par projet** dans laquelle les communes conservent leurs compétences, en acceptant toutefois que celles-ci puissent être exercées par une institution supracommunale »

(G. GRANDJEAN, *Luxembourg 2030*, 29 mars 2024, Arlon, Province de Luxembourg, p. 49)

- Institution supracommunale : « Une autorité administrative décentralisée qui bénéficie d'une autonomie organique vis-à-vis des autorités supérieures et inférieures »

(G. GRANDJEAN, I. GABRIEL, *La supracommunalité en évolution*, 1<sup>er</sup> juin 2023, Liège, Institut de la décision publique, p. 36)

### ► Définition générale :

« Toute **relation** qu'une commune (ou entité(s) communale(s)) entretient avec une ou plusieurs autre(s) commune(s) (ou entité(s) communale(s)), **en droit ou en fait, volontairement ou non**, directement ou indirectement et ce dans la **gestion d'intérêt tant communal que général** »

(B. JURION, F. DAERDEN, M. HERBIET, *La collaboration supracommunale en Wallonie. Rapport final*, 15 septembre 1999, Liège, Université de Liège, p. 13)



# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

## Plus-values et limites de la supracommunalité selon les acteurs communaux

Les acteurs communaux ont été interrogés sur les plus-values et les limites qu'ils perçoivent vis-à-vis des collaborations supracommunales.

- ▶ Ces acteurs mettent en exergue des **plus-values** sur quatre plans :
  - **Organisationnel** : efficacité, gestion commune, mutualisation des expertises et des compétences ;
  - **Offre de services** : offre diversifiée, amélioration de la performance ;
  - **Budgétaire / Financier** : mutualisation des coûts, économies d'échelle ;
  - **Marchés publics** : possibilité de l'approche *in house*.
  
- ▶ Les **limites** avancées, elles, peuvent également être regroupées sur quatre plans, dont un commun aux plus-values :
  - **Institutionnel** : multiplication des acteurs et des structures, éloignement du terrain, inadéquation des structures ;
  - **Budgétaire / Financier** : coûts (niveau, gestion et répartition), perte de contrôle ;
  - **Décisionnel / Politique** : partage/perte du pouvoir décisionnel, perte d'autonomie communale, contrôles insuffisants, visions différentes (« *esprit de clocher* »), lourdeurs/lenteurs administratives ;
  - **Autres** : manque de réalisations concrètes, priorisation différente, manque d'équité.

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Plus-values selon les acteurs communaux

## ORGANISATIONNEL

Souplesse, efficacité, efficience et gain de temps

Gestion globale de sujets complexes  
Articulation de politiques sur des territoires similaires  
(ex. : les politiques sociales des CPAS)

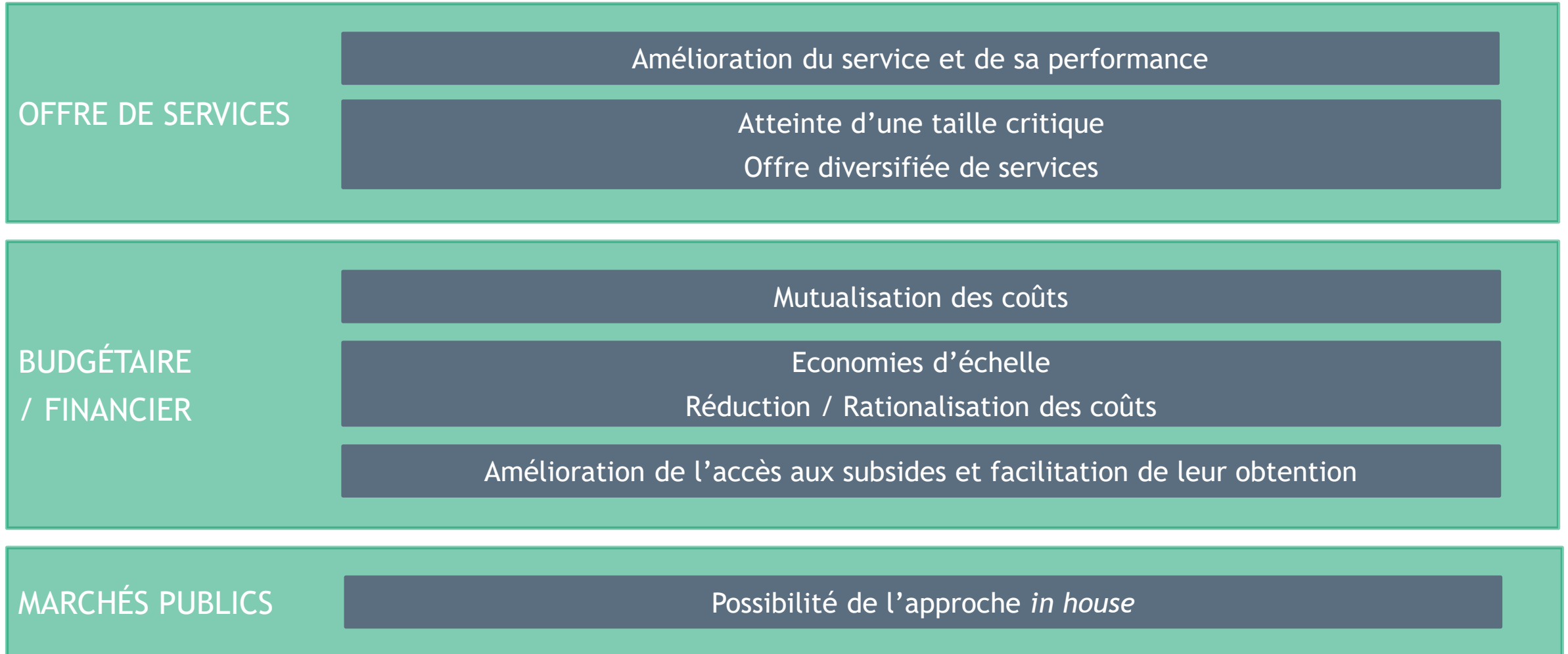
Harmonisation des procédures et des modalités de gestion

Mutualisation des connaissances, des expertises et des compétences spécifiques  
Echanges d'expériences et de bonnes pratiques

Réponses aux besoins RH des petites communes (ex. : PLANU)  
Professionnalisation de la gestion d'établissements publics

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Plus-values selon les acteurs communaux



# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Limites selon les acteurs communaux

## INSTITUTIONNEL

Multiplication des acteurs  
Lasagne institutionnelle

Eloignement du terrain  
Absence de prise en compte des spécificités locales

Inadéquation des structures existantes  
(ex. : associations « Chap. XII » quand elles prennent de l'ampleur)

## BUDGÉTAIRE / FINANCIER

Coût excessif (ex. : intercommunales)

Répartition des coûts  
Gestion difficile des coûts

Perte de contrôle au niveau financier

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Limites selon les acteurs communaux

DÉCISIONNEL  
/ POLITIQUE

Eloignement  
Diminution  
Perte

} du pouvoir décisionnel

Perte d'autonomie communale

Partage difficile du pouvoir décisionnel (« trop partagé »)

Déresponsabilisation des acteurs

Absence de maîtrise sur la gestion

Absence de contrôles suffisants

Visions différentes / Esprit de clocher

Collaborations et accords difficiles

Lourdeurs administratives :

multiplication de procédures, de réunions, d'intervenants et de suivis

Lenteur de la prise de décision

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

Limites selon les acteurs communaux

AUTRES

Manque de réalisations concrètes

Degré différent de priorisation des projets

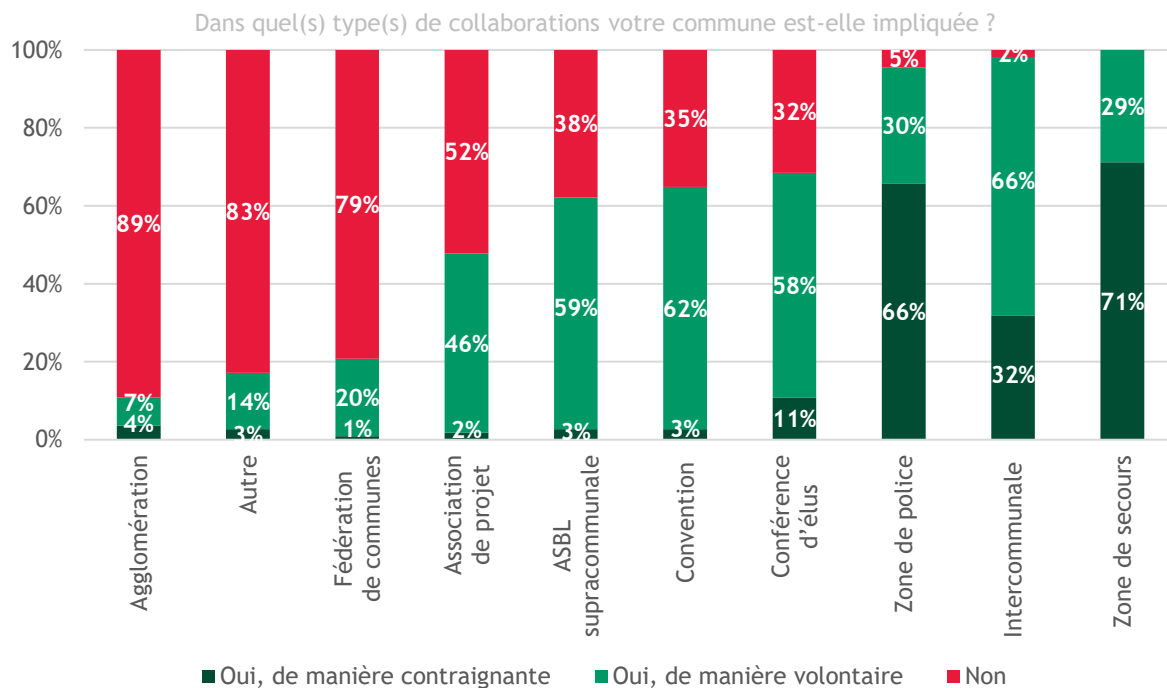
Manque d'équité dans l'accès aux services

# VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

## Collaborations supracommunales existantes

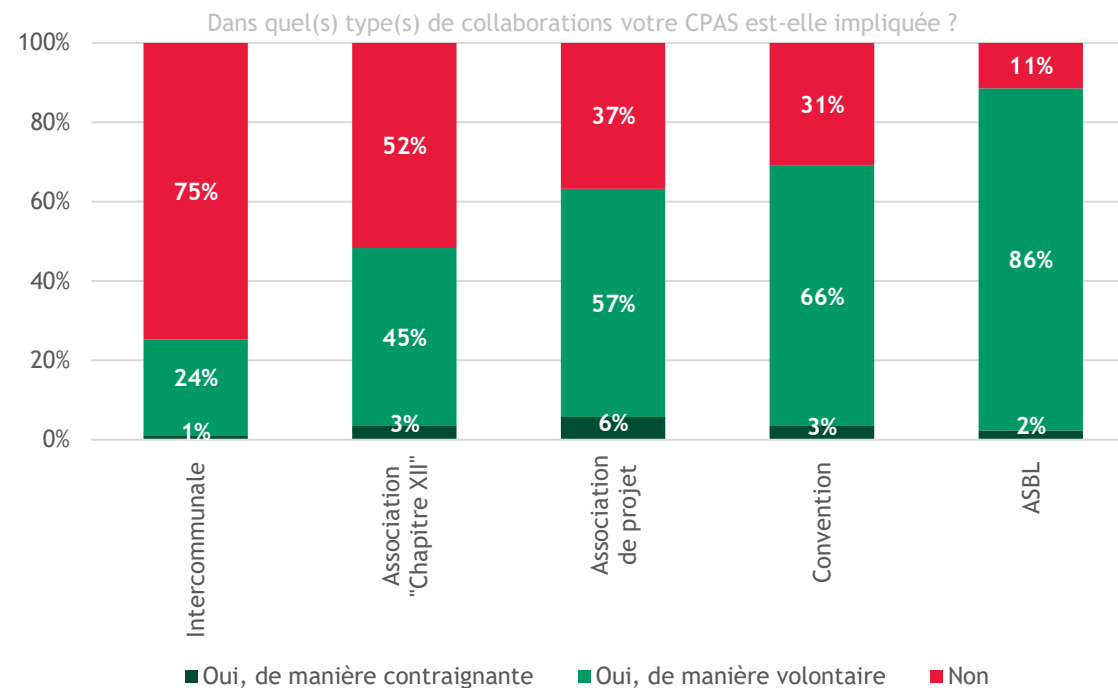
### COMMUNES

Deux des trois types de collaborations supracommunales les plus fortes sont celles les plus contraintes : les zones de secours (100% des communes impliquées, dont 71% de manière contraignante) et celles de police (96% des communes impliquées, dont 66% de manière contraignante). 98% des communes interrogées sont également impliquées dans au moins une intercommunale mais là, seul 1/3 de manière contrainte et 2/3 de manière volontaire. Les agglomérations et les fédérations de communes, prévues par le CDLD, ne recueillent que peu d'adhésion des communes, seulement 11% d'entre elles étant impliquées dans les premières et 21% dans les secondes.



### CPAS

Au niveau des CPAS, les collaborations supracommunales existantes apparaissent davantage volontaires : au maximum 6% des CPAS interrogés y sont contraints dans le cadre d'au moins une association de projet. Pour le reste, 88% des CPAS collaborent dans le cadre d'ASBL, 69% d'une convention et 63% d'une association de projet. 48% des CPAS interrogés participent à au moins une association « Chapitre XII ». En revanche, 3/4 d'entre eux ne sont pas impliqués dans une intercommunale (par opposition aux communes où 98% collaborent au sein d'intercommunales).



### 3. DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX



# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## Introduction

Abordons maintenant les défis à relever par les acteurs communaux (budget/finances, ressources humaines, informatisation, etc.) et analysons le rôle pouvant y être joué par la supracommunalité.

Ce chapitre est structuré de la manière suivante :

- ▶ Degré d'importance des défis ;
- ▶ Degré d'inquiétude sur la capacité à relever les défis ;
- ▶ La supracommunalité comme solution ;
- ▶ Les provinces comme partenaires dans la supracommunalité.

# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## Degré d'importance des défis

### COMMUNES

Entre 80% et 99% des communes répondantes considèrent les défis mentionnés comme importants ou très importants. En particulier, les défis en termes de budget/finances et de ressources humaines sont considérés comme très importants par 71 % des répondants pour les premiers et par 59% d'entre eux pour les seconds. Relevons également qu'une commune sur cinq estime être confrontée à des défis peu importants pour la gestion de ses politiques.

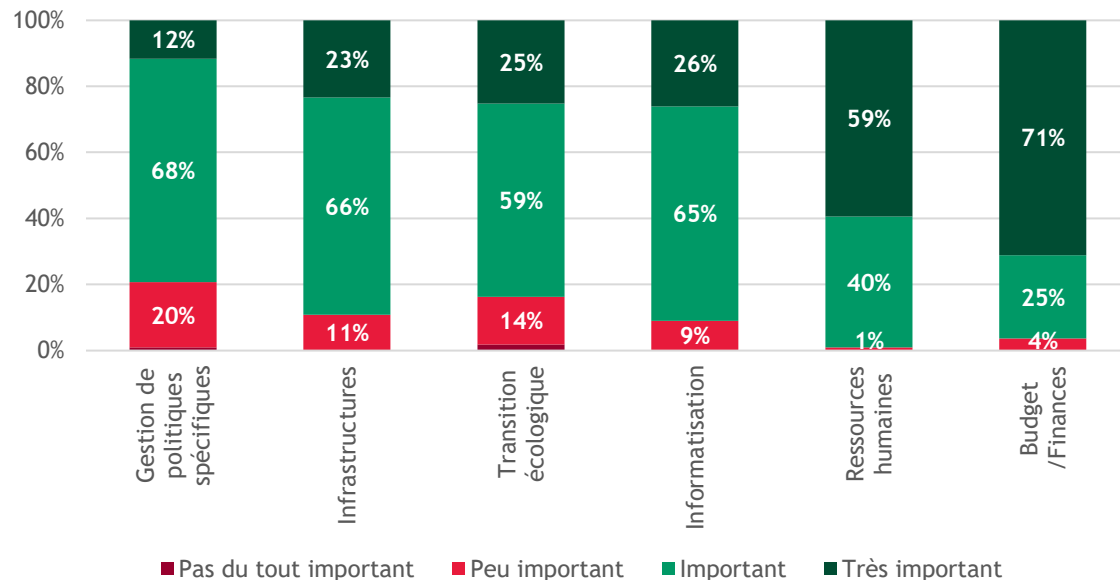
Les défis à relever par les communes se situent plutôt au niveau de leur organisation interne que de la gestion de leurs politiques publiques.

### CPAS

Pour les CPAS, les défis les plus importants sont ceux en matière de gestion des politiques spécifiques (70% des CPAS les considèrent comme très importants), sociales notamment, d'infrastructures (63%) et de budget/finances (55%). En revanche, la gestion des ressources humaines apparaît comme un défi peu important (44%), voire pas du tout important (6%), pour la moitié des CPAS interrogés ; ce qui diffère des communes.

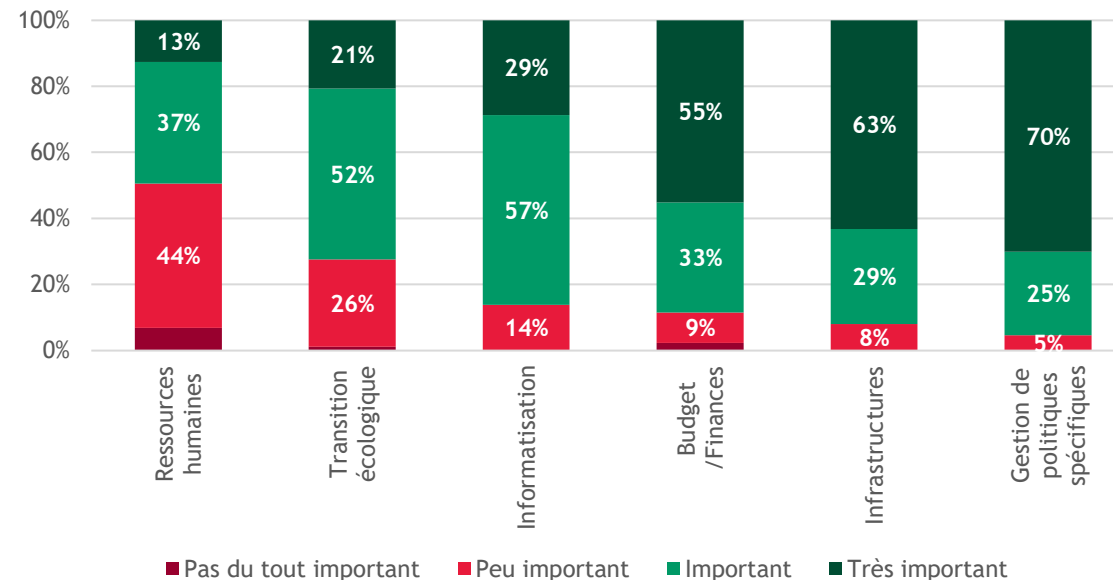
A l'opposé des communes, les CPAS rencontrent des défis d'importance plus grande pour la gestion de leurs politiques sociales que pour leur organisation interne.

Degré d'importance des défis auxquels les communes sont amenées à être confrontées à MT et LT



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Degré d'importance des défis auxquels les CPAS sont amenés à être confrontés à MT et LT



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## Degré d'inquiétude sur la capacité à relever les défis

### COMMUNES

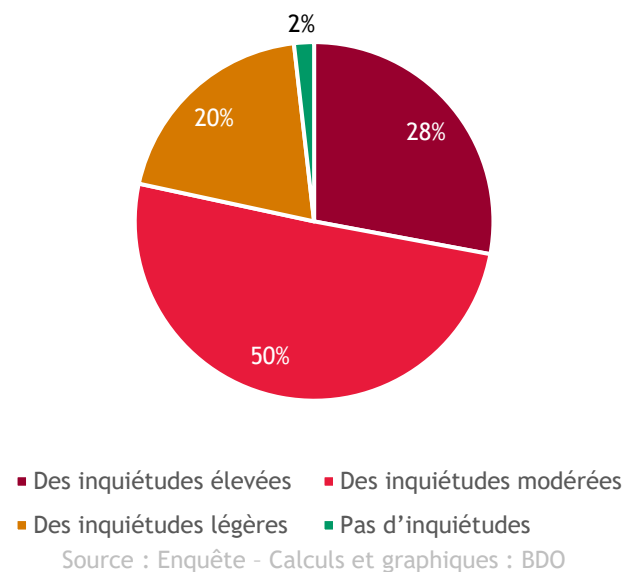
Presque l'entièreté des communes interrogées (98%) éprouvent des inquiétudes concernant leur capacité technique et/ou financière à relever les défis mentionnés ci-avant. La moitié des communes s'inquiète modérément et pour 28% d'entre elles, ces inquiétudes sont même élevées. Environ 20% des communes ont également des inquiétudes légères. Par contre, une petite minorité (2%) n'en a pas.

### CPAS

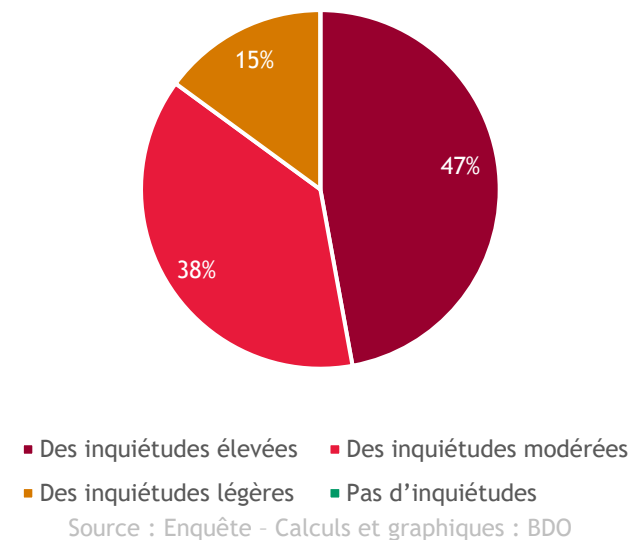
L'ensemble des CPAS répondants éprouvent des inquiétudes sur leur capacité technique et/ou financière à relever les défis mentionnés précédemment. Pratiquement la majorité (47%) des CPAS répondants ont des inquiétudes élevées, alors que, comparativement, 28% des communes ont de telles inquiétudes. 38% des CPAS ont des inquiétudes modérées et 15% des CPAS ont des inquiétudes légères.

➔ Ces résultats montrent une **inquiétude généralisée** tant au sein des communes que des CPAS quant à leur capacité à relever les défis à venir.

Degré d'inquiétude sur la capacité technique et/ou financière des communes à relever ces défis



Degré d'inquiétude sur la capacité technique et/ou financière des CPAS à relever ces défis



# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## La supracommunalité comme solution

### COMMUNES

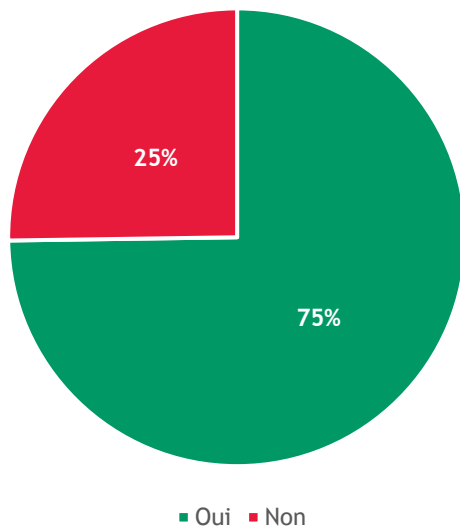
Pour 75% des communes interrogées, la supracommunalité pourrait être une solution pour répondre aux défis qu'elles rencontrent. Seul un quart d'elles n'envisage pas la supracommunalité comme une piste de solution.

### CPAS

Les réponses des CPAS sont très similaires à celles des communes ayant participé à l'enquête. En effet, 69 % des CPAS estiment que la supracommunalité constitue une solution pour relever les défis auxquels ils sont confrontés, tandis que 31 % pensent que ce n'est pas le cas.

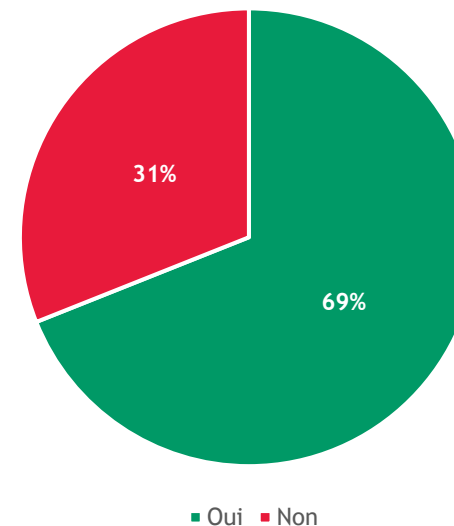
→ La supracommunalité est considérée très majoritairement comme une solution aux défis rencontrés par les acteurs communaux.

La supracommunalité pourrait-elle être une solution pour rencontrer ces défis ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

La supracommunalité pourrait-elle être une solution pour rencontrer ces défis ?



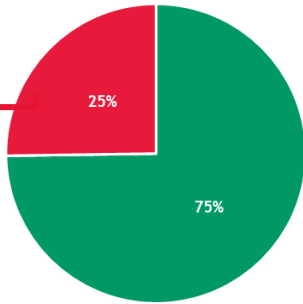
Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## La supracommunalité comme solution

### COMMUNES

La supracommunalité pourrait-elle être une solution pour rencontrer ces défis ?



■ Oui ■ Non

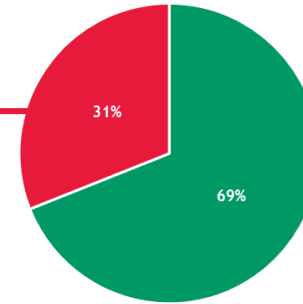
Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

#### NON (25%) | MOTIFS AVANCÉS :

- Différence des enjeux et des spécificités entre les communes ;
- Disparités financières ;
- Perte du pouvoir décisionnel et de l'autonomie communale (ou à tout le moins, une diminution de celle-ci) ;
- Nécessité de dépasser les intérêts locaux pour faire primer l'intérêt général ;
- Influence et *leadership* des grandes villes (>< petites communes, communes rurales) et manque de représentativité dans la gouvernance (« *vampirisation par les grandes villes* ») ;
- Structures manquantes, inefficience des organes actuels ;
- Coût élevé (« *moins efficace qu'une fusion de communes* ») ;
- Couche institutionnelle supplémentaire.

### CPAS

La supracommunalité pourrait-elle être une solution pour rencontrer ces défis ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

#### NON (31%) | MOTIFS AVANCÉS :

- Différence des défis à relever entre les CPAS et les communes ;
- Méconnaissance des entités administratives de petite taille ;
- Perte de la bonne connaissance du territoire ;
- Éloignement de la population la plus fragilisée.



Trois enjeux importants pour la supracommunalité :

- Équité dans la manière de traiter les plus petites entités, de gérer leur protection et leur perte de pouvoir et de visibilité ;
- Égalité entre les grandes villes et les petites communes ;
- Efficacité et performance des structures supracommunales.

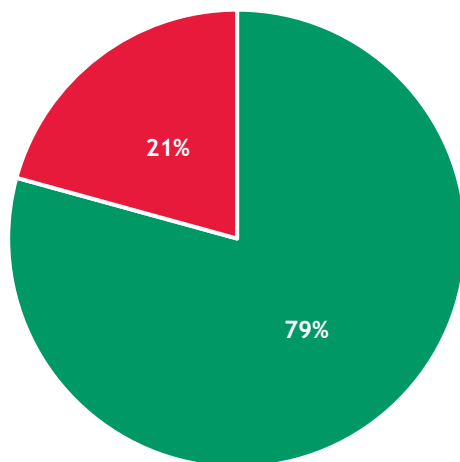
# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## Les provinces comme partenaires dans la supracommunalité

### COMMUNES

La grande majorité (79%) des communes considèrent que la Province pourrait être un partenaire intéressant dans la mise en place de collaborations supracommunales. Seul 21% des communes jugent que ce n'est pas le cas.

Considérez-vous que votre Province pourrait être un partenaire intéressant dans la mise en place de collaborations supracommunales ?



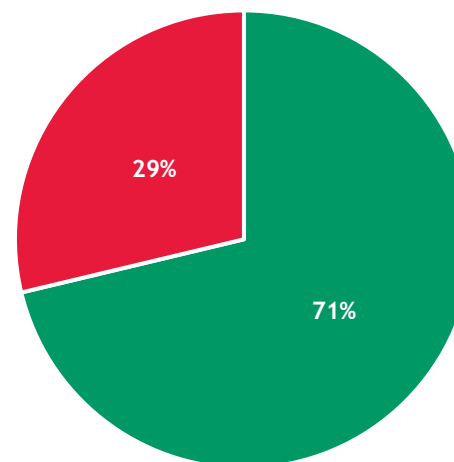
■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

### CPAS

Les CPAS partagent un avis similaire aux communes sur la question. En effet, 71% d'entre eux considèrent que la Province pourrait être un partenaire intéressant dans la mise en place de collaborations supracommunales alors que 29% jugent que ce n'est pas le cas.

Considérez-vous que votre Province pourrait être un partenaire intéressant dans la mise en place de collaborations supracommunales ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO



**AU VU DE CES RÉPONSES DES ACTEURS COMMUNAUX, LES PROVINCES ONT DONC UN RÔLE IMPORTANT À JOUER EN MATIÈRE DE SUPRACOMMUNALITÉ.**

# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## Les provinces comme partenaires dans la supracommunalité

Si les acteurs communaux sont très majoritairement favorables à un partenariat avec les provinces pour la mise en œuvre de collaborations supracommunales, ils identifient également clairement le rôle que ces provinces devraient endosser.

Ce rôle comprendrait les missions suivantes :

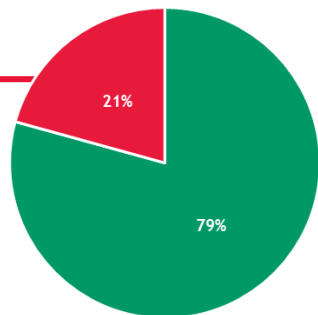
- ▶ **Impulsion et coordination de la supracommunalité** ;
- ▶ **Soutien aux communes** (mais avec un recours volontaire à celui-ci) :
  - Expertise sur les plans administratif, juridique (e.a. marchés publics), financier, logistique et informatique.
  - Mise à disposition d'agents/d'équipes d'agents mobiles (ex. : DPO, PLANU) ;
  - Organisation de marchés publics sous forme de centrales d'achats ;
- ▶ **Reprise de missions imposées** :
  - Zones de secours ;
  - Sécurité, planification d'urgence (PLANU) ;
  - Protection des données à caractère personnel ;
  - Gestion des cours d'eau (de 3<sup>e</sup> catégorie) ;
  - Gestion des hôpitaux ;
- ▶ **Maillages écologiques, protection de la ruralité.**

# DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

## Les provinces comme partenaires dans la supracommunalité

### COMMUNES

Considérez-vous que votre Province pourrait être un partenaire intéressant dans la mise en place de collaborations supracommunales ?



■ Oui ■ Non

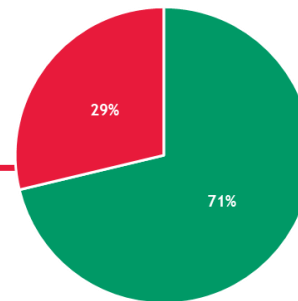
Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

#### NON (21%) | MOTIFS AVANCÉS :

- Echelle géographique trop grande ;
- Différences des réalités entre communes ;
- Lenteur du fonctionnement des provinces, lourdeurs administratives et manque d'agilité (au contraire des intercommunales) ;
- Manque de performance et d'efficacité ;
- Manque de connaissance du terrain.

### CPAS

Considérez-vous que votre Province pourrait être un partenaire intéressant dans la mise en place de collaborations supracommunales ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

#### NON (29%) | MOTIFS AVANCÉS :

- Echelle géographique trop grande ;
- Éloignement de la population la plus fragilisée ;
- Orientation vers les villes et non vers les communes rurales ;
- Complexité et inefficacité du fonctionnement des provinces ;
- Politisation des provinces ;
- Absence de compétences en matière sociale, insuffisance de projets en lien avec les CPAS.



## 4. BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Introduction

Dans le cadre de l'enquête, les acteurs communaux ont été sondés sur leurs besoins en termes de supracommunalité sur deux volets différents :

- ▶ Le volet interne, comprenant les questions relatives à l'organisation interne des services ;
- ▶ Le volet externe, comprenant les questions relatives à l'exercice de leurs compétences.

L'objectif est d'identifier les aspects dans lesquels des collaborations supracommunales pourraient être développés.

Ce chapitre est structuré de la manière suivante :

- ▶ Volet interne ;
- ▶ Volet externe ;
- ▶ Volets interne & externe ;
- ▶ Effets attendus ;
- ▶ Formalisation des collaborations supracommunales.

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volet interne

### COMMUNES

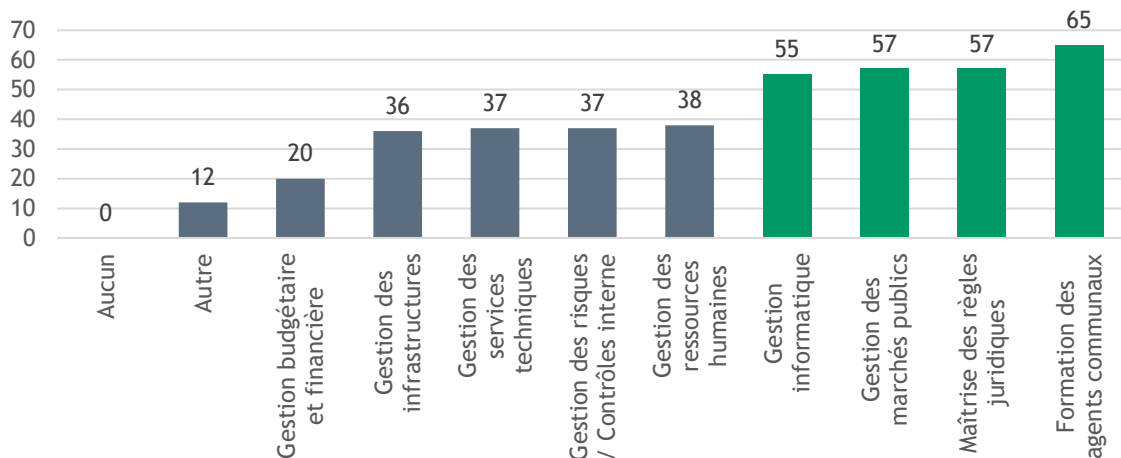
Parmi les 111 communes ayant répondu, 65 (soit 58 %) estiment que la formation des agents communaux nécessite une réponse à une échelle plus large que celle de leur propre commune. D'autres besoins, comme la maîtrise des règles juridiques, la gestion des marchés publics et la gestion informatique, sont également jugés pertinents par plus de la moitié des communes. En revanche, la gestion budgétaire et financière n'est perçue comme un besoin nécessitant une réponse supracommunale que par 20 communes, soit 18 % d'entre elles.

### CPAS

Parmi les 87 CPAS ayant répondu, 63 (soit 72 %) estiment que la gestion des marchés publics nécessite une approche à une échelle plus large. D'autres besoins, tels que la gestion informatique, la formation des agents, et la maîtrise des règles juridiques, sont également jugés pertinents par plus de la moitié des CPAS. Ces quatre priorités semblent ainsi alignées avec celles identifiées par les communes. En revanche, la gestion des services techniques n'est perçue comme un besoin pertinent que par 23 CPAS, soit 26 % d'entre eux.

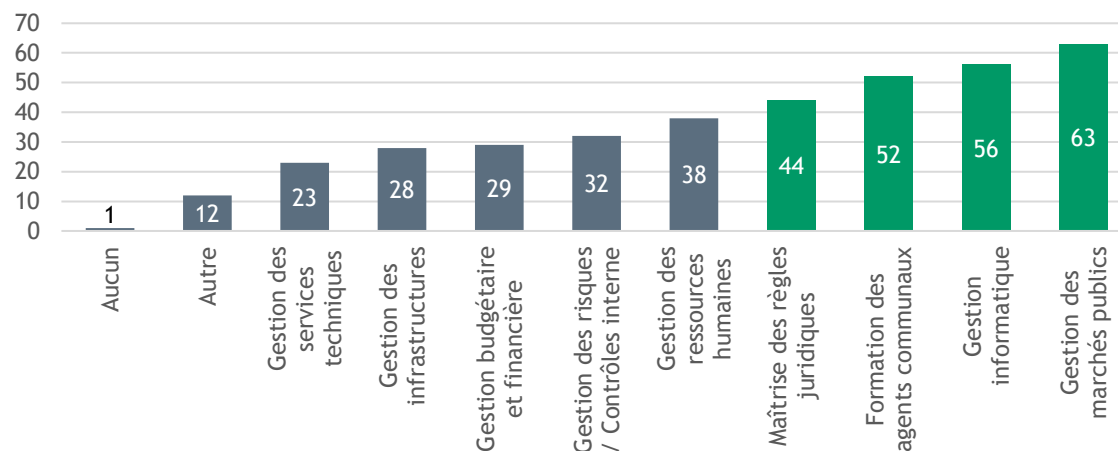
➔ Les besoins supracommunaux des communes et des CPAS en ce qui concerne leur fonctionnement interne apparaissent similaires : formation des agents, maîtrise des règles juridiques, gestion des marchés publics et gestion informatique.

A quels besoins spécifiques vous paraît-il pertinent d'apporter une réponse à une échelle plus large que celle de votre commune ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

A quels besoins spécifiques vous paraît-il pertinent d'apporter une réponse à une échelle plus large que celle de votre CPAS ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volet interne

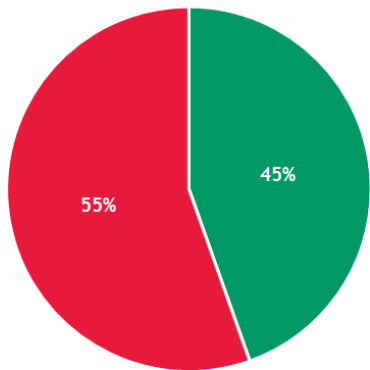
### COMMUNES

76% des communes ayant répondu estiment rencontrer des limites spécifiques dans leur gestion.

#### Limites rencontrées :

- Moyens financiers (ex. : pensions) ;
- Ressources humaines, difficulté à recruter du personnel qualifié (ex. : juristes, délégués à la protection des données, ingénieurs, chargés de projets, conseillers en prévention) ;
- Informatique, cybersécurité et RGPD ;
- Conseils juridiques et marchés publics ;
- Manque d'infrastructures.

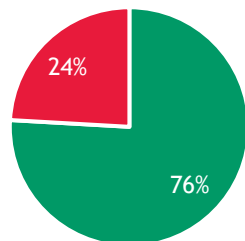
Des réponses sont-elles déjà apportées par des initiatives existantes ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Dans ce cadre de la gestion de votre commune, rencontrez-vous aujourd'hui des limites spécifiques ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Pour 45% des communes, des réponses sont déjà apportées par des initiatives existantes alors que pour 55% d'entre elles, ce n'est pas le cas.

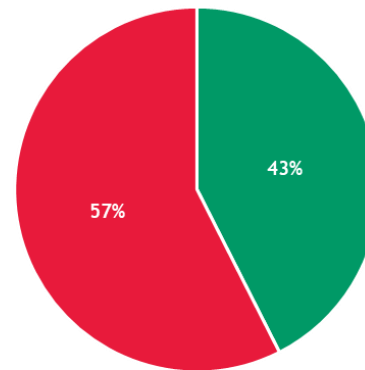
### CPAS

Parmi les CPAS, 60% d'entre eux considèrent rencontrer des limites spécifiques dans leur gestion. En revanche, 40% des CPAS estiment ne pas en rencontrer.

#### Limites rencontrées :

- Cf. celles des communes ci-joint ;
- Dépendance à des services communaux aussi en difficulté ;
- Marchés publics spécifiques aux MR/MRS.

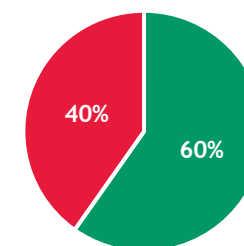
Des réponses sont-elles déjà apportées par des initiatives existantes ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Dans ce cadre de la gestion de votre CPAS, rencontrez-vous aujourd'hui des limites spécifiques ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Pour 43% des CPAS, des réponses sont déjà apportées par des initiatives existantes alors que pour 57% d'entre eux, ce n'est pas le cas.

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

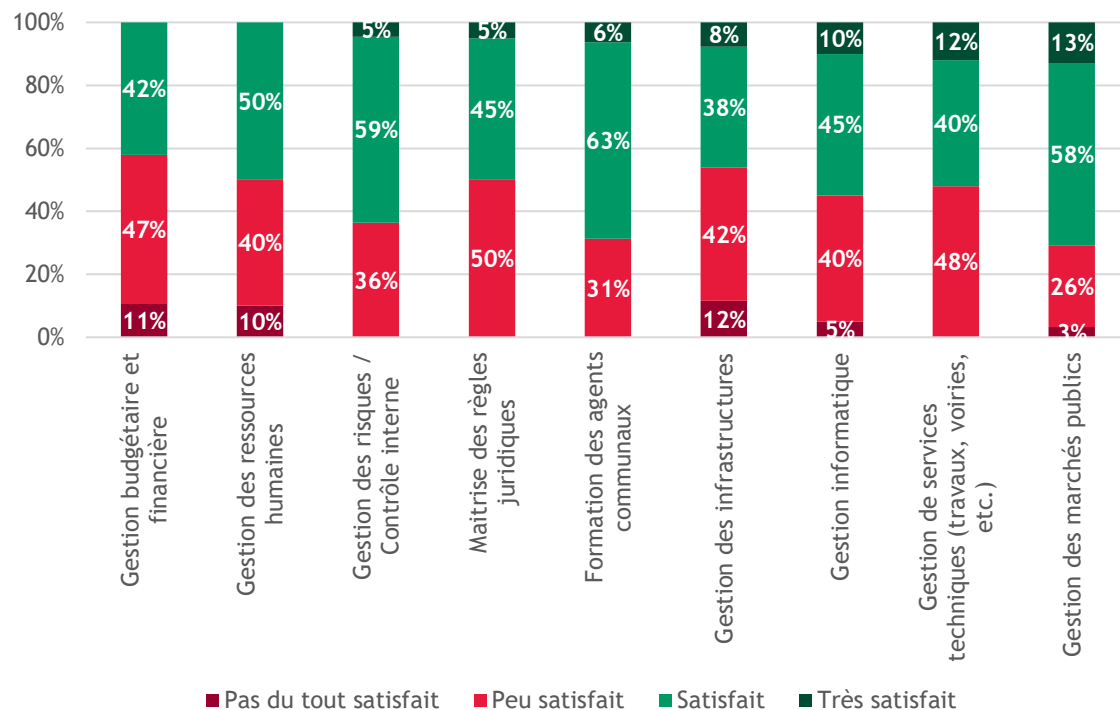
## Volet interne

### COMMUNES

Les communes se montrent satisfaites pour la gestion des marchés publics, la formation des agents communaux, la gestion des risques / le contrôle interne et la gestion informatique.

Les communes affichent une satisfaction importante pour les initiatives en lien avec les marchés publics et la formation des agents, soit deux aspects pour lesquels des actions sont développées au niveau provincial.

Degré de satisfaction vis-à-vis des initiatives existantes



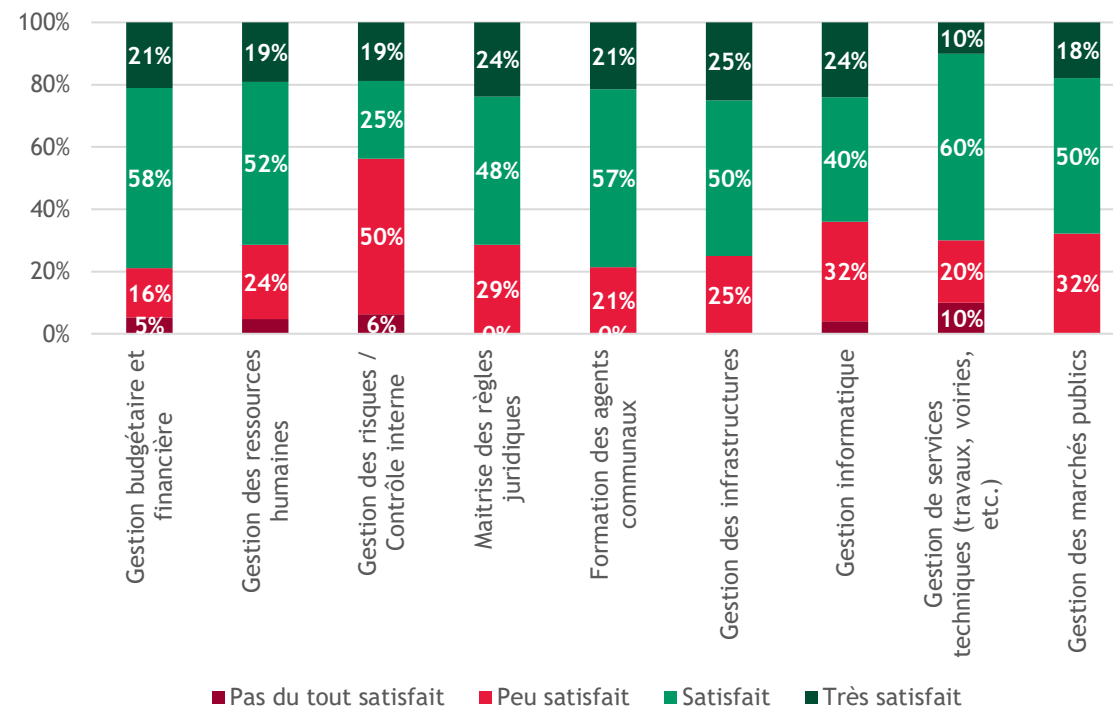
Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

### CPAS

Pour les CPAS, ils se montrent notamment satisfaits pour la formation des agents et la gestion des marchés publics, tout comme les communes.

Le niveau de satisfaction des CPAS par rapport aux initiatives existantes est généralement supérieur à celui des communes. Les initiatives relatives à la formation des agents atteignent également le taux de satisfaction le plus élevé.

Degré de satisfaction vis-à-vis des initiatives existantes



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

Volet interne - Constats principaux

## UN ALIGNEMENT ENTRE LES BESOINS DES COMMUNES ET DES CPAS

---

Les communes et les CPAS expriment des besoins spécifiques dans plusieurs domaines, en raison de limites identifiées dans les domaines suivants :

- Formation des agents ;
- Maîtrise des règles juridiques ;
- Gestion des marchés publics ;
- Gestion informatique.

Ces domaines révèlent des opportunités où les provinces pourraient jouer un rôle déterminant pour soutenir et renforcer les capacités des acteurs communaux.

## DES RÉPONSES INSUFFISANTES À LEURS BESOINS

---

Par rapport aux initiatives existantes, seule une minorité de communes et de CPAS trouvent actuellement des réponses satisfaisantes à leurs besoins. Ce constat souligne la possibilité, et surtout, l'opportunité, pour la supracommunalité et les provinces de jouer un rôle significatif.

## UNE SATISFACTION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

---

Cependant, il existe une divergence notable dans la satisfaction : les communes expriment une satisfaction modérée vis-à-vis des initiatives actuelles, tandis que les CPAS se montrent globalement satisfaits. L'amélioration de la satisfaction des communes apparaît donc comme un enjeu crucial à prendre en compte.

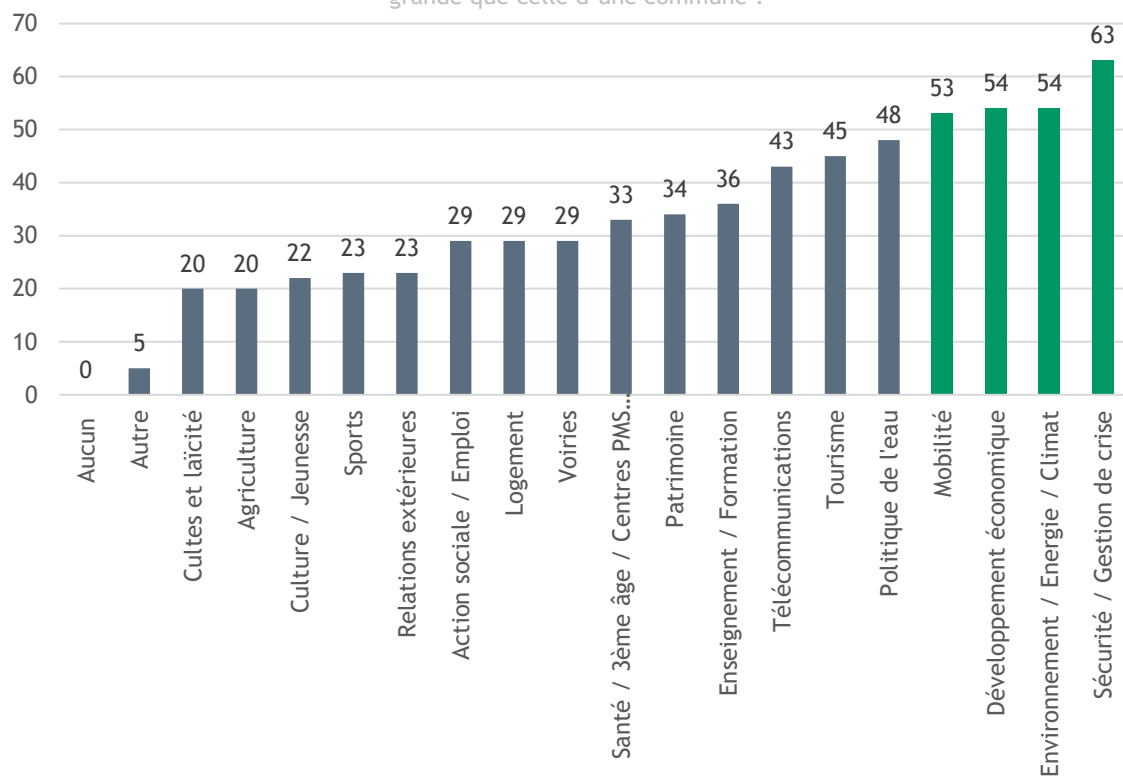
# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volet externe

### COMMUNES

Les quatre compétences, auxquelles la majorité ou presque des communes considèrent qu'il est nécessaire d'apporter des réponses à une échelle plus grande que celle d'une commune, sont la sécurité / gestion de crise, l'environnement / énergie / climat, le développement économique et la mobilité.

Pour quelles compétences spécifiques est-il nécessaire d'apporter une réponse à une échelle plus grande que celle d'une commune ?

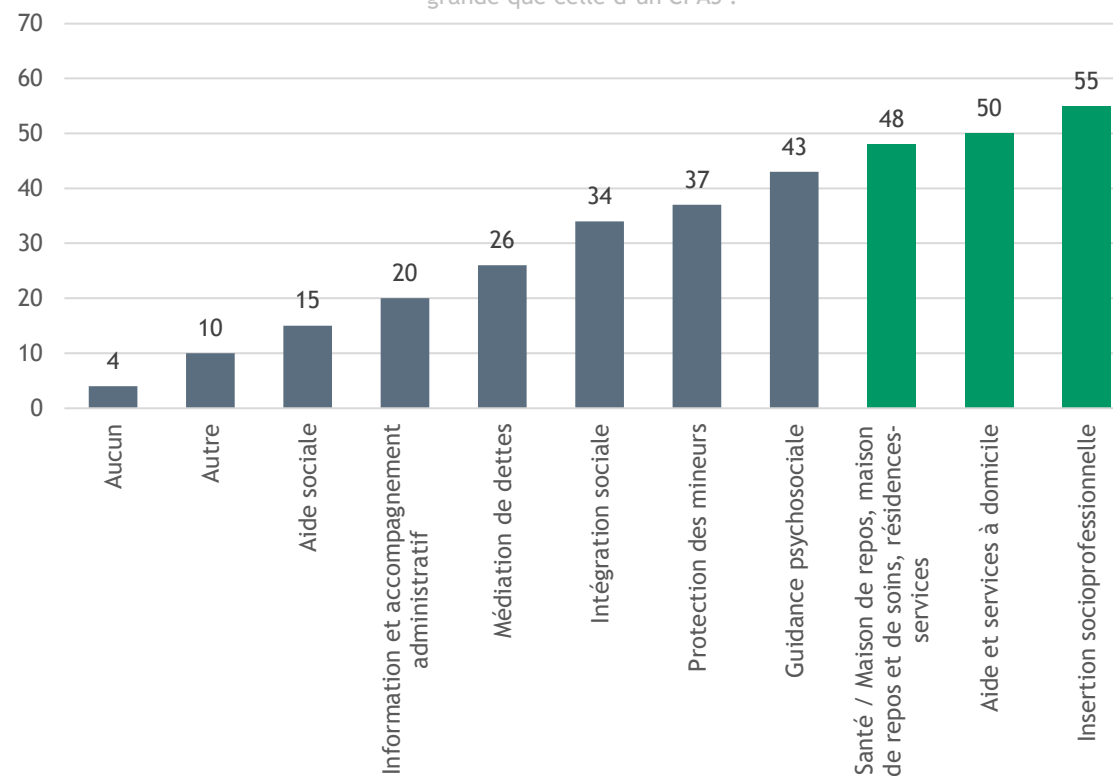


Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

### CPAS

Les trois compétences spécifiques, auxquelles la majorité des CPAS considèrent qu'il est nécessaire d'apporter une réponse à une échelle plus grande que celle d'un CPAS, sont l'insertion socioprofessionnelle, les aides et services à domicile et la santé, les MR/MRS et les résidences-services.

Pour quelles compétences spécifiques est-il nécessaire d'apporter une réponse à une échelle plus grande que celle d'un CPAS ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

© BDO

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volet externe

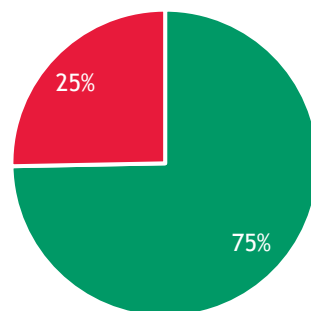
### COMMUNES

Parmi les communes ayant répondu, 75 % reconnaissent qu'elles se heurtent à des limites spécifiques dans la gestion des compétences externes, tandis que 25 % estiment ne pas rencontrer de telles contraintes.

#### Limites rencontrées :

- Transition écologique et énergétique, environnement ;
- Mobilité : maillage des réseaux de voies lentes
- Gestion du réseau d'eau ;
- Tourisme ;
- Zones blanches ;
- Action sociale : gestion des personnes sans domicile fixe et des abris de nuit ;
- Sports : coût élevé d'une piscine ;
- Cultes : fabriques d'églises (nécessité d'une fusion ?), rénovation du patrimoine religieux, et désacralisation de lieux de culte
- Manque de moyen pour développer toutes les compétences souhaitées.

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, rencontrez-vous aujourd'hui des limites spécifiques ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

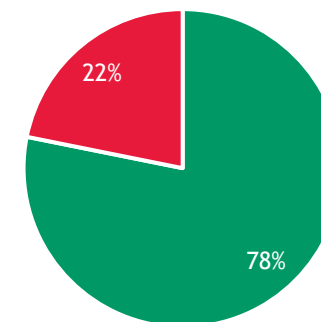
### CPAS

Les résultats pour les CPAS sont relativement similaires à ceux des communes : 78 % des CPAS considèrent également qu'ils rencontrent des limites spécifiques dans la gestion des compétences externes.

#### Limites rencontrées :

- Insertion socio-professionnelle : manque de collaboration avec des partenaires d'autres territoires et d'entreprises sociales ;
- Coût élevé des services à domicile et des services de médiation de dettes ;
- Manque de taille critique pour les services de livraison de repas à domicile ;
- Suivi difficile des problématiques de santé mentale et d'assuétudes des usagers ;
- Gestion des MR/MRS ;
- Aide aux mineurs ;
- Compétences limitées en matière d'accompagnement des migrants.

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, rencontrez-vous aujourd'hui des limites spécifiques ?



■ Oui ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

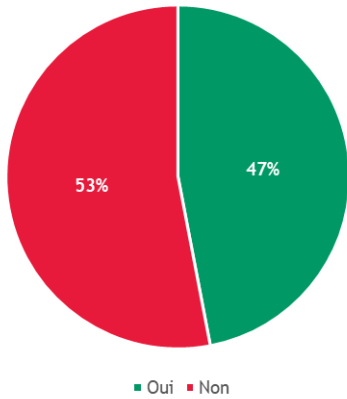


# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volet externe

### COMMUNES

Des réponses sont-elles déjà apportées par des initiatives existantes ?

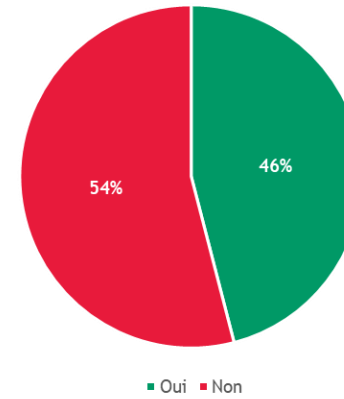


Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Concernant ces limites, 47 % des communes estiment que des solutions sont déjà mises en place grâce à des initiatives existantes.

### CPAS

Des réponses sont-elles déjà apportées par des initiatives existantes ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

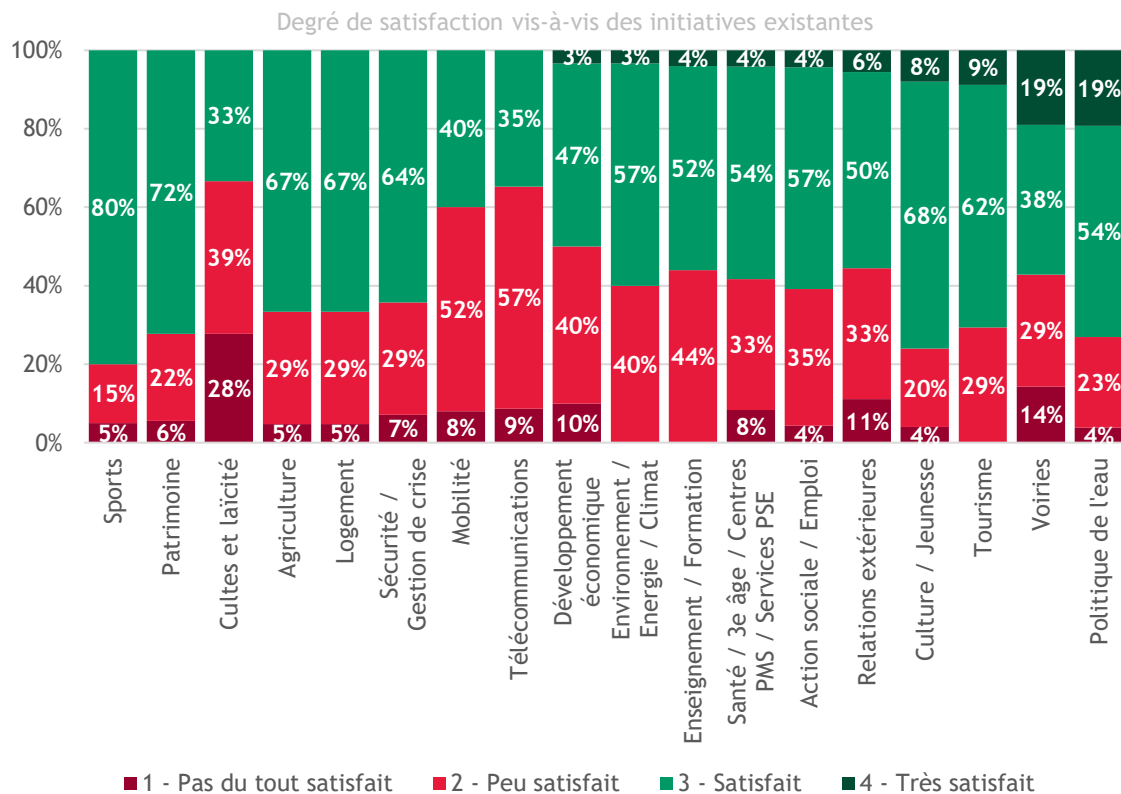
Pour faire face à ces défis, 46 % des CPAS estiment que des réponses sont déjà apportées par des initiatives existantes.

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volet externe

### COMMUNES

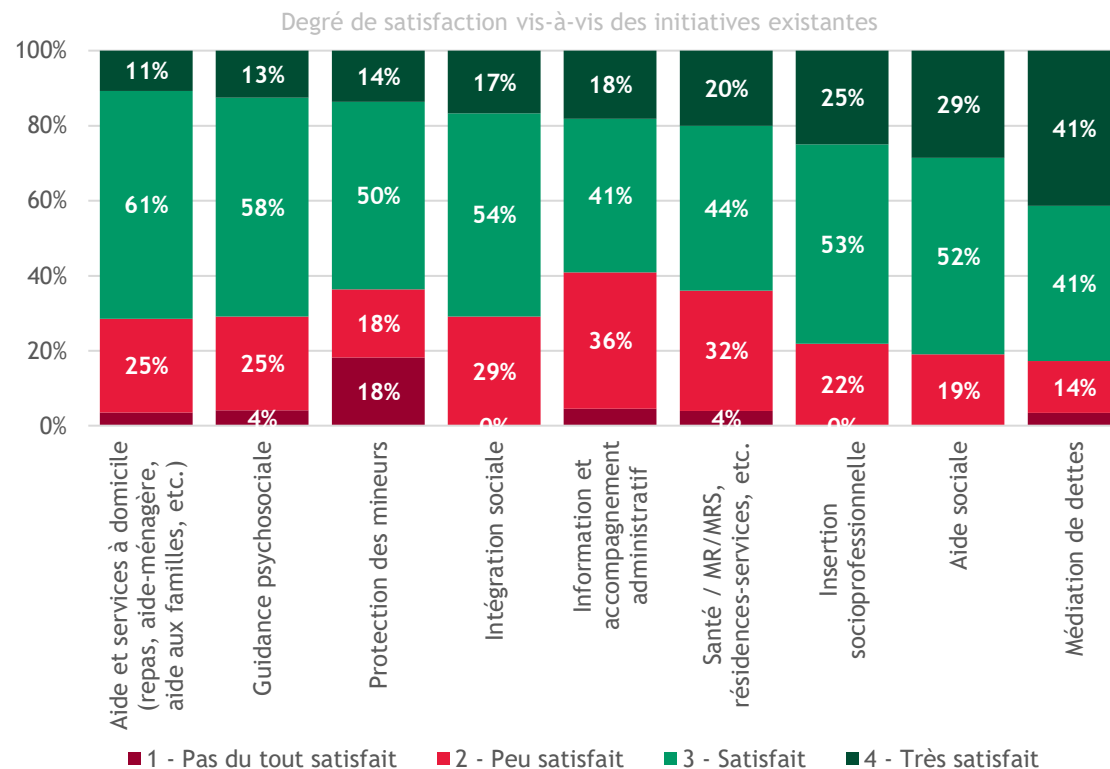
A l'égard des différentes initiatives existantes permettant d'outrepasser leurs limites, les communes se montrent globalement satisfaites, notamment en matière de politique de l'eau, de culture et de jeunesse et de sports. Cependant, les initiatives existantes liées aux cultes et à la laïcité, ainsi qu'aux télécommunication et à la mobilité, enregistrent les taux d'insatisfaction les plus élevés.



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

### CPAS

Les différentes initiatives permettant de dépasser les limites rencontrées par les CPAS suscitent généralement un haut degré de satisfaction de ces derniers. Cependant, l'intégration sociale se distingue avec un taux d'insatisfaction de 25 %.



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

Volet externe - Constats principaux

## DES DIFFÉRENCES ENTRE LES BESOINS DES COMMUNES ET DES CPAS

Les communes rencontrent des besoins spécifiques dans les matières suivantes :

- Sécurité / Gestion de crise,
- Environnement / Énergie / Climat ;
- Développement économique ;
- Mobilité.

Les CPAS expriment des besoins spécifiques dans les domaines suivants :

- Insertion socioprofessionnelle ;
- Aide et services à domicile ;
- Santé, MR/MRS et résidences-services.

Tant pour les communes que pour les CPAS, ces matières révèlent des opportunités où les provinces pourraient jouer un rôle déterminant pour soutenir et renforcer les capacités des acteurs communaux.

## DES RÉPONSES INSUFFISANTES À LEURS BESOINS

Par rapport aux initiatives existantes, seule une minorité de communes et de CPAS trouvent actuellement des réponses satisfaisantes à leurs besoins. Ce constat souligne la possibilité, et surtout, l'opportunité, pour la supracommunalité et les provinces de jouer un rôle significatif.

## UNE SATISFACTION À GÉOMÉTRIE VARIABLE

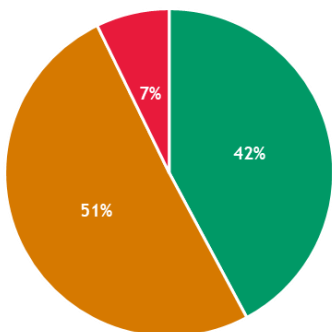
Cependant, il existe une divergence notable dans la satisfaction : les communes expriment une satisfaction modérée vis-à-vis des initiatives actuelles, tandis que les CPAS se montrent globalement satisfaits. L'amélioration de la satisfaction des communes apparaît donc comme un enjeu crucial à prendre en compte.

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volets interne & externe

### COMMUNES

Dans le cadre de la gestion de votre commune, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



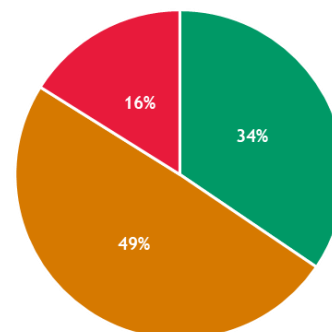
■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Pour répondre aux défis internes que les communes rencontrent, 51% d'entre elles considèrent que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient *partiellement* apporter des solutions. En revanche, 7% estiment que de nouvelles collaborations supracommunales n'apporteraient *pas* de solution.

### CPAS

Dans le cadre de la gestion de votre CPAS, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



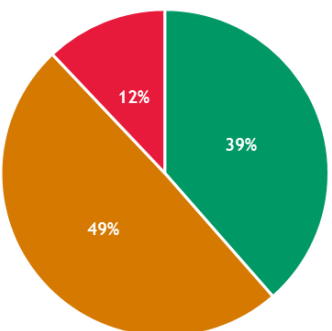
■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Pour répondre aux défis internes que les CPAS, 49% d'entre eux considèrent que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient *partiellement* apporter des solutions. En revanche, 16% d'entre eux (comparé à 7% des communes) considèrent que ça n'apporterait *pas* de solutions.

VOLET INTERNE

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?

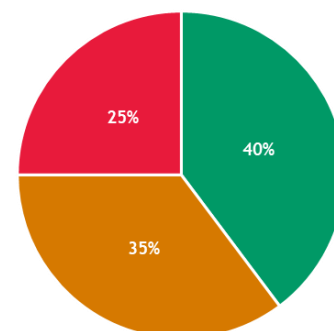


■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Pour répondre aux défis externes que les communes rencontrent, 49% d'entre elles considèrent que de nouvelles collaborations supracommunales apporteraient *partiellement* des solutions. En revanche, 12% d'entre elles estiment que de nouvelles collaborations n'apporteraient *pas* de solution.

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Pour répondre aux défis externes que les CPAS rencontrent, 40% d'entre elles considèrent que de nouvelles collaborations supracommunales apporteraient des solutions. En revanche, 25% d'entre elles estiment que de nouvelles collaborations n'apporteraient *pas* de solution.

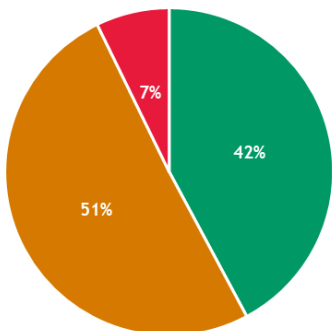
VOLET EXTERNE

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volets interne & externe

### COMMUNES

Dans le cadre de la gestion de votre commune, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



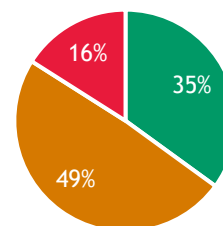
■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

➔ Pour 93% des communes, de nouvelles collaborations au niveau supracommunal pourraient apporter des solutions à leurs besoins internes.

### CPAS

Dans le cadre de la gestion de votre CPAS, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



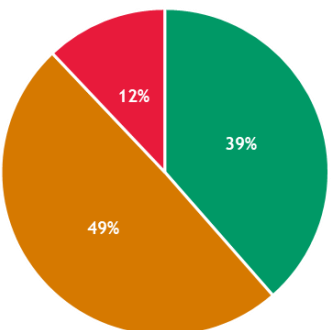
■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

➔ Pour 84% des CPAS, de nouvelles collaborations au niveau supracommunal pourraient apporter des solutions à leurs besoins internes.

VOLET INTERNE

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?

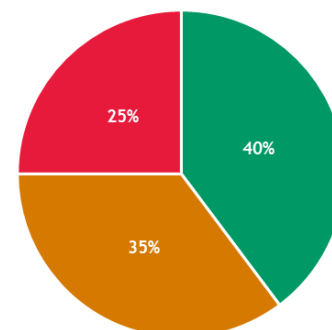


■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

➔ Pour 88% des communes, de nouvelles collaborations au niveau supracommunal pourraient apporter des solutions à leurs besoins externe.

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

➔ Pour 75% des CPAS, de nouvelles collaborations au niveau supracommunal pourraient apporter des solutions à leurs besoins externes.

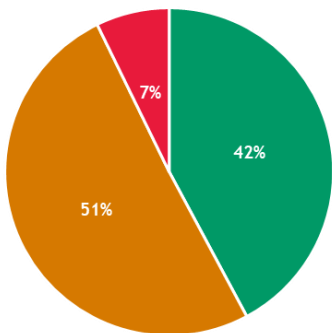
VOLET EXTERNE

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Volets interne & externe

### COMMUNES

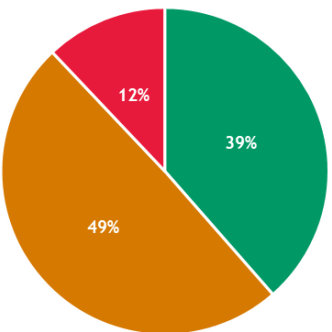
Dans le cadre de la gestion de votre commune, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

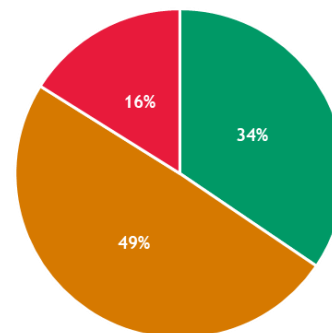
Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

### Nouvelles collaborations souhaitées :

- Mutualisation de services ;
- Mise à disposition de ressources humaines (ex. d'un pool d'agents administratifs formés) ;
- Acquisition de profils experts : conseillers en prévention, juristes, informaticiens, DPO, etc. ;
- Organisation d'examens centraux pour une réserve de recrutement commune entre les communes ;
- Gestion commune d'infrastructures : piscines, halls sportifs ou encore, infrastructures de santé publique ;
- Aide pour les matières juridiques (e.a. pour les marchés publics) ;
- Organisation du contrôle interne ;
- Marchés publics communs ;
- Gestion supracommunale du réseau de distribution d'eau ;
- Gestion supracommunale de la politique touristique ;
- Révision des cadastres (ex. des indicateurs-experts).

### CPAS

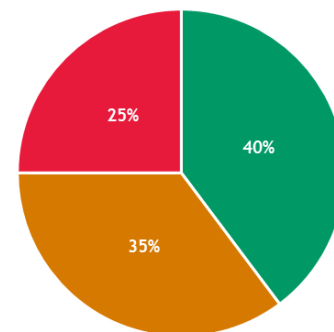
Dans le cadre de la gestion de votre CPAS, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Dans le cadre de la gestion de ces compétences, estimez-vous que de nouvelles collaborations supracommunales pourraient apporter des solutions à vos besoins ?



■ Oui ■ Partiellement ■ Non

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

### Nouvelles collaborations souhaitées :

- Création de services spécifiques sur un territoire plus important ;
- Organisation de formations à destination des agents ;
- Développement d'expertises communes : matières juridiques, RGPD ou encore, lanceurs d'alerte ;
- Services à domicile ;
- Médiation de dettes ;
- Accueil des étrangers.

VOLET INTERNE

VOLET EXTERNE

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Effets attendus

### COMMUNES

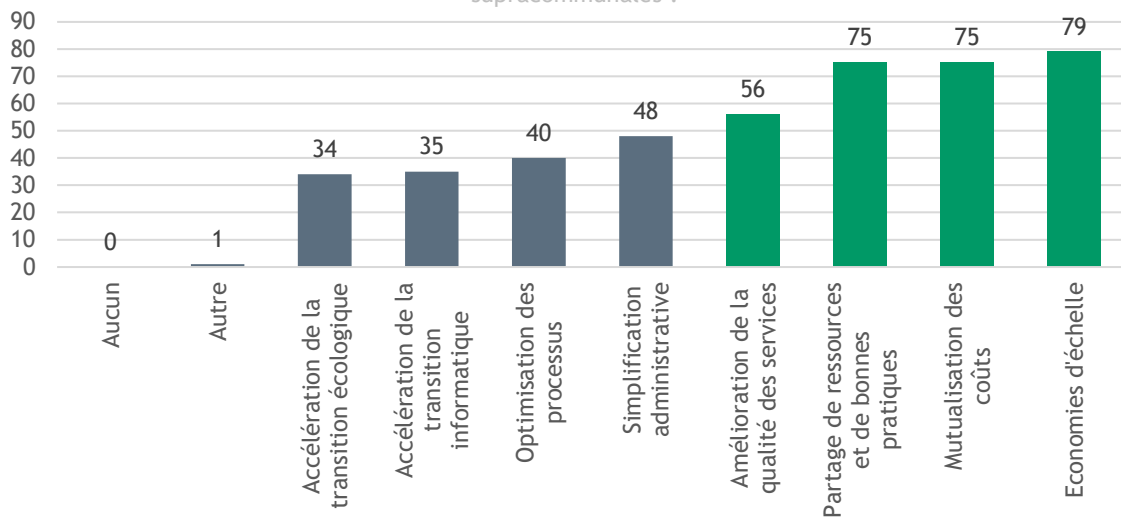
Parmi les 111 communes interrogées, la majorité attend des collaborations supracommunales qu'elles produisent des effets concrets sur plusieurs enjeux clés, notamment : l'amélioration de la qualité des services, le partage des ressources et des bonnes pratiques, la mutualisation des coûts, ainsi que des économies d'échelle, avec 72 % des communes exprimant ce dernier point comme une attente majeure.

### CPAS

Parmi les 87 CPAS ayant répondu au questionnaire, les principales attentes se concentrent sur les aspects suivants : amélioration de la qualité des services, économies d'échelle, partage des ressources et des bonnes pratiques, et mutualisation des coûts. Bien que l'ordre de priorité puisse différer, ces enjeux sont identiques à ceux exprimés par les communes.

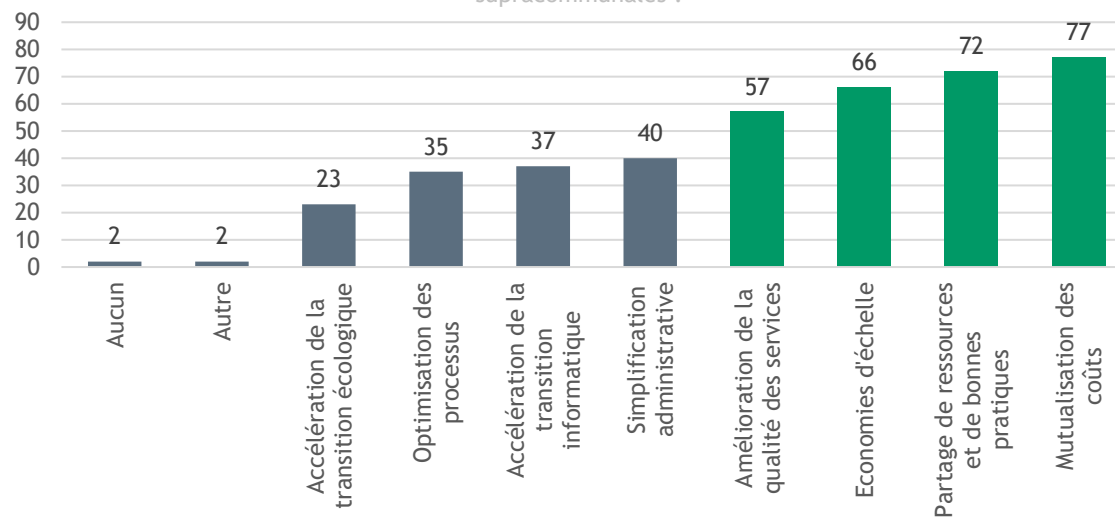
- ➔ Les types d'effets les plus attendus par les communes et les CPAS suite à la mise en place de nouvelles collaborations supracommunales sont les suivants :
- Des effets sur le plan financier (économies d'échelle et mutualisation des coûts) ;
  - Des effets en termes de partage de ressources (humaines, probablement) et de bonnes pratiques ;
  - Des effets positifs sur la qualité des services offerts aux citoyens.

Quelles seraient les effets attendus principaux en cas de mise en place de collaborations supracommunales ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Quelles seraient les effets attendus principaux en cas de mise en place de collaborations supracommunales ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

© BDO

# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Formalisation des collaborations supracommunales

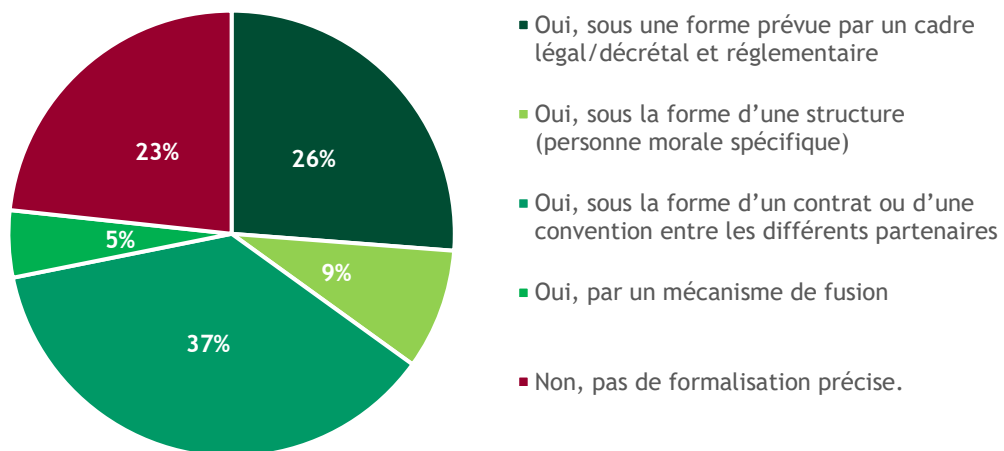
### COMMUNES

La majorité des communes estiment qu'une formalisation des collaborations supracommunales devrait être envisagée, tandis que seulement 23% des communes ne le souhaitent pas. En ce qui concerne les mécanismes de formalisation, 37% des communes préconisent un contrat ou une convention entre les différents partenaires, tandis que 26% optent pour une structure prévue dans un cadre légal, décrétoal, ou réglementaire.

Une majorité des communes (60%) souhaite :

- soit une formalisation légère (contrat ou convention) des collaborations supracommunales ;
- soit pas de formalisation précise.

Les collaborations supracommunales devraient-elles être formalisées ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

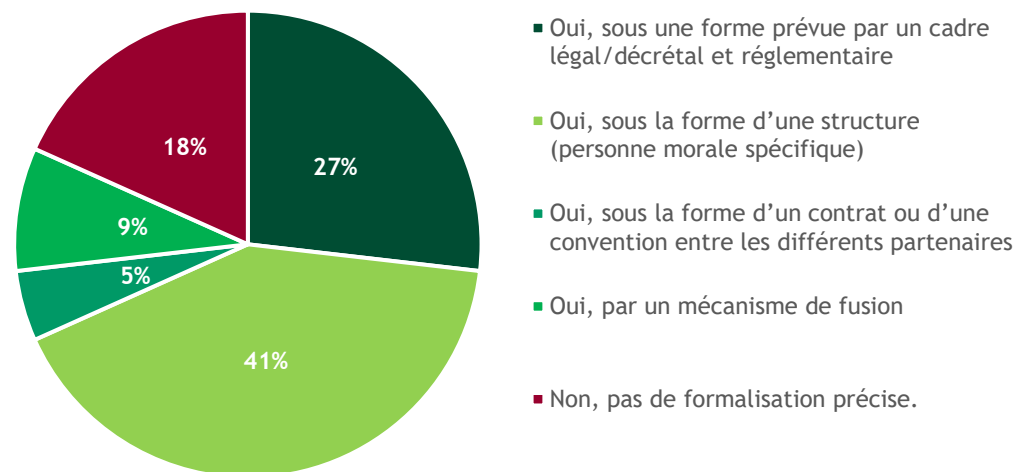
### CPAS

À l'instar des communes, la majorité des CPAS estiment qu'une formalisation des collaborations supracommunales devrait être envisagée, avec seulement 18% des CPAS qui s'y opposent. Concernant les mécanismes de formalisation, 27% des CPAS (similaire aux 26% des communes) préfèrent une structure prévue dans un cadre légal, décrétoal ou réglementaire. Par ailleurs, 41% des CPAS (contre 9% des communes) expriment une préférence pour une forme de structure spécifique, telle qu'une personne morale dédiée.

A l'opposé des communes, 68% des CPAS souhaitent une formalisation importante de leurs collaborations supracommunales, c'est-à-dire :

- soit par un cadre légal/décrétoal et réglementaire ;
- soit sous la forme d'une structure (personne morale spécifique).

Les collaborations supracommunales devraient-elles être formalisées ?



Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO



# BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

## Formalisation des collaborations supracommunales

### COMMUNES

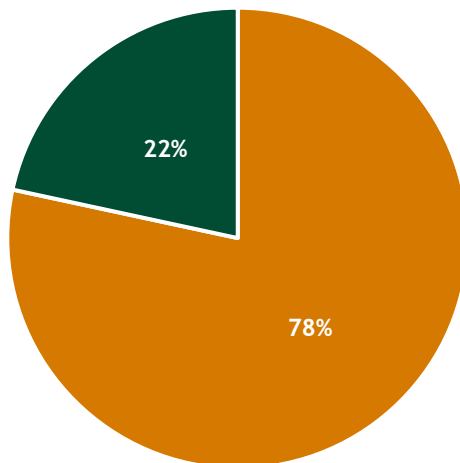
La majorité des communes interrogées (78%) estiment que les collaborations supracommunales devraient être adaptées en fonction des spécificités de chaque commune et/ou de chaque province.

### CPAS

Les CPAS interrogés rejoignent l'avis des communes, avec 80% d'entre eux estimant que les collaborations supracommunales devraient être adaptées en fonction des spécificités des communes et/ou des provinces.

➔ Selon les acteurs communaux, les collaborations supracommunales doivent être mise en place « sur mesure » sur base de leurs besoins et de leur volonté de collaborer sur ceux-ci ou non.

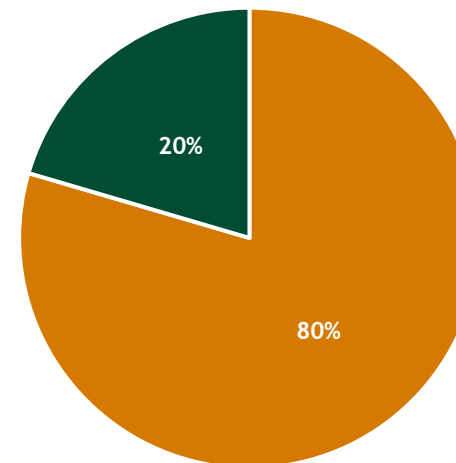
Les collaborations supracommunales devraient être :



- Variables selon les communes et/ou selon les provinces
- Identiques pour toutes les communes et les provinces

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

Les collaborations supracommunales devraient être :



- Variables selon les communes et/ou selon les provinces
- Identiques pour toutes les communes et les provinces

Source : Enquête - Calculs et graphiques : BDO

## 5. ENSEIGNEMENTS

# ENSEIGNEMENTS

## Constats principaux

### VISION DE LA SUPRACOMMUNALITÉ

- ▶ La supracommunalité est **perçue et définie de manière très différente** en fonction des acteurs :
  - Les acteurs communaux n'en partagent pas la même vision, notamment sur son caractère contraint ou volontaire, sur sa formalisation ou encore, entre autres, sur ses objectifs ;
  - Les acteurs provinciaux, eux, la perçoivent de manière plus uniforme, comme un partenariat entre plusieurs acteurs locaux autour d'un territoire, d'intérêts et d'enjeux plus larges que ceux d'une commune.
- ▶ L'**absence de définition légale/décrétale ou réglementaire** de la supracommunalité en Wallonie ne permet pas le partage d'une vision commune.
- ▶ Les collaborations supracommunales prévues par le CDLD (agglomérations et fédérations de communes) semblent rencontrer peu de succès, au contraire de celles davantage contraintes (les zones de secours, par exemple).

### DÉFIS À RELEVER PAR LES ACTEURS COMMUNAUX

- ▶ Les défis à relever les plus importants pour les communes se situent plutôt au niveau de leur organisation interne (budget/finances, ressources humaines ou encore, informatisation).
- ▶ Pour les CPAS, ces défis apparaissent moins importants que ceux en lien avec la gestion de leurs propres politiques et plus particulièrement, des politiques sociales.
- ▶ Pourtant, **tant les communes que les CPAS sont inquiets** quant à leur capacité à relever ces défis.
- ▶ Mais la **supracommunalité** est perçue par les acteurs communaux **comme une solution aux défis rencontrés**, et plus précisément, en collaboration avec les provinces, jugées très majoritairement comme des partenaires intéressants.

# ENSEIGNEMENTS

## Constats principaux

### BESOINS DES ACTEURS COMMUNAUX

#### VOLET INTERNE

- ▶ Les besoins des communes et des CPAS sont similaires et concernent les aspects suivants :
  - **Formation des agents ;**
  - **Maitrise des règles juridiques ;**
  - **Gestion des marchés publics ;**
  - **Gestion informatique.**
- ▶ Des limites sont actuellement rencontrées dans la gestion des aspects susmentionnés, même si, pour une minorité de communes et de CPAS, des initiatives permettant d’y répondre existent.
- ▶ Ces initiatives recueillent des niveaux de satisfaction variables mais globalement positifs : les CPAS étant, de manière globale, davantage satisfaits que les communes. Relevons que la gestion des marchés publics et la formation des agents, où les provinces peuvent être actives, recueillent la satisfaction la plus grande.

#### VOLET EXTERNE

- ▶ Les communes formulent des besoins dans les matières suivantes :
  - **Sécurité / Gestion de crise,**
  - **Environnement / Énergie / Climat ;**
  - **Développement économique ;**
  - **Mobilité.**
- ▶ Les CPAS en formulent dans d’autres aspects :
  - **Insertion socioprofessionnelle ;**
  - **Aide et services à domicile ;**
  - **Santé, MR/MRS et résidences-services.**
- ▶ Tant les communes que les CPAS rencontrent effectivement des limites dans la gestion de ces matières. Ici aussi, des réponses sont apportées par des initiatives existantes mais uniquement pour une minorité d’acteurs communaux.
- ▶ Les niveaux de satisfaction varient semblablement à ceux du volet interne.

# ENSEIGNEMENTS

## Constats principaux

### EFFETS ATTENDUS

- ▶ De la mise en place de nouvelles collaborations supracommunales, les communes et les CPAS attendent des **effets** :
  - Sur le plan **financier** (économies d'échelle et mutualisation des coûts) ;
  - En termes de **partage de ressources et de bonnes pratiques** ;
  - Sur la **qualité des services** offerts aux citoyens.

### FORMALISATION DES COLLABORATIONS

- ▶ Les communes et les CPAS ne partagent pas les mêmes volontés en ce qui concerne la formalisation des collaborations supracommunales.
- ▶ Alors que **les communes souhaitent majoritairement un cadre plus souple**, tel un contrat ou une convention, voire pas de cadre spécifique, **plus de deux tiers des CPAS sont demandeurs** de collaborations supracommunales au sein d'un

**cadre légal/décrétal ou réglementaire ou d'une structure** telle une personne morale.

- ▶ Par contre, les acteurs communaux se rejoignent sur la mise en place de **collaborations supracommunales « sur mesure »**, c'est-à-dire sur base de leurs besoins et de leur volonté de collaborer sur ceux-ci ou non.

# ENSEIGNEMENTS

Et maintenant ?



## DÉFINITION DU PAYSAGE SUPRACOMMUNAL EN WALLONIE

Entités  
supracommunales  
reconnues

Autres structures  
supracommunales

Compétences exercées  
par les provinces



## ANALYSE FINANCIÈRE

Moyens provinciaux (et  
régionaux ?) affectés à la  
supracommunalité



## ANALYSE CRITIQUE ET ARGUMENTÉE

Paysage de la  
supracommunalité

Prise en compte des  
résultats de l'enquête



## PRÉSENTATION DE L'ANALYSE

Bureau de l'APW  
(semaine du 7 octobre)

# ENSEIGNEMENTS

Et maintenant ?



## ANALYSE CRITIQUE ET ARGUMENTÉE

Paysage de la  
supracommunalité

Prise en compte des  
résultats de l'enquête

- Comment la Wallonie définit-elle la supracommunalité en l'absence de définition légale ?
- Pourquoi les formes de supracommunalité prévues par le CDLD rencontrent un faible succès au niveau des communes ?
- Pourquoi les besoins des communes ne sont-ils pas rencontrés par les initiatives supracommunales existantes ?
- La vision de la supracommunalité à travers la nouvelle déclaration de politique régionale correspond-elle aux besoins des acteurs communaux ?
- De quelle manière les provinces pourront-elles prendre en compte les besoins des acteurs communaux ?
- La supracommunalité pourrait-elle permettre aux acteurs communaux de relever les défis auxquels ils sont amenés à être confrontés ?
- ...



**Merci pour votre attention !**

Des questions ? Des remarques ?  
Nous restons à votre disposition !

- **Michaël VAN CUTSEM**  
[michael.vancutsem@bdo.be](mailto:michael.vancutsem@bdo.be)
- **Mehdi PICONE**  
[mehdi.picone@bdo.be](mailto:mehdi.picone@bdo.be)
- **Emilie PAULIS**  
[emilie.paulis@bdo.be](mailto:emilie.paulis@bdo.be)