



MÉMORANDUM 2009

LA COMMUNE, L'EFFICACITE DE LA PROXIMITE

Les revendications de l'Union des Villes
et Communes de Wallonie
pour des pouvoirs locaux au service du citoyen



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Le présent Mémoire reprend les revendications politiques portées, avec force et conviction, par le Conseil d'administration de l'Union des Villes et Communes de Wallonie, sous l'égide de Paul Furlan, son Président.

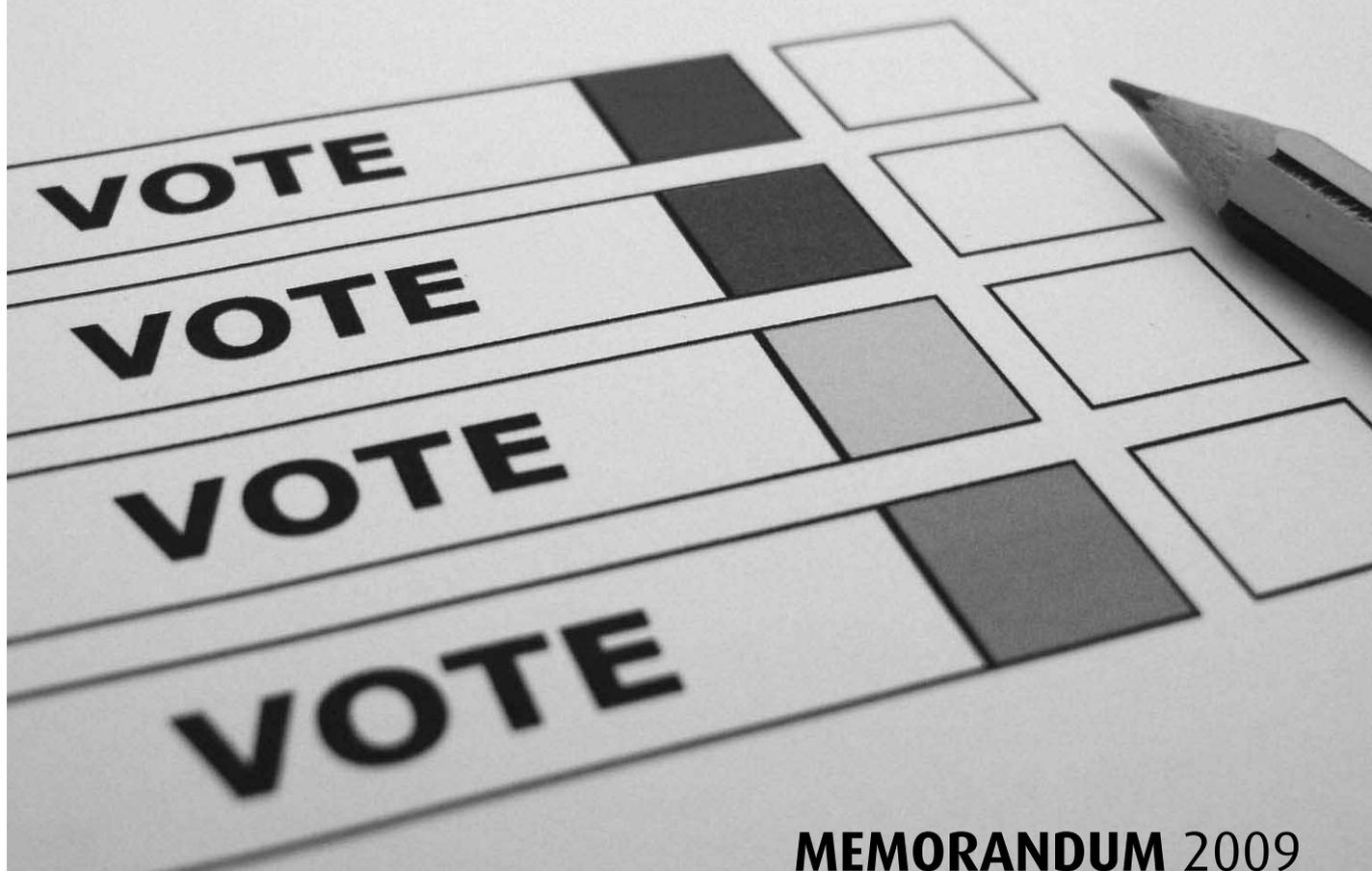
Sa rédaction a été assurée par Michèle Boverie, Secrétaire générale adjointe.

Il a été approuvé en Conseil d'administration du 2 décembre 2008.

Toute information à propos de ce document peut être obtenue auprès de Louise-Marie Bataille, Secrétaire générale (tél. 081 240 605).

Consultez-le également en ligne sur notre site www.uvcw.be ainsi que nos mémoires sectoriels consacrés à l'aménagement du territoire, au logement, à l'environnement, à l'énergie, à la mobilité, aux matières communautaires (sport, enfance, culture), à l'intercommunalité, à la ruralité, aux nouvelles technologies.





MEMORANDUM 2009

LA COMMUNE, L'EFFICACITE DE LA PROXIMITE

Les élections régionales constituent un moment important pour les pouvoirs locaux: renouvellement d'idées, optimisation ou confirmation de politiques; quels que soient les résultats du vote, les élections apportent toujours leur vent de renouveau.

En vue des élections régionales de 2009, l'Union des Villes et Communes de Wallonie a l'honneur d'adresser son Mémoire au monde politique wallon.

Représentant les 262 communes et CPAS de Wallonie, les 72 zones de police, la quasi-totalité des sociétés de logement de service public et un grand nombre d'intercommunales, l'Union des Villes et Communes de Wallonie est honorée de porter les revendications des pouvoirs locaux vers la Région.

Force de proposition constructive, l'Union se réjouit de pouvoir déployer avec le nouveau Gouvernement wallon une collaboration positive, reflet du partenariat que les pouvoirs locaux nouent avec leur autorité régionale afin de participer activement au redéploiement de la Wallonie.

2009

memorandum





INTRODUCTION

Sans conteste, la commune est l'autorité publique de proximité par excellence.

Citoyen comme entreprise adressent à «leur» commune une multitude de sollicitations: demande d'infrastructures (voirie, distribution d'eau, nouvelles technologies, ...), de flux d'énergie (électricité, gaz), de sécurité (police, incendie, éclairage public, ...), de salubrité (gestion des déchets et des eaux usées: égouttage et épuration, ...), de droits fondamentaux (enseignement, hôpitaux, maisons de repos, logement, aide sociale, état civil, ...), de santé physique et d'épanouissement (sport, culture, prise en charge de la petite enfance, aide aux seniors, ...), d'entrepreneuriat (permis d'urbanisme, permis d'environnement, permis d'implantation commerciale, divers leviers de développement local comme les ADL), de facilités administratives (e-gouvernement, ...), ...

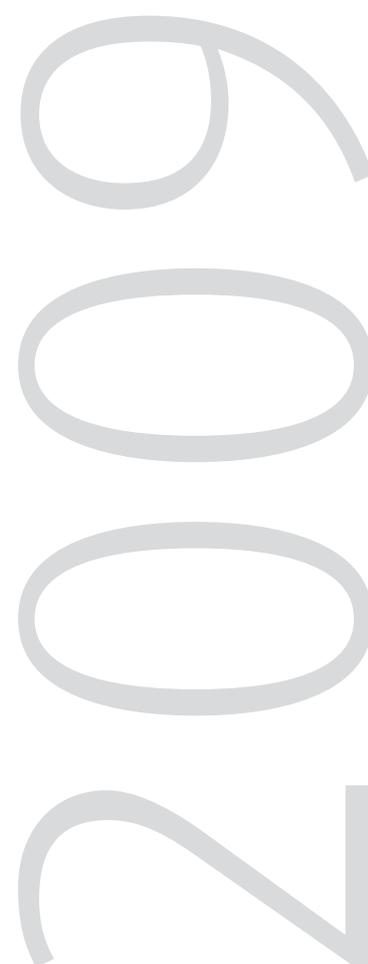
Pourvoyeurs de services fondamentaux et créateurs de richesse (ils sont les premiers investisseurs et à ce titre stimulent directement l'économie), les 262 pouvoirs locaux wallons offrent un parfait maillage de proximité pour assurer un service public local adéquat.

En déployant des politiques locales ou en implémentant au mieux les politiques régionales, les villes et communes sont des partenaires régionaux essentiels pour l'avenir de la Wallonie. Les politiques publiques régionales ne sauraient se réaliser sans ces leviers d'actions indispensables que sont les pouvoirs locaux.

Mais les politiques de proximité et le niveau de service offert à la société sont menacés.

Les communes œuvrent actuellement dans un contexte d'austérité et de crise économique mondiale. Elles s'inscrivent également dans un tissu institutionnel belge complexe amené à évoluer à brève échéance. Enfin, elles sont confrontées aux exigences européennes et à l'impact de la mondialisation sur le service public.

Face à ces pressions, le service public local se doit de démontrer une efficacité et une efficacité optimales pour assurer son déploiement dans la durabilité. Tel sera le fil conducteur des revendications que l'Union des Villes et Communes de Wallonie porte ici pour ses membres.







LA COMMUNE, UN SERVICE PUBLIC ALLIANT PROXIMITE ET EFFICACITE

La commune est la cellule de base de la démocratie. Elle est l'autorité proche assurant un service public de proximité et garantissant une réelle cohésion sociale sur son territoire.

La meilleure garantie à la pérennité du service public local proviendra de l'efficacité même de son action. Ainsi, l'efficacité de la commune passe par un renforcement de ses initiatives dans son action de proximité, une optimisation de sa gouvernance, l'amplification de sa relation avec la Région, les simplifications administratives à son égard et la poursuite de l'implantation de l'e-gouvernement.

> Optimiser la gouvernance locale: assurer la programmation stratégique et le développement d'une culture de l'évaluation

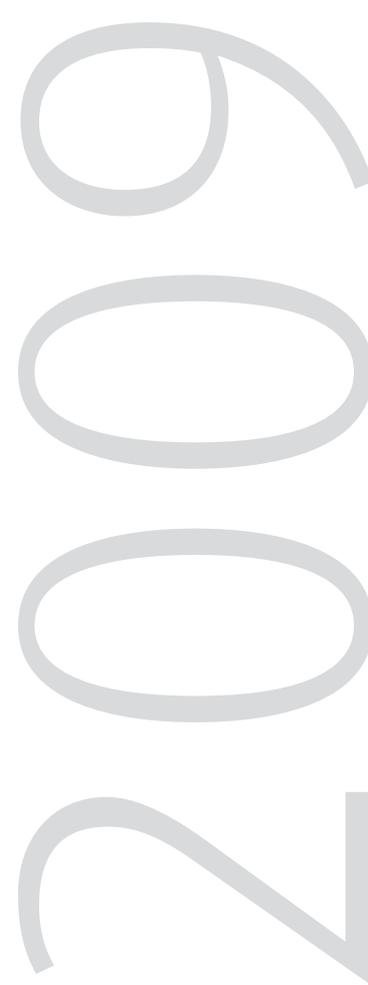
Les communes peuvent souhaiter se doter, à l'échelle de leur territoire, d'un **plan stratégique global** impactant l'ensemble de leurs missions. Au delà du programme de politique communale, cet outil d'anticipation, de cohérence et de gouvernance permettra aux décideurs locaux de rencontrer les besoins de développement de la commune au cours des années à venir. Ce plan stratégique global jouera l'élément fédérateur des divers documents stratégiques sectoriels importants à la vie communale (schéma de structure en aménagement du territoire, plan communal de mobilité, plan communal de développement rural, plan énergétique, ...). Par rapport à ces plans sectoriels, la Région réservera une attention particulière au **plan global énergétique** au sein des communes.

Qu'il s'intitule «agenda local 21», «projet de ville» ou encore «contrat d'avenir local», le plan stratégique communal permet, dans le cadre d'un processus de diagnostic, de fixation d'objectifs, de réalisation de projets et d'évaluation, d'asseoir une réflexion globale, de fédérer des partenariats porteurs au niveau local et de lancer des dynamiques.

Une démarche continuée de **gestion des performances** fondée sur des indicateurs et tableau de bord viendrait utilement compléter la mise en œuvre de ce dispositif stratégique.

Enfin, la déclinaison de l'outil stratégique dans un **contrat d'objectifs** entre l'autorité politique et son administration permettra la nécessaire implication de cette dernière dans la mise en œuvre de la stratégie communale.

L'UVCW demande que le Gouvernement wallon soutienne les villes et communes qui souhaitent entreprendre pareille démarche.





> **Optimiser la gouvernance locale: mettre à la disposition des autorités locales une Cour des comptes locale**

Une gouvernance locale moderne doit pouvoir s'appuyer sur les conseils d'un auditeur externe, lequel ne doit cependant pas se muer en une autorité de tutelle supplémentaire, censurant les choix politiques de gestion.

Voilà pourquoi l'UVCW plaide pour que la **Cour des comptes** soit chargée d'une mission à l'égard des pouvoirs locaux afin que ceux-ci puissent améliorer leur gestion, sur base de l'avis éclairé qu'elle rendrait directement au conseil communal.

Si la Cour des comptes ne pouvait jouer ce rôle, un service spécifique relevant directement du Parlement wallon pourrait voir le jour.

> **Optimiser la gouvernance locale : Optimiser la tutelle sur les pouvoirs locaux**

Le CDLD a modifié la tutelle générale sur les pouvoirs locaux. Différentes autres tutelles s'exercent également sur les organismes d'intérêt public, partenaires des communes (SLSP par exemple).

L'UVCW plaide pour une **tutelle moderne**, efficace. Elle contrôle sans étouffer. Elle conseille judicieusement, tout en laissant la subsidiarité s'exprimer. Telles sont là les missions fondamentales que la tutelle doit remplir au mieux.

> **Optimiser la gouvernance locale: développer la formation continuée des élus locaux**

Le mandataire local est confronté aujourd'hui à la diversification des missions communales et à leur technicité toujours plus grande. Il a besoin d'une information et d'une formation performantes pour pouvoir mener à bien sa mission. Il est primordial que jamais un fossé technique infranchissable ne sépare les mandataires des professionnels qui préparent leurs décisions et qui les éclairent. L'élu doit pouvoir réellement piloter la gestion de sa commune, piloter le changement.

Chaque Ministre fonctionnel du Gouvernement wallon doit veiller à ce que toute nouvelle législation impliquant l'intervention communale soit accompagnée d'une formation à destination des décideurs communaux, ce qui en optimisera l'application sur le terrain.

La formation ponctuelle doit être épaulée par une **formation continuée** sur des thématiques transversales de la gestion communale: gouvernance, finances, gestion des ressources humaines, développement local, responsabilités spécifiques des mandataires de paraloaux (intercommunales, sociétés de logement de service public, etc.), ...



L'UVCW est au service des pouvoirs locaux et du Gouvernement wallon pour ce faire. En collaboration avec les administrations régionales et d'autres acteurs pertinents (experts, universités, ...), l'Union a développé un savoir-faire reconnu en la matière.

> **Optimiser la gouvernance locale: mettre en avant les comportements éthiques dans un code de déontologie**

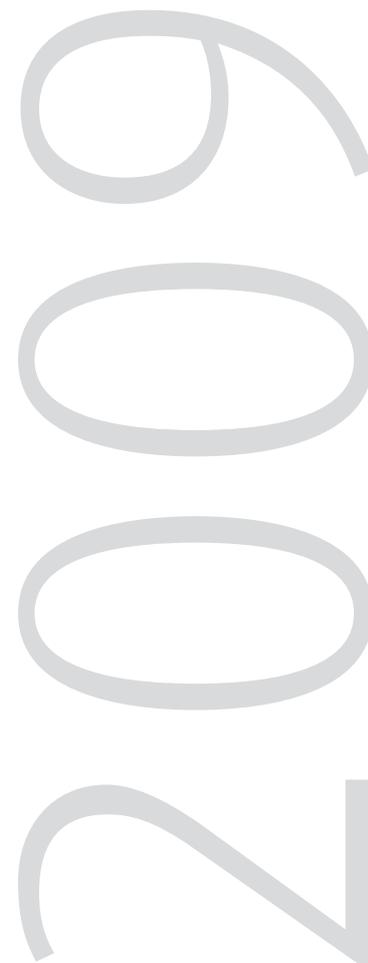
La démocratie locale est résolument renforcée par l'éthique de ses mandataires. Placer l'intérêt général et l'impartialité au sommet des valeurs défendues par le service public local, parer les conflits d'intérêt, éviter l'ingérence et la prise d'intérêt, refuser l'estompement de la norme, lutter contre l'abus de pouvoir, ... bref résolument opter, en toutes circonstances, pour le comportement éthique, voilà qui confortera la confiance que le citoyen doit avoir dans ses élus locaux.

On soulignera toute l'importance de la formation sur ce thème sensible ainsi que l'importance de couler des normes éthiques dans des **codes de déontologie** (à destination des conseillers communaux, des administrateurs d'intercommunales, de SLSP et autres structures paralocales et du personnel).

> **Renforcer l'action de proximité (urbaine et rurale)**

Qu'elles soient urbaines ou rurales, les 262 villes et communes de Wallonie présentent une réalité plurielle. La Région wallonne doit tenir compte des spécificités des communes rurales et des villes wallonnes, qu'elles soient grandes villes ou pôles de développement d'un hinterland plus petit. Ainsi, dans ce cadre, la Région wallonne:

- veillera à ce que l'avenir de la **Politique des grandes villes** soit sauvegardé dans le cadre des futures négociations institutionnelles.
Le rôle de la ville comme moteur sociétal, les missions de proximité assurées par cette politique et le développement durable de la Wallonie sont en jeu;
- structurera les interactions des **communes rurales** avec les pôles urbains et assurera à ces communes les moyens de leur développement en tenant compte de leurs spécificités; la Région veillera, notamment, à ce qu'elles soient attractives pour l'activité économique et qu'elles ne soient pas dans l'obligation de pallier le désinvestissement de certains services publics comme La Poste ou la SNCB.





> Renforcer la performance du service public local par le déploiement de l'e-gouvernement

Le service optimal au citoyen implique le recours à de nouvelles technologies: informations et services en ligne via le site internet de la commune, formulaires intelligents, interopérabilité entre administrations pour la circulation des données, informatisation des procédures de gestion de dossiers, maîtrise de technologies spécifiques (systèmes d'information géographique, etc.). L'**e-gouvernement** est un formidable outil de **simplification administrative**.

La Région doit prendre des mesures ambitieuses destinées à relever le niveau technologique des administrations locales en:

- leur donnant les possibilités effectives de s'équiper correctement (en leur accordant des aides et incitants comme il en va pour les PME),
- leur donnant les moyens de s'assurer une réelle autonomie technique par rapport aux fournisseurs informatiques,
- les connectant à un réseau de communication à très haut débit développé par la Région,
- et en les aidant à s'assurer les compétences d'un informaticien au sein de leurs services.

> Renforcer la relation avec le citoyen

La démocratie représentative se ressource à la vitalité des mécanismes de démocratie participative. La commune est la première école de la citoyenneté.

Il est très important de motiver et de concerner le **citoyen** à la vie politique de sa commune. Il est primordial qu'il comprenne que l'intérêt général, tout comme les droits et libertés de chacun, sont garantis par le rôle décisionnel de l'autorité élue et qu'il renforce celle-ci en apportant sa pierre citoyenne à l'édifice communal.

S'il existe déjà des dispositifs élaborés d'information et de participation au sein de législations éparses, il nous paraît important que le citoyen puisse, au départ du décret communal, trouver rapidement quels sont les mécanismes lui permettant de participer le plus activement possible à la vie de sa cité. En particulier, la procédure de **consultation populaire** doit être simplifiée pour lui rendre toute son efficience.

Les **nouvelles technologies** ne seront pas non plus oubliées: l'information claire et accessible sur les sites communaux (notamment sur les actes les plus importants de la vie communale comme le programme de politique communale, le budget et les comptes ainsi que les différents plans stratégiques communaux éventuels) renforce le lien entre le citoyen et sa commune.

> Renforcer la concertation avec la Région wallonne

Quasi «naturel» dans un Etat fédéré, le partenariat entre la Région wallonne et les pouvoirs locaux doit être poursuivi et amplifié dans le respect du principe de décentralisation et de subsidiarité, réaffirmé dans la Charte européenne de l'autonomie locale, ratifiée par notre pays.

Ainsi:

- d'une manière générale, **la concertation le plus en amont possible** de la prise de décision entre la Région et l'UVCW permet à la Région de bénéficier de l'expertise de proximité acquise par les municipalités, et ainsi de prendre des décisions éclairées et de prévenir les difficultés de mise en œuvre sur le terrain;
- ce principe de concertation préalable trouvera à s'appliquer notamment dans le cadre des **négociations institutionnelles** que la Région va mener avec l'Etat fédéral et les autres Régions du pays. Des dossiers primordiaux pour les villes et communes sont, en effet, concernés par une possible «régionalisation». Nous pensons ici à l'avenir du **Fonds de la sécurité routière** qui, avec quelque 30 millions d'euros octroyés annuellement aux zones de police et communes wallonnes, permet un tant soit peu d'équilibrer une réforme des polices structurellement sous-financée. Nous pensons également aux moyens importants concentrés sur les grandes villes wallonnes, issus de la «**Politique des grandes villes**» (22 millions par an);
- la Région wallonne se doit de faire «cause commune» avec les pouvoirs locaux pour les **dossiers fédéraux** à implication locale importante. Nous citerons, notamment, les dossiers à forte pression financière comme les avances sur les additionnels à l'IPP, la trajectoire budgétaire fédérale, la réforme des polices, les pensions publiques, l'incendie, les hôpitaux et la négociation syndicale (en comités A et C fédéraux) ou encore la problématique des frontaliers ou la tarification de l'éclairage public;



- la Région wallonne et les pouvoirs locaux ont des missions différentes et complémentaires. Ces missions doivent s'exercer dans le **respect des prérogatives** de chacun: organisation d'un cadre cohérent pour la Région, autonomie responsable pour les pouvoirs locaux.

Par exemple, en matière d'**aménagement du territoire**, la Région veillera à actualiser le Schéma de développement de l'espace régional (en réelle concertation avec tous les acteurs) afin de déterminer des priorités dans la révision générale des plans de secteur. Ce cadre précisé, la Région accordera sa confiance aux communes responsables de la maîtrise du développement de leur territoire. La Région veillera aussi à ce que les communes soient éclairées dans leurs options par un **fonctionnaire délégué** renforcé dans son rôle de conseil. Enfin, la Région rendra aux communes la gestion de l'aménagement du territoire dans les zones **Natura 2000**;

- enfin, d'une manière générale, la Région veillera à **gérer** la chose publique en légiférant de manière parcimonieuse et en œuvrant dans un but constant de **simplification administrative** (tant envers le citoyen qu'envers les pouvoirs locaux). Dans tous les cas, avant de légiférer sur une matière, il conviendra que soit réalisée une évaluation des textes existants.

Elle évitera également de légiférer par le détail afin que les communes disposent d'une certaine marge de manœuvre dans l'implémentation des politiques régionales en les adaptant aux besoins des réalités locales.





UNE NECESSAIRE STABILITE FINANCIERE POUR LES POUVOIRS LOCAUX

La législature qui s'achève a connu l'aboutissement d'un chantier important que l'Union des Villes et Communes de Wallonie revendiquait depuis longtemps: le refinancement du Fonds des communes.

Le cumul d'une certaine austérité sur les dépenses et du refinancement du Fonds des communes permet d'espérer une stabilisation de la situation financière locale (à la condition que toute chose reste égale sur ces deux fronts et que, notamment, l'indexation du Fonds des communes permette bien de suivre l'évolution du coût des dépenses communales).

Mais cette stabilisation est fragile: la crise financière fait par exemple replonger les finances communales à

- 90 millions d'euros en 2009 et
- 80 millions d'euros en 2010!

Le nouveau Gouvernement wallon devra nécessairement se pencher sur ce dossier essentiel: sans stabilité assurée et pérenne des recettes, l'efficacité du service public local ne saurait être garantie.

- > **Assurer un strict principe de neutralité budgétaire, pour les pouvoirs locaux, des décisions prises par les autorités supérieures**

Toute décision prise par la Région doit faire l'objet d'une «**étude d'impact**» en termes de charges financières et administratives sur les pouvoirs locaux. Tout transfert de responsabilités, missions ou charges doit être assorti des moyens adéquats y afférents.

En ce qui concerne la **future vignette autoroutière**, l'UVCW espère que le nouveau Gouvernement wallon confirmera l'engagement de compenser, de manière dynamique (c'est-à-dire en liant les montants de la compensation au volume sans cesse croissant de véhicules en circulation), la perte sur les additionnels à la taxe de circulation (30 millions d'euros de recettes).

2009



> **Agir sur les recettes: pérenniser par décret les compensations des exonérations de précompte immobilier et du Plan Marshall**

Il nous faut saluer la Région wallonne qui s'est déjà engagée dans la voie de la neutralité budgétaire en prévoyant, notamment, des compensations financières aux charges générées sur les communes par le **Plan Marshall** (56 millions d'euros sur la période 2006-2009) et par les réformes régionales sur le **PRI** (25 millions d'euros).

L'UVCW demande que la Région pérennise ces compensations vitales pour les pouvoirs locaux, en les coulant dans un décret

> **Agir sur les recettes: réaliser un nouveau pacte fiscal et assurer une indexation automatique des taxes et redevances**

Si les dépenses connaissent une augmentation liée à l'index, il est légitime que les recettes connaissent également pareille progression.

L'UVCW demande, dès lors, que l'ensemble des recettes fiscales (taxes et redevances) bénéficie d'un mécanisme d'**indexation** automatique.

Un nouveau **pacte fiscal** doit également être réalisé avec les villes et communes, menant à une fiscalité modernisée, permettant, le cas échéant, de faire levier pour obtenir des comportements responsables en termes de développement durable, de la part des contribuables.

Il faut oser abandonner les taxes peu rentables et en créer de nouvelles plus efficaces. Dans ce cadre, l'Union des Villes et Communes de Wallonie souhaite, notamment, que soit restituée aux communes la taxe sur les automates, «régionalisée» en 1998 mais jamais levée par la Région depuis.

> **Agir sur les recettes: trouver de nouvelles bases pour un impôt immobilier plus juste**

L'UVCW étudiera, avec la Région, des mécanismes alternatifs permettant de pallier les faiblesses du mécanisme du **précompte immobilier** tel qu'il est actuellement conçu et mis en œuvre.



> Agir sur les recettes en assurant un juste retour de l'utilisation du domaine public: activation de la redevance gaz, création d'une redevance pour utilisation de la voirie et ristourne dans le cadre de la «vignette autoroutière»

1. La **redevance gaz** doit être activée par arrêté du Gouvernement wallon. Elle compenserait ainsi la perte due à la libéralisation. L'impact pourrait être neutre pour le consommateur s'il était interdit légalement au fournisseur de répercuter la redevance dans ses prix (régulation des prix).

2. L'Union plaide pour un juste retour financier en cas d'**utilisation de la voirie** publique à des fins privées.

L'alternative suivante est envisageable:

- soit la réclamation d'une redevance aux impétrants pour l'usage qu'ils font du domaine public sur le long terme. Cette redevance pourrait être différenciée, selon qu'il y ait utilisation de la voirie communale en sous-sol ou utilisation de la voirie en «aérien» via poteaux ou façade en surplomb;
- soit la réclamation d'une redevance aux impétrants pour les chantiers qu'ils réalisent en voirie, le temps que durent ceux-ci.

L'une comme l'autre, ces redevances devraient être autorisées par décret conformément à la jurisprudence de la Cour constitutionnelle.

3. En ce qui concerne la future **vignette autoroutière**, l'UVCW rappelle sa demande d'obtenir que soit ristournée aux communes une partie des recettes nouvelles tirées de la vignette, ce qui constituerait un juste retour aux communes, gestionnaires de 90 % des voiries.

- > Agir sur les recettes: mettre en place un système de droit de tirage pour les subventions; simplifier les subsides

Les subsides représentent 30 % des recettes communales.

1. L'UVCW plaide pour un droit de tirage sur base de critères précis, établis dans des législations préalablement négociées avec l'Union. Pareil droit de tirage permettrait une réelle prévisibilité des recettes, une bonne planification des investissements et une simplification administrative d'ampleur (accélération des procédures, diminution des révisions, ...). La stabilité et le lissage dans le temps des investissements communaux en seraient l'heureuse conséquence. L'UVCW souhaite que ce droit de tirage concerne, à court terme, les subsides les plus importants pour les pouvoirs locaux, à savoir les «travaux subsidiés» (l'économie wallonne retirerait un réel profit de ce levier communal, s'il était ainsi optimisé, en voyant s'accélérer le rythme des investissements publics) et les **subsides énergétiques** (le défi énergétique est d'envergure et mérite un mécanisme de financement pérenne qui permette de faire levier sur l'emploi dans le secteur porteur des économies d'énergie). Nous n'oublions pas non plus les **subsides à l'emploi** qui doivent être remplacés par un «Fonds pour l'emploi». Cette enveloppe globale donnera la possibilité aux employeurs locaux de stabiliser l'emploi en leur sein avec pour heureuse conséquence l'optimisation de l'investissement professionnel des agents, travaillant enfin dans le cadre d'un réel développement de carrière au sein de la fonction publique locale.

2. L'UVCW plaide également pour une simplification du paysage des diverses subventions et pour un regroupement de celles-ci en programmes correspondant aux grandes politiques (environnement, développement territorial, emploi, médico-social, enfance, jeunesse, culture, ...). Ces programmes pourraient également évoluer progressivement vers un système de droit de tirage.

Quant aux procédures de subsides, l'UVCW préconise la standardisation suivante: un mécanisme identique d'introduction, le versement systématique d'avances à concurrence de 90 %, le contrôle des dépenses, la liquidation du solde et, bien entendu, un mécanisme d'indexation automatique selon le coût de la vie.

3. A noter que le droit de tirage, tout comme la simplification des subsides, peuvent tout à fait s'accommoder d'un mécanisme parallèle de **subventions d'impulsion** qui permette à la Région de marquer ses priorités politiques, par exemple pour stimuler des politiques nouvelles, aider des projets supracommunaux, mener des projets-pilotes, ...



- > **Agir sur les recettes: organiser un mécanisme d'avances systématiques sur les additionnels communaux à l'impôt des personnes physiques**

Un système d'avances permanent et systématique doit être mis en œuvre pour les **additionnels à l'impôt des personnes physiques**. Cela permettra une meilleure gestion communale par une prévisibilité des recettes et évitera les frais de trésorerie nécessaires actuellement pour couvrir des entrées erratiques. Il s'agit d'une demande récurrente de l'UVCW, également partagée par nos consœurs flamande et bruxelloise.

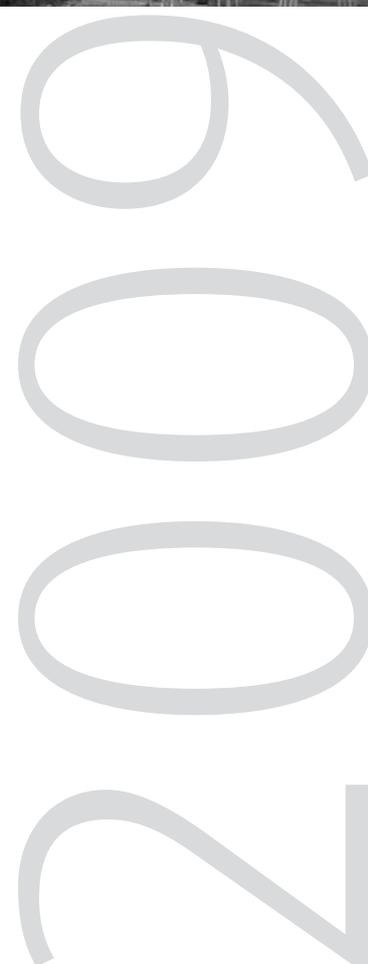
A côté de cette revendication essentielle, nous soulignerons également que nous estimons qu'est excessive la rétribution d'un pour-cent que les pouvoirs locaux sont obligés de verser à l'Etat fédéral en contrepartie de la gestion administrative qu'il réalise (22 millions d'euros). En effet, on doit ici rappeler que la part additionnelle au précompte professionnel (laquelle rentre dans l'IPP et est fixée actuellement à 7 %) reste en moyenne entre 20 et 24 mois dans les caisses de l'Etat fédéral, ce qui constitue, pour l'Etat, un avantage de trésorerie qui lui rapporte environ 120 millions d'euros d'intérêts. Face à cette situation, une solution équitable doit être trouvée.

L'UVCW demande à la Région de soutenir les communes dans ce dossier.

- > **Agir sur les recettes: augmenter les financements des autorités supérieures dans des dossiers cruciaux**

La Région wallonne renforcera ses moyens budgétaires dévolus au **logement social et moyen ainsi qu'au logement d'urgence (transit et insertion)** afin d'augmenter l'offre de logements décents pour tous.

Elle épaulera également les communes dans leur recherche d'un financement fédéral structurel de la **police** permettant une réelle police de proximité.





- > **Agir sur les recettes énergétiques: obtenir un mécanisme assurant la stabilité des dividendes communaux issus des participations énergétiques**

Les **dividendes** énergétiques diminuent graduellement depuis l'entrée en vigueur de la libéralisation. De 106 millions d'euros en 2002, ils passeront à 60 millions d'euros en 2018.

L'UVCW demande à la Région de mettre en place un mécanisme assurant la stabilité des **dividendes** communaux issus des participations énergétiques. La redevance-gaz (laquelle peut être instaurée par simple arrêté du Gouvernement wallon) pourrait jouer ce rôle.

- > **Agir sur les dépenses énergétiques: diminuer la tarification de l'éclairage public**

L'UVCW plaide pour que l'**éclairage public** bénéficie d'une tarification avantageuse pour les pouvoirs locaux. Cette tarification spécifique reconnaîtrait ainsi le rôle particulier joué par l'éclairage public pour le citoyen (sécurité publique).

La Région doit être au côté des communes dans cette revendication vers l'Etat fédéral.

- > **Agir sur les dépenses de transfert vers les CPAS: refinancer le Fonds spécial de l'aide sociale**

La Région wallonne doit honorer ses engagements vis-à-vis des **CPAS**. Un refinancement de 20 millions d'euros est nécessaire.

- > **Agir sur les dépenses d'investissement en soutenant l'investissement local via une TVA ramenée à 6 %**

L'Europe a longtemps accepté de poursuivre la modulation de la **TVA** pour relancer certains secteurs.

De nombreuses infrastructures publiques – bâtiments, voiries, etc. – sont vétustes ou souffrent d'un manque d'entretien. D'autres infrastructures (logements sociaux et moyens, infrastructures d'accueil de l'enfance, par exemple) doivent impérativement être créées pour répondre aux besoins de la population.

La TVA représente un coût important et donc un obstacle majeur à la réalisation de pareils travaux.

L'UVCW demande que le Gouvernement wallon soutienne les pouvoirs locaux dans leur demande envers le Gouvernement fédéral de voir la TVA réduite à 6 % sur leurs investissements en matière d'utilité publique.



> **Agir sur les dépenses d'investissement: refuser l'imposition, aux villes et communes, d'une trajectoire budgétaire inadaptée**

L'UVCW constate que le Gouvernement fédéral, dans sa récente déclaration gouvernementale en marge du budget 2009, tend de plus en plus à intégrer les pouvoirs locaux aux objectifs à atteindre en matière budgétaire.

Loin de fuir leurs responsabilités en matière d'équilibre financier, les communes wallonnes tiennent à rappeler les très importants efforts de maîtrise budgétaire consentis depuis le milieu des années 80, qui ont permis, bien avant le niveau fédéral, de redresser le déficit entre recettes et dépenses au niveau local. Cet équilibre s'apprécie sur base d'une comptabilité adaptée aux spécificités des missions des pouvoirs locaux.

L'UVCW s'oppose fermement à ce qu'il soit imposé aux pouvoirs locaux des objectifs explicites de **contribution à la trajectoire budgétaire**, incompatibles avec les mécanismes d'investissements opérés par les autorités locales. En effet, il faut impérativement relever que la moitié des investissements des pouvoirs publics est le fait des communes. Il est donc impératif de tout faire pour éviter de peser négativement sur un endettement sain qui est synonyme d'accroissement du patrimoine public et d'offre de nombreux services aux citoyens et aux acteurs économiques. Aussi, les communes wallonnes ne sauraient accepter que d'autres objectifs budgétaires que ceux issus de l'article L1314-1 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation et de la règle du tiers boni ne leur soient imposés.

Par conséquent, tout objectif accepté par la Région wallonne concernant «l'Entité II» ne peut se concevoir que sous sa propre et entière responsabilité.

> **Agir sur les dépenses dans 4 dossiers fédéraux cruciaux pour les pouvoirs locaux: pensions, police, incendie, hôpitaux**

Sauver les **pensions** communales, refinancer la **police** (notamment pour enfin avoir une bonne police de proximité), remédier au sous-financement fédéral chronique des **hôpitaux** publics et arriver à un financement 50/50 communes/Fédéral dans le dossier **incendie**, telles sont les positions de l'UVCW.

Dans ces dossiers critiques, la Région se doit d'épauler les communes dans leurs négociations avec le Gouvernement fédéral, sous peine de voir finalement revenir le paiement de la facture au niveau régional.



DES RESSOURCES HUMAINES PERFORMANTES AU SERVICE DES POUVOIRS LOCAUX

Les services communaux sont les vecteurs essentiels qui transforment en actions et en réalisations concrètes les décisions adoptées par les autorités communales. Le nombre, la qualité des agents et leur professionnalisme (notamment dans les «nouveaux métiers» communaux) constituent des éléments primordiaux d'une bonne gestion du service public local.

> Associer les pouvoirs locaux-employeurs comme partenaires de réelles négociations syndicales tripartites

L'UVCW intervient en qualité de technicien dans la délégation du Ministre des Pouvoirs locaux au Comité C régional wallon. Sa présence en cette qualité est une avancée intéressante pour le dialogue social entre les syndicats et les pouvoirs locaux-employeurs. Ceux-ci peuvent, en effet, faire part en direct au Ministre de leur position dans les négociations, lesquelles restent néanmoins toujours menées et conclues par ce dernier.

L'UVCW souhaite avancer avec le nouveau Gouvernement et les syndicats vers une réelle **négociation tripartite**. Des sujets aussi importants que la gestion moderne du service public local (principe de l'évaluation pour soutenir la compétence, la motivation et la prise de responsabilité, modes de recrutements performants, évolution barémique des agents dans l'optique d'une gestion des ressources humaines motivante, maîtrise des dépenses de personnel, ...) impliquent que les employeurs locaux soient réellement à la table des négociations avec les syndicats.

> Rénover la gestion du service public local: assouplir le statut pour dépasser la dichotomie entre statutaires et contractuels; réformer le statut des grades légaux pour développer leur responsabilité managériale; parier sur une équipe managériale au sein des communes

1. La qualité des hommes et femmes au service du public, voilà qui fait la qualité du service public.

Le capital humain est au cœur de la qualité des services de proximité. Il est donc nécessaire d'y investir.

Une **réelle gestion efficace des ressources humaines** nécessite une approche managériale moderne: procédures de recrutement et gestion des carrières réalisées sur base des compétences, barémisation adéquate pour permettre le recrutement de qualifications spécifiques et aider au professionnalisme, techniques d'évaluation pour soutenir la compétence, la motivation et la prise de responsabilité, démarches qualité, ...

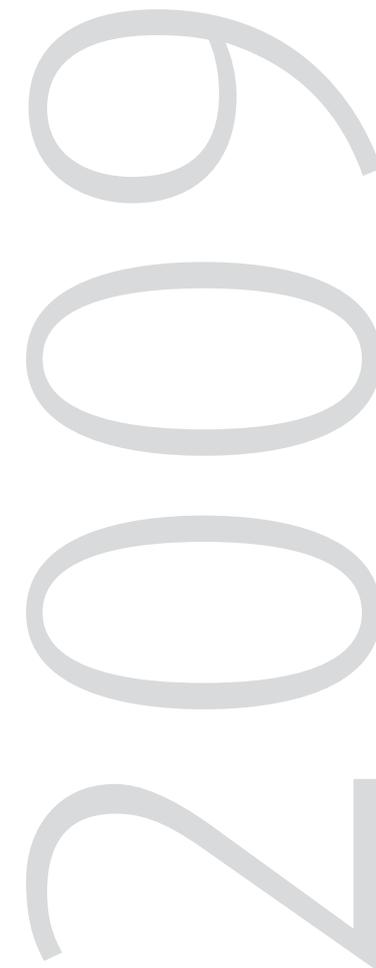




La Région ne fera pas l'économie d'une vaste réflexion sur l'agent local, qu'il soit statutaire (pour 40 % des agents de la fonction publique locale) ou contractuel (pour 60 %). Rompre avec cette éternelle dichotomie «nommés/contractuels» permettrait de mener une réflexion vers une **position juridique commune**. Pareille convergence nécessiterait, du côté du statut, une modernisation profonde de celui-ci, qui s'exprimerait notamment par la mise en œuvre d'une réelle procédure d'évaluation (laquelle pourra mener à l'inaptitude professionnelle) et d'un allègement de la procédure de sanctions mineures permettant un cadrage en douceur de l'agent. Du côté du contrat, sont davantage nécessaires de réelles garanties d'objectivation du recrutement, d'accès à la promotion et de pension similaire à celle des agents nommés.

2. En ce qui concerne les cadres communaux que sont les **grades légaux**, l'UVCW plaide pour une revalorisation de leur fonction qu'il est nécessaire de rendre suffisamment attractive pour attirer les talents en commune. Pour faire évoluer les performances de l'organisation locale, il faut faire évoluer le management et donc les managers locaux que sont les grades légaux. Une modernisation de leur statut est également indispensable; celle-ci ferait nécessairement intervenir des éléments nouveaux comme le principe du diplôme universitaire préalable à l'engagement, le stage probatoire en début de charge, le système performant d'évaluation, le brevet en management obtenu via une «académie du management public» qu'il reste à créer, ... A noter aussi que le statut ancestral des receveurs régionaux devrait céder la place au statut de receveur local, éventuellement commun avec le CPAS. Ce statut rénové entraînerait une revalorisation barémique des grades légaux (ladite revalorisation serait nécessairement et préalablement déliée du traitement des mandataires, ceux-ci relevant d'un régime sui generis similaire à celui des députés régionaux).

3. Il convient également d'avoir le souci d'un management moderne en permettant aux communes de développer la notion d'**équipe managériale** réunissant autour des grades légaux directeurs et chefs de service. Le CDLD sera adapté en ce sens.





> Soutenir les «nouveaux métiers» communaux

La commune évolue avec les besoins de son époque. Professionnaliser les villes et communes en veillant à ce qu'elles disposent des **compétences en leur sein** est un fondement de l'action de l'UVCW.

L'UVCW demande donc à la Région qu'elle soutienne ces nouveaux métiers en commune (conseillers en environnement, en aménagement du territoire, en logement; agents de développement local; conseillers en énergie; conseillers en mobilité; gestionnaires en ressources humaines; informaticiens communaux; agents spécialisés en montage de projet; etc.).

Soutenir financièrement cet investissement en personnel spécialisé, c'est un investissement sur l'avenir du service public local.

> Investir dans la formation des agents

Le personnel réalise l'action municipale. On attend qu'il l'assure avec **professionnalisme**.

Il est donc nécessaire que sa formation soit assurée. Sa formation continuée favorise son adhésion au changement et lui permet d'intégrer les nouvelles législations, de s'adapter aux méthodes modernes de gestion et aux nouvelles technologies, de mieux communiquer avec le citoyen.

La formation aux nouveaux métiers communaux est également très importante.

L'UVCW est au service des pouvoirs locaux et du Gouvernement wallon pour ce faire.

> Gérer les dépenses de personnel: établir une norme salariale globale pour piloter les dépenses

Les dépenses de personnel représentent 35 % des dépenses dans le budget communal. Il conviendrait qu'elles n'augmentent pas de façon non maîtrisée par le jeu d'augmentations compartimentées (en fonction des types d'avantages: barèmes, pension, congé, ...; en fonction du type d'agents: police, pompiers, agents administratifs, ...; en fonction des niveaux de pouvoir concernés).

Il y aurait donc lieu de prévoir une **norme salariale globale** qui permette un plafond annuel aux dépenses de personnel. Dans ce cadre, en termes de gestion des ressources humaines, les marges de manœuvre financières pourraient être orientées vers les éléments centraux de la rémunération, de manière à conserver attractivité et motivation dans la fonction publique locale.

> Gérer les dépenses de personnel: assurer le financement des pensions du personnel statutaire et contractuel des pouvoirs locaux

Il est urgent de se saisir du problème du financement des **pensions** du personnel communal, qui va devenir insupportable pour les communes. Des solutions doivent être recherchées aussi bien sur le plan des mécanismes de financement qu'au niveau réglementaire.

Le Gouvernement wallon doit s'y atteler en concertation avec l'Union.





ACCROITRE L'EFFICACITE DE L'ACTION LOCALE PAR LE DEVELOPPEMENT DES SYNERGIES

Développer des partenariats constructifs, mettre en commun, rationaliser, bref optimiser les synergies, voilà qui permet de mettre en pratique une bien ancienne maxime: «l'union fait la force».

> **Accroître les synergies entre communes: ajuster le niveau pertinent de l'action supra-communale: intercommunales et communautés de communes**

1. Au côté d'un nouveau décret (re)fondateur, les intercommunales wallonnes ont également connu un mouvement de rationalisation par la réduction de leur nombre. Le secteur a ainsi été profondément remanié.

Toutefois, après cette opération, la Région ne doit pas craindre la création de **nouvelles intercommunales**. La fédération de plusieurs communes permet en effet de développer un service public local rationnel rencontrant les besoins des citoyens établis sur un territoire plus vaste, en engrangeant des économies d'échelle et en conservant le principe de solidarité.

En juillet 2009, la réforme organique des intercommunales aura juste 3 ans. L'heure est venue d'en réaliser une **première évaluation**: formation des mandataires, participation des communes à la vie de l'intercommunale, appréhension par les conseils communaux des plans stratégiques, fonctionnement des organes, tutelle, ... autant de points fondamentaux dont le secteur local souhaite débattre.

2. Le décret sur les intercommunales porte également sur toute une série de modes de coopération supracommunale souples que l'UVCW a jadis appelés de ses vœux (conventions entre communes, associations de projet). Ce sont sans doute les prémisses d'une forme plus aboutie de supracommunalité, à savoir les **communautés de communes**.

Les communautés de communes, les projets de pays, ... ont pour vocation d'assurer la cohérence, la complémentarité et la coopération entre les villes et communes qui s'y retrouvent. Elles permettent de promouvoir la visibilité d'une région, affirmer une identité, renforcer une cohésion sociale, mettre en commun des ressources, trouver le point d'équilibre pour créer des synergies constructives et éviter les concurrences stériles.

La Région wallonne ne fera pas l'économie d'une réelle réflexion sur ce niveau pertinent de l'action (supra)locale.



> **Accroître les synergies entre la commune et son centre public d'action sociale**

La commune dispose d'un bras social institutionnel: le CPAS. Le législateur wallon a compris tout l'intérêt d'un rapprochement intrinsèque de la commune avec son paralocal le plus important lors de la réforme du CDLD en 2006.

Mais, outre les textes, les synergies entre la commune et le CPAS sont plus que jamais à mettre à l'ordre du jour dans le contexte actuel. Il s'agit de faire la chasse aux doubles emplois et chevauchements d'activités entre commune et CPAS.

Ainsi, une gestion en commun «**Commune/CPAS**» permettrait d'atteindre une taille critique plus importante en termes d'emprunt (meilleur financement), de gestion de trésorerie (meilleur rendement des placements en trésorerie) comme en termes d'économie d'échelle.

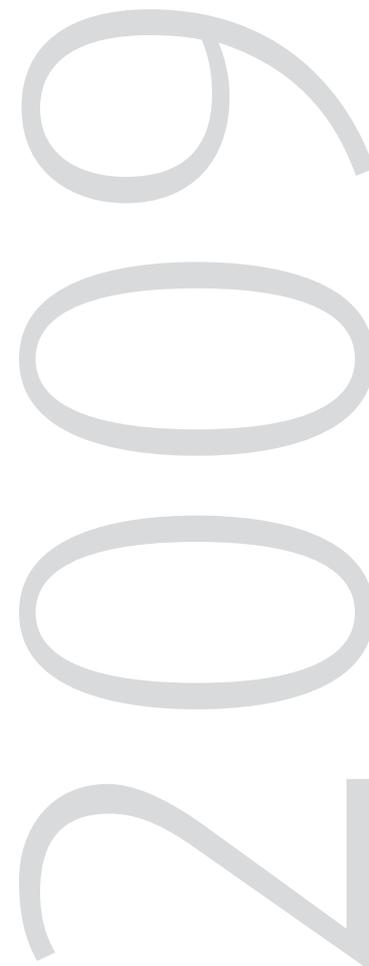
L'autonomie du CPAS dans ses missions spécifiques n'empêche nullement un rapprochement effectif des services (receveur local commune/CPAS, mise en commun rationnelle au niveau des services du personnel ou des travaux, des ressources informatiques, de la téléphonie, de la gestion des bâtiments et du matériel, des assurances, ...).

Le CDLD sera revu afin de faciliter ces synergies.

La Région soutiendra la démarche. L'UVCW est à son service pour suivre les autorités-pilotes locales et mutualiser, pour l'ensemble des pouvoirs locaux, les recommandations et bonnes pratiques qui sortiront de l'opération.

> **Accroître les synergies entre la commune et ses organismes locaux d'intérêt public: consolider leur ancrage communal**

Le maillage de proximité offert par les municipalités wallonnes est renforcé par le nombre important de liens forts que les villes et communes tissent avec un ensemble d'organismes locaux d'intérêt public: outre les CPAS, les intercommunales et les zones de police, on citera les sociétés de logement de service public, les agences de développement local, les maisons de l'emploi, les régies autonomes et autres asbl communales.



Par rapport à ces partenaires, la commune est l'initiateur de la politique à mener, l'opérateur de projets. Ainsi:

- il est primordial que les **projets stratégiques** menés en collaboration avec les différents organismes soient discutés en conseil communal;
- le recours à la technique du **contrat de gestion** entre la commune et ses partenaires pourra être systématisé ainsi que la mise sur pied d'une commission communale d'orientation et d'évaluation des partenariats avec les organismes locaux d'intérêt public;
- le recours plus systématique à la figure juridique de l'**emphytéose** permettrait une gestion souple et pérenne du patrimoine public sans dilapidation ni appauvrissement aucun de celui-ci.

> **Accroître les synergies entre la Région et l'UVCW, entre les administrations locales et régionales**

Accroître les échanges d'informations Région-communes et mettre davantage en synergie le potentiel commun dans le cadre d'une relation équilibrée et non tutélaire, voilà qui permettra d'accroître l'efficacité du service public, de réaliser des économies d'échelles et, souvent, d'œuvrer pour une véritable **simplification administrative**. L'**e-gouvernement** s'invitera souvent à la table de ce partenariat renforcé.

Ainsi:

- dans le cadre du développement et de la pérennisation de l'**e-compte**, la Direction générale Pouvoirs locaux (DGO 5) établira un partenariat avec l'UVCW afin que l'ensemble des informations relatives aux **budgets et aux comptes** puissent être communiquées par la **voie électronique** à l'Union pour être analysées transversalement en fonction des thématiques étudiées;
- en matière de **gestion des ressources humaines**, les procédures de recrutement pourraient tirer avantage de l'organisation, à un niveau supra-local, des examens écrits, l'épreuve orale subséquente se déroulant toujours devant l'autorité locale, futur employeur;
- la Région pourrait également élargir, aux agents communaux, l'accès au **service social collectif** actuellement réservé aux agents régionaux;
- en matière d'**e-gouvernement**, le développement d'outils, par la Région (Easywal), sera concerté en amont avec l'UVCW afin qu'ils puissent être réalisés de telle manière à ce que leur implémentation au sein des pouvoirs locaux réponde réellement aux besoins de ces derniers;



- après l'évolution positive que constitue, pour les communes, la transmission électronique des budgets et comptes à la tutelle, la voie électronique devrait constituer à moyen terme la forme simplifiée d'échange standard entre les administrations régionales et locales. Dans ce cadre, la Région devra résoudre le problème de la **signature électronique** et du **recommandé électronique** qui doit trouver un opérateur pour pouvoir enfin être généralisé;
- d'une manière générale, il serait intéressant que la Région développe un **outil de diagnostic territorial permanent** qui permettrait aux communes de l'utiliser pour réaliser inventaire et diagnostic dans le cadre des procédures d'élaboration d'outils stratégiques communaux (schémas de structure par exemple);
- plus spécifiquement, en matière d'**informations urbanistiques**, la Direction générale opérationnelle Aménagement du territoire (DGO 4) développera une interface accessible à l'ensemble des notaires et aux communes;
- en **environnement**, la Direction générale opérationnelle Agriculture, Ressources naturelles et Environnement (DGO 3) pourrait fournir un ensemble de services aux pouvoirs locaux en fonction de leurs besoins et, notamment, un **registre informatisé «centralisé» des permis d'environnement**; des **protocoles de collaboration** pourraient être utilement finalisés ou renforcés avec le Département des Permis et Autorisations (DPA), le Département de la Police et des Contrôles (DPC) et le Département de la Nature et des Forêts (DNF);
- en **environnement**, l'aspect financier est loin d'être négligeable. Tout comme la Société publique de gestion de l'eau (SPGE) a permis des économies substantielles et des travaux énormes en matière d'égouttage, le temps est venu de réfléchir, avec la Région, à la mise en place partenariale de meilleures synergies structurelles entre les opérateurs de déchets ou de gestion des réseaux énergétiques, tant ces matières impactent les budgets et la gestion communale;
- enfin, en ce qui concerne les **travaux de voirie**, la voie des synergies avec la Région wallonne mérite d'être explorée. Outre les achats groupés (avec la Direction générale opérationnelle des routes par exemple), la Sofico pourrait également inclure les travaux routiers sur les voiries communales dans son plan quinquennal.

> Accroître les synergies avec le secteur privé: développer les partenariats public-privé

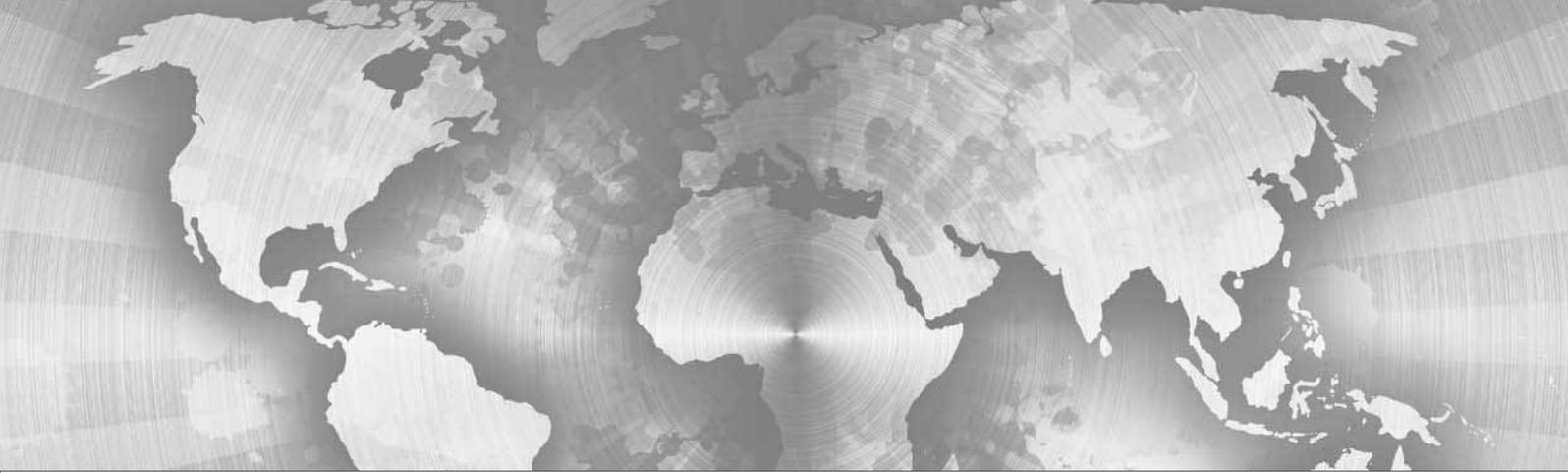
Un partenariat **public-privé** gagnant-gagnant peut également déployer ses fruits sur le terrain local.

En matière de **logement**, le partenariat public-privé pourrait permettre de rencontrer l'objectif d'offrir un logement décent pour tous.

Le modèle pourrait s'avérer également porteur dans un secteur d'avenir comme celui de l'**énergie** (tant au niveau de l'utilisation rationnelle de l'énergie avec des systèmes de tiers investisseurs, de centrales d'achats qu'au niveau de la production d'électricité verte par exemple) ainsi que celui des services aux collectivités (infrastructures sportives, infrastructures d'accueil de l'enfance).

La Région entamera une réflexion sur les PPP et aidera les communes à se doter des compétences en interne en matière de **montage de projet**.





AU DELA DES FRONTIERES

On le sait moins, mais les pouvoirs locaux ont un rôle important à jouer au-delà de nos frontières. Un rôle de représentation, un rôle de coopération et de soutien au développement de municipalités du Sud, mais aussi un rôle de lobbying au cœur des lieux de décision à l'échelle européenne et mondiale

> Se mobiliser au niveau européen et international pour sauvegarder la spécificité des services publics locaux

1. L'évolution du **droit européen** oppose trop souvent la libéralisation du marché à la sauvegarde d'un service public local de qualité.

L'UVCW demande au Gouvernement wallon de rester mobilisé quant à la défense du service public. Nous optons toujours pour une directive-cadre générale qui défendrait le **service d'intérêt général (SIG)**. Il serait intéressant d'exploiter les possibilités offertes par le Traité de Lisbonne sur ce point. A défaut, nous souhaitons toute la vigilance de la Région pour qu'elle défende, dossier par dossier, l'exception du service public lorsque la survie de ce dernier est en jeu, pour le bien-être de l'ensemble de nos concitoyens.

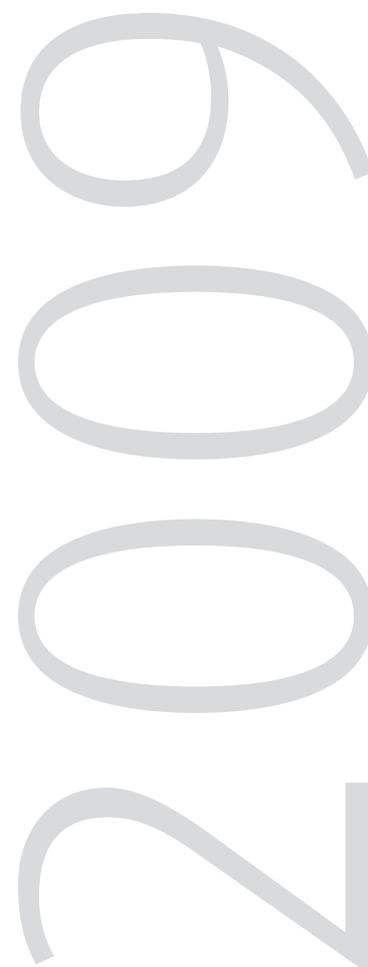
2. Au niveau mondial, l'Accord général sur le commerce des services (**AGCS**) de l'Organisation mondiale du Commerce tend à considérer le service public comme une simple marchandise. L'UVCW refuse cette approche de marchandisation et valorisation commerciale de services publics essentiels (tels l'éducation ou le système de santé), lesquelles créent un réel danger pour le bien-être de nos populations.

> Soutenir les communes, partenaires à part entière de la coopération internationale

La responsabilité des collectivités locales ne s'arrête pas aux limites des communes. Souscrivant aux Objectifs du Millénaire du Développement, des communes de plus en plus nombreuses se sont lancées dans des programmes de **coopération avec des municipalités du Sud**.

L'originalité de ces programmes est qu'ils visent en priorité le développement institutionnel de ces collectivités, en renforçant leurs capacités de gestion, la démocratie locale, la participation de la population. Il s'agit là de programmes de longue haleine dont les résultats ne peuvent être observés qu'au terme de plusieurs années, mais qui assurent incontestablement l'efficacité et la pérennité des apports des autres voies de coopération.

Cette plus-value communale non négligeable doit être reconnue, prise en compte et valorisée à tous les niveaux de pouvoir, les communes wallonnes devant pouvoir mettre en avant leurs compétences spécifiques, en synergie avec les autres acteurs traditionnels de la coopération internationale.



> Assurer la représentation des communes wallonnes au Comité des Régions

Le Comité des Régions est l'organe consultatif des collectivités territoriales au sein de l'Union européenne. Il a pour but de représenter les collectivités locales et régionales car c'est à elles qu'il revient de mettre en œuvre une grande partie de la législation européenne.

Le Comité des Régions doit être consulté pour toute décision ayant des répercussions régionales et locales. Il peut également émettre des avis d'initiative et veille au respect du principe de subsidiarité, selon lequel les décisions doivent être prises au niveau le plus proche du citoyen.

La Belgique est quasiment le seul pays dont la délégation au Comité des Régions est uniquement composée de représentants des Régions et Communautés.

Cette absence de représentation locale éloigne l'Union européenne des municipalités et des citoyens; c'est pourquoi les municipalités wallonnes doivent absolument bénéficier d'une **représentation effective** au Comité des Régions.



INDEX

| | |
|--|---------------|
| Accord général sur le commerce des services (AGCS) | 29 |
| Additionnels à l'IPP (avances) | 11, 13, 17 |
| Administrations régionales | 27 |
| Agence de développement local (ADL) | 22, 26 |
| Agenda local 21 | 7 |
| Aménagement du territoire | 7, 12, 21, 27 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Aménagement du territoire»</i> | |
| Asbl communale | 25 |
| Citoyen | 12 |
| Comité des Régions | 30 |
| Communauté de communes | 24 |
| Compensations | 14 |
| Concertation avec la Région | 11 |
| Conseillers en aménagement du territoire, en environnement, en logement, en énergie, en mobilité | 21 |
| Consultation populaire | 10 |
| Contrat de gestion | 26 |
| Contrat d'objectifs | 7 |
| Coopération internationale | 29 |
| Cour des comptes locale | 8 |
| CPAS | 18, 21 |
| Déchets | 27 |
| Démocratie participative (voir participation) | 9 |
| Déontologie | 9 |
| Diagnostic territorial permanent | 27 |
| Dividendes énergétiques | 18 |
| Droit de tirage | 16 |
| Eclairage public | 11, 18 |
| E-compte | 26 |
| E-gouvernement | 7, 10, 26 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Communes et Nouvelles technologies»</i> | |
| Emphytéose | 26 |
| Energie | 7, 16, 18, 27 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Energie»</i> | |
| Enfance | 18 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel communautaire</i> | |
| Environnement | 21, 27 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Environnement»</i> | |

| | |
|--|-------------|
| Ethique | 9 |
| Europe | 29 |
| Fonctionnaire délégué | 12 |
| Fonds de la sécurité routière | 11 |
| Fonds des communes | 13 |
| Fonds pour l'emploi (voir droit de tirage) | 16 |
| Fonds spécial de l'aide sociale (voir CPAS) | 18 |
| Formation | 8, 22 |
| Frontaliers | 11 |
| Gestion des performances | 7 |
| Gestion des ressources humaines | 20 à 23, 26 |
| Gestionnaires des réseaux de distribution (GRD) | 15, 26 |
| Gouvernance | 7, 8 |
| Grades légaux | 21 |
| Hôpitaux | 11, 19 |
| Incendie | 11, 19 |
| Informations urbanistiques | 27 |
| Informatique | 10, 25 |
| Intercommunales | 25 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Intercommunales»</i> | |
| Logement | 17, 18, 27 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Logement»</i> | |
| Mandataires | 8 |
| Mobilité | 21 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Mobilité»</i> | |
| Montage de projets (voir PPP) | 21, 28 |
| Natura 2000 | 12 |
| Négociation institutionnelle | 11 |
| Négociation syndicale | 11, 22 |
| Neutralité budgétaire | 13 |
| Norme salariale globale | 23 |
| Nouvelles technologies (voir E-gouvernement) | 10, 22 |
| Organisation mondiale du commerce (OMC) | 29 |
| Pacte fiscal | 14 |
| Partenariat Public-Privé (PPP) | 27, 28 |
| Participation | 10 |
| Pensions | 11, 19, 22 |
| Permis d'environnement | 27 |

| | |
|--|----------------|
| Plan de secteur | 12 |
| Plan Marshall | 14 |
| Plan stratégique | 7 |
| Police | 11, 17, 19, 22 |
| Politique des grandes villes | 9,11 |
| Pompier (voir incendie) | 11, 19, 22, 23 |
| Précompte immobilier | 14 |
| Protocole de collaboration | 26 |
| Receveur local (voir grades légaux) | 21 |
| Recommandé électronique | 26 |
| Redevance | 14 |
| Redevance gaz | 15, 18 |
| Redevance pour utilisation de la voirie | 15 |
| Réforme du PRI | 14 |
| Régies autonomes | 25 |
| Registre centralisé des permis d'environnement | 26 |
| Ressources humaines (voir gestion des ressources humaines) | 20 à 23, 26 |
| Ruralité | 9 |
| <i>Voyez également notre Mémoire sectoriel «Ruralité»</i> | |
| Schéma de développement de l'espace régional (SDER) | 12 |
| Secrétaire communal (voir grades légaux) | 21 |
| Service d'intérêt général (SIG) | 29 |
| Service social collectif | 26 |
| Signature électronique | 26 |
| Simplification administrative | 10, 16, 26 |
| Société de logement de service public | 25 |
| Sofico | 26 |
| Statut (réforme) | 20 |
| Subsides | 16 |
| Synergies | 24 à 28 |
| Taxes | 14 |
| Trajectoire budgétaire fédérale | 11, 19 |
| Travaux subsidiés (Voir droit de tirage) | 16 |
| Tutelle | 8 |
| TVA à 6 % | 18 |
| Vignette autoroutière | 13, 15 |
| Voie | 26 |
| Zones de police | 22, 24 |

2020

TABLES DES MATIERES

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 5 |
| LA COMMUNE, UN SERVICE PUBLIC ALLIANT PROXIMITE ET EFFICACITE | 7 |
| UNE NECESSAIRE STABILITE FINANCIERE POUR LES POUVOIRS LOCAUX | 13 |
| DES RESSOURCES HUMAINES PERFORMANTES AU SERVICE DES POUVOIRS LOCAUX | 20 |
| ACCROITRE L'EFFICACITE DE L'ACTION LOCALE PAR LE DEVELOPPEMENT DES SYNERGIES | 24 |
| AU DELA DES FRONTIERES | 29 |
| INDEX | 31 |





Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

