Isabelle Nemery

Directrice générale du CRAC (Centre régional d'Aide aux Communes)



« Réfléchir davantage en termes de supracommunalité et de mutualisation »



Le CRAC fête cette année son vingtième anniversaire. Avec sa nouvelle Directrice générale, Isabelle Nemery, le Centre régional d'Aide aux Communes fait savoir qu'il s'oriente de plus en plus vers le volet « aides et conseils » de sa mission. Et ce, tout en gardant bien évidemment sa vocation première d'apporter une solution financière aux pouvoirs locaux. Tour d'horizon avec la Directrice générale du Centre.

Avant toute chose, Madame Nemery, on vous connaît principalement, dans le grand public, par votre carrière en milieu hospitalier. Vous connaissez pourtant bien le CRAC depuis ses débuts et vous n'avez jamais cessé d'y être attentive...

J'ai eu en effet la chance de commencer ma carrière dans le domaine hospitalier, au bas de l'échelle tout d'abord. Au fur et à mesure de ma carrière, j'y ai visité pas mal de services. Cela m'a permis de développer une capacité à la relation humaine. Dans ce domaine, j'ai aussi été amenée à côtoyer des patients dans des situations assez difficiles. Ensuite, j'ai accepté un poste dans le cabinet ministériel en charge des pouvoirs locaux de l'époque. Cela m'a donné la possibilité

de participer à la constitution du CRAC à nouveau revenue au CRAC. L'histoire en 1995, où je suis restée jusque 2003. J'ai rejoint ensuite le Cabinet régional de la santé, en tant que Chef de cabinet adjoint. Nous y avons d'ailleurs constitué une série de documents et de modèles de plans de gestion à adopter par les hôpitaux. Et puis, je suis finalement revenue au CRAC.

Comment en êtes-vous finalement arrivée à accepter la direction d'un hôpital verviétois?

Au CRAC, j'occupais alors une fonction plutôt du type exécutif, et il me restait une expérience de terrain à acquérir, ce que je suis allée chercher au CHPLT à Verviers, où je suis restée deux bonnes années, le temps de leur faire adopter un financiers. Notre rôle est également de plan de redressement. Je suis par la suite faire bénéficier les communes et les pro-

des uns et des autres a fait que j'ai été amenée à devenir Directrice générale faisant fonction. Plus récemment, j'ai suivi un an et demi de formation afin d'être candidate à un poste de mandataire. Et me voici Directrice générale.

Pouvez-vous nous rappeler les différentes missions du CRAC?

Notre rôle est d'aider les pouvoirs locaux et leurs entités consolidées tant dans l'élaboration que le suivi de leurs plans de gestion et leur prodiguer des conseils basés sur l'expérience acquise en vue d'optimaliser la gestion des services communaux et para-communaux. Nous réalisons des études sur tous les aspects



vinces de conditions financières attractives en terme de crédits grâce à l'effet de « masse » du compte CRAC, mais aussi de permettre le financement d'investissements décidés par le Gouvernement wallon à des conditions avantageuses. La philosophie de cette action est d'aider les communes à trouver la voie du redressement financier dans une perspective à long terme de pérennité d'un service public de qualité.

Votre vocation première est donc d'apporter une solution financière aux pouvoirs locaux...

La solution la plus permanente possible, en tout cas, en ces temps de difficultés financières importantes rencontrées par les pouvoirs locaux. Suite à des problématiques particulières de type insuffisance de moyens pour couvrir ou alimenter un fond de pension, par exemple, ou des obligations de participation à des déficits, ou même suite à des litiges importants. Autour de cette mission première, via l'octroi d'aide financière, le CRAC vient en aide en ayant un regard objectif sur la situa-

tion financière des communes. Notre but est donc d'amener les communes à revoir leur mode de gestion, mais aussi la philosophie qu'elles adoptent pour établir des prévisions budgétaires, sachant que les aides régionales étaient toujours conditionnées à l'adoption des plans de gestion. Au fur et à mesure du temps, le CRAC s'est cependant de plus en plus orienté vers un volet « aides et conseils ».

Ces conseils concernent quels types de services ?

Cela peut concerner notamment une étude globale de la situation financière et budgétaire de la commune et/ou d'une entité consolidée, une étude thématique d'un service déterminé, existant ou à créer, l'optimalisation de la gestion financière ou les synergies à mettre en place entre la commune et les organes para-communaux. Ces études sont menées en collaboration étroite avec le pouvoir local demandeur et les administrations régionales concernées. Elles dégagent des orientations de gestion laissées à l'appréciation dudit pouvoir local.

Vous pensez que cet aspect de vos missions est connu du terrain local ?

Auparavant, j'imaginais que l'image du CRAC était plus négative. Ce n'est plus le cas aujourd'hui, je m'en rends bien compte. Je crois sincèrement qu'il y a une attente de soutien en termes de développement d'outils, de réflexions, et en termes d'aide à la décision. Dans les communes, nous glissons aujourd'hui vers une nouvelle génération de grades légaux, qui ont une autre vision de ce qu'est la gestion communale et de ce que devrait être une gestion prospective. Je crois donc qu'il faut vraiment saisir le moment.

Avez-vous consulté les communes à ce propos ?

En effet, dans le cadre de notre vingtième anniversaire, on a voulu lancer une consultation via un questionnaire en ligne. Celui-ci portait sur des données générales de la commune. Sur base de ce questionnaire, nous avons voulu dégager quatre thématiques qui nous semblaient

importantes pour l'avenir des communes, des thématiques sur lesquelles nous voulions réfléchir en concertation avec les partenaires et dégager des recommandations à l'égard des pouvoirs locaux. L'idée était aussi de réfléchir à nos propres fonctionnements, sur les règles comptables. Le premier thème concerne la fiscalité : évaluer la pertinence d'une taxe ou d'une redevance par rapport au coût de sa mise en œuvre, à la plus-value que cela apporte indirectement au citoyen. Le deuxième thème concerne la maîtrise des entités consolidées. Là, on se rend compte que les communes interviennent financièrement, parfois de manière très importante, sans qu'il y ait un suivi de l'utilisation qui sera fait des subventions, sans qu'il y ait une vision claire sur la situation financière de l'entité.

Que préconisez-vous, dès lors ?

Le but est de pouvoir développer des outils à travers, par exemple, un contrat de gestion ou une association effective, ou des points de rencontres... L'idée est que la commune puisse définir une stratégie globale conjointe au moins une fois par an. Et puis, surtout, de suivre cette stratégie jusqu'au bout. A cet égard, le PST est, pour moi, un outil extrêmement efficace parce qu'il doit non seulement reprendre les axes stratégiques de la commune en tant que tels, mais peut aussi intégrer les axes stratégiques des entités consolidées.

Quel était le troisième thème de votre enquête ?

Le troisième thème, c'est la planification des effectifs. On sait que, au niveau d'un pouvoir local, les moyens sont limités. Il y a du personnel en place, dont la moyenne d'âge est d'ailleurs relativement importante, avec, de plus, un volume de missions grandissant. Il y a une inadéquation, tant quantitative que qualitative, entre l'effectif en place et les besoins de la commune, malheureusement. Et donc, nous voudrions analyser la possibilité de mettre en commun certaines ressources et voir comment les pouvoirs locaux pourraient planifier leurs besoins en effectifs sur base d'une prévision de départ correcte.



mission

Et votre dernière thématique?

Le dernier thème, c'est le patrimoine. La valorisation du patrimoine local, c'est-à-dire l'estimation de sa valeur, est une notion souvent très vague pour certaines communes. Il n'est pas rare que certaines communes découvrent subitement des volets de patrimoine dont elles ne soup-çonnaient pas l'existence, mais qui sont tout à fait valorisables. On souhaite donc avoir une réflexion sur la gestion proactive du patrimoine, une gestion qui doit se mener globalement sur un territoire communal, en ce compris les entités consolidées.

Comment allez-vous utiliser les résultats de cette enquête ?

On a créé deux groupes de réflexion, durant deux matinées en juin, avec l'UVCW, la DGO5, les agents du CRAC et des mandataires ou des grades légaux qui ont manifesté un intérêt à participer aux différents groupes de travail. In fine, on veut rédiger un vade-mecum de recommandations, ainsi que des pistes vers lesquelles on pourrait s'engager à travailler pour aider les communes. Le tout a été préparé en collaboration avec le Cabinet du Ministre Paul Furlan.

Quels sont les véritables enjeux de l'exercice, selon vous ?

C'est à la fois de revoir les mécanismes de gestion et d'avoir une vision beaucoup plus prospective. Chaque décision locale ne se prend pas à court terme, mais pour la vie communale à dix ans, sachant que cela englobe aussi tout le volet mutualisation des moyens. Je pense qu'il y a aujourd'hui, malheureusement, une grande timidité des communes à travailler de concert avec son voisin.

Vous évoquez là la mutualisation des moyens dans un cadre supracommunal, par exemple ?

Les communes sont obligées de réfléchir aujourd'hui à ce type de fonctionnement, car les moyens ne vont pas évoluer en fonction des dépenses. Avec des outils tels que le PST, il s'agira donc d'établir des priorités politiques pour chaque territoire communal. Trop souvent, il n'y a pas de cohérence à long terme dans les priorités et la politique locale qui est menée. Et donc, il faudra réfléchir davantage en termes de supracommunalité et de mutualisation. Je sais que c'est un travail difficile pour les communes, mais l'avenir du local est à ce prix. Et, aux communes, je ne pourrais que dire une seule chose : courage, il y a moyen d'y arriver!