



MICHÈLE ROUHART

DIRECTRICE RETRAITÉE DU DÉPARTEMENT
DE LA GESTION TERRITORIALE DE LA VILLE DE MONS

« GARDER PRISE AVEC LE CITOYEN GRÂCE À L'ANALYSE CONTEXTUELLE DU TERRAIN »



Alain DEPRET,
Secrétaire de rédaction

Le *Mouvement communal* a choisi ce mois-ci une invitée particulière en rencontrant un agent communal montois. Michèle Rouhart a en effet dirigé le Département de la gestion territoriale de la Ville de Mons jusqu'à sa retraite, le 1^{er} avril 2020. Une toute jeune retraitée qui évoque ici ses quarante-deux années au service de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, mais aussi, plus récemment, de l'environnement, de la mobilité et du développement économique. Une figure incontournable de la vie locale montoise, donc. Mais, il faut savoir que Michèle Rouhart fut aussi la présidente, au nom de l'UVCW, de l'Observatoire du commerce wallon. Voici un coup de chapeau, donné par votre revue préférée, à une carrière bien remplie.

Madame Rouhart, nous avons l'habitude de débiter nos interviews par un rapide portrait...

Je suis ingénieure architecte de formation. J'ai débuté ma carrière à la Ville de Mons en 1978, au lendemain de la fusion des communes. Un service urbanisme y a alors été créé et j'y ai accepté un poste de responsable, d'abord à la tête d'une petite équipe de techniciens, sans avoir la responsabilité de la partie administrative. Ce n'est que plus tard que l'on m'a confié aussi la partie administrative. Dans les années 2000, le département s'est agrandi avec les matières de l'environnement, de la mobilité et du développement économique.

Tout au long de votre carrière, les demandes de permis de bâtir ont été un volet important de votre travail...

Pas seulement car, au début, il y avait relativement peu de techniciens qualifiés. J'ai donc été amenée à suivre des chantiers de restauration de bâtiments classiques, mais également à concevoir une grande offre de chantiers de rénovation de voiries en centre-ville. Disons que l'éventail de mes activités est assez large, ce qui m'a permis de côtoyer pas mal de personnes extérieures différentes en dehors de l'équipe. J'ai eu la chance d'avoir une expérience très diversifiée au sein de l'administration locale.

Comment avez-vous vécu ces changements au fil des années ?

Ce rapprochement de services avait, selon moi, tout son sens. Et l'histoire ne m'a pas contredite puisque les réglementations ont tenté d'homogénéiser les procédures pour démontrer le caractère transversal de toutes ces matières, que ce soit l'aménagement du territoire, l'urbanisme, l'environnement, la mobilité ou le développement économique. Tous ces aspects ont un socle commun : l'impact sur la vie des citoyens et leur territoire. Le personnel communal est, lui aussi, sensibilisé à cet enjeu et s'intéresse aux matières qu'il ne traite pas directement, finalement.

La manière dont l'administration est organisée fait que les agents se spécialisent ainsi inmanquablement, les matières se complexifiant grandement.

Quel est votre avis personnel sur cette complexification grandissante ?

Ces dernières années, beaucoup d'outils ont été mis en place pour aider le technicien à faire son métier convenablement.

Je pense notamment aux sites cartographiques de la Région, à la plateforme et aux formations organisées par l'UVCW dans toutes les matières qui me concernent. Mais c'est vrai que la partie réglementaire est un élément relativement complexe et qu'il ne faut rien oublier... J'ai toujours essayé, en tant que directrice, que cette complexification ne soit pas un frein au travail, mais que cela devienne finalement un outil pour améliorer le service rendu.

Avez-vous vécu, en parallèle, une grande évolution dans votre métier ?

Oui, parce que les responsabilités ont été de plus en plus importantes puisque, comme au début des années 2000, le département concernait beaucoup de domaines dans lesquels les réglementations se sont modifiées et complexifiées. Cela implique évidemment un investissement important. La nécessité de former le personnel a été plus que jamais mise en avant pour garder la compétence et la qualité du service rendu toujours les plus efficaces possible. C'est un des grands intérêts du métier : ce rapport toujours très étroit à garder avec le personnel pour qu'il reste formé et intéressé par toutes ces matières en évolution. Je trouve que le métier a été passionnant. Aujourd'hui, les défis sont de plus en plus nombreux et le métier ne va pas arrêter de se diversifier de sitôt.

Quels sont vos meilleurs souvenirs ?

Les sentiments sont forts confus au début, quand on passe du jour au lendemain de l'activité à la retraite. Avec quelques mois de recul cependant, l'un de mes meilleurs souvenirs est la relation étroite de confiance que j'ai pu créer avec mon personnel et avec mes collègues, de manière générale. Mon deuxième meilleur souvenir, ce sont les relations de confiance et d'échange que j'ai pu avoir avec le citoyen. Ma grande fierté, c'est finalement la confiance qui m'a été accordée grâce à la compétence et la disponibilité que, je pense, on me reconnaissait. De mon côté, j'ai toujours tout fait pour rendre le meilleur service possible. Les citoyens m'ont souvent dit que la ville changeait en bien, au fur et à mesure des années. Je sais que cela ne dépend pas que de moi, mais je pense avoir été un élément important de ce changement positif.

Aujourd'hui que vous êtes retraitée, qu'est-ce qui vous paraît le plus important dans ce métier ?

Ce qui m'apparaît vraiment important, c'est d'être conscient que nous sommes responsables, que ce que l'on fait est important, tant pour les citoyens que pour la ville, au nom de laquelle on va remettre un avis ou un projet de décision. Il faut bien évoluer l'impact d'un projet sur son environnement, ce qui m'apparaît comme un élément par lequel prendre et examiner toute intervention sur le territoire. Les enjeux sont de plus en plus complexes, parfois incertains, ne donnant pas

des réponses toutes faites. Donc, malgré une réglementation de plus en plus complexe, l'appréciation et l'examen critique personnel sont de plus en plus importants et impliquent une très grande compétence technique administrative. Et ce, afin d'obtenir l'avis le plus motivé, le plus argumenté possible. Pour moi, il a toujours été important que le personnel ne justifie pas un avis par rapport à une réglementation, mais plutôt par rapport à un contexte et à des enjeux. Il s'agit, quelque part, aussi de valeurs à défendre.

Quels conseils donneriez-vous aux nouveaux agents communaux ?

Face au défi du changement climatique et des bouleversements de société que cela va impliquer, c'est de rester très ouvert, y compris dans ses centres d'intérêt. Il faut toujours s'intéresser à ce qui se passe ailleurs. Il faut garder une certaine curiosité intellectuelle sur des domaines très larges qui visent directement et indirectement le territoire dans lequel on vit. Il faut aussi être à l'écoute des formations qui sont organisées et tenter d'y participer. Mais, de manière plus concrète, en ce qui concerne le travail quotidien, c'est d'avoir une bonne maîtrise des réglementations. Et ce, parce que l'on est obligé de réagir rapidement face à une problématique concrète. À partir du moment où on connaît bien la réglementation, on se garde du temps pour se construire un esprit. Et, afin d'obtenir une appréciation la plus pertinente possible, il faut garder prise avec le terrain. Le terrain, c'est le contact avec les riverains et c'est l'analyse contextuelle sur le terrain-même... Aucune image, aucun site cartographique ne remplace cela. Le citoyen, lui, formule des remarques de plus en plus pertinentes. C'est intéressant et il faut donc du personnel de très haute qualité et dont le niveau d'exigence est élevé.

Cela demande donc à l'équipe d'être particulièrement communicative...

Oui. Et cela demande au responsable de service d'être à l'écoute, d'être proche de son équipe. Mais c'est dans les deux sens que cela fonctionne : tant pour le responsable qui est en prise directe avec les services de la Région, avec le collègue et qui doit donc déléguer à son équipe, que pour le technicien qui est en prise directe avec le citoyen, avec le quotidien, avec l'utilisation finale de la réglementation. Ce dernier doit faire remonter pas mal d'informations aussi : la manière d'utiliser la réglementation, les difficultés qu'il rencontre... Pour qu'ensemble on améliore les procédures, les motivations et les analyses contextuelles du terrain.

Les collaborateurs les plus anciens de l'UVCW se souviennent de votre implication dans une première commission « Aménagement du territoire » de l'UVCW et, plus récemment, de votre présidence, au nom de l'UVCW, de l'Observatoire du commerce wallon. En avez-vous gardé de bons souvenirs ?



De très bons souvenirs... L'Observatoire du commerce, c'est évidemment beaucoup plus récent puisque la matière des implantations commerciales n'est pas régionalisée depuis très longtemps. Le décret sur les implantations commerciales date de 2014 et l'Observatoire s'est mis en place en 2015. Le Ministre a fait un appel à candidatures, l'Union des Villes et Communes de Wallonie a été approchée et a fait, elle-même, un appel à candidatures. Mon collègue a alors trouvé intéressant que je pose ma candidature. C'est donc pour l'UVCW que j'ai été membre de l'Observatoire et le Ministre m'a ensuite désignée Présidente de celui-ci pour une période de cinq ans. Cela s'est donc terminé fin de l'année dernière.

Quel est votre avis sur le travail de l'UVCW, que vous côtoyez donc depuis pas mal de temps ?

L'UVCW, c'est un organe de référence incontournable pour tous les techniciens et fonctionnaires communaux, dans tous les domaines. J'y ai toujours trouvé beaucoup de compétences, de disponibilité et de fiabilité. C'est un organe qui a largement fait sa place et est aujourd'hui reconnu à sa juste valeur, y compris par la Wallonie. C'est donc plus qu'indispensable.

On vous sent passionnée par votre métier, qui doit vous manquer, je suppose, aujourd'hui ?

Oui, mais je suis également Montoise d'origine et j'ai envie d'être une citoyenne engagée. Je crois qu'il y a des possibilités qui s'ouvrent pour moi à ce propos. J'ai gardé une toute petite mission avec la Ville de Mons jusqu'à fin 2021. Celle-ci vise l'actualisation des arbres remarquables. Cela me permet de connaître mieux encore l'aspect environnement, nature, biodiversité, tout aussi important, me semble-t-il, que tout ce qui concerne l'urbanisation. Je pense que ceux qui vont me suivre ont de belles années devant eux. Il y a énormément de choses à faire encore. La transmission de mon expérience serait quelque chose qui me tiendrait à cœur également.

Mons restera donc à tout jamais dans votre cœur...

Il est vrai que j'habite dans la ville dans laquelle j'ai toujours travaillé. Aujourd'hui, les personnes habitent dans des endroits plus éloignés de la commune dont elles s'occupent... Mais, cela n'empêche pas de se passionner pour le territoire sur lequel on est amené à travailler. Je crois que, finalement, avoir la passion de son territoire est indispensable pour mener à bien ses projets dans le métier qui fut le mien.

Ce sera votre mot de conclusion ?

Oui. Aimez le territoire sur lequel vous travaillez. Quand on a un métier comme celui que j'ai eu, il faut absolument sentir sa « chair », sa passion s'animer. Car, à quelque niveau que l'on soit, on a une responsabilité sur le devenir du territoire dans lequel on vit.