

NOUVEL OUVRAGE UVCW : LES MODES DE GESTION DES INTÉRÊTS LOCAUX

Alain DEPRET
/ Secrétaire
de rédaction



Un nouvel ouvrage est désormais disponible dans la collection « *Les essentiels des pouvoirs locaux* » de l'UVCW : « *Les modes de gestion des intérêts locaux* », rédigé par Jean-Marie Van Bol. L'auteur, Directeur général honoraire de la Ville de Namur, avec plus de trente ans d'expérience dans la gestion locale, est maître de conférences à l'Université de Namur et chargé de cours à l'ERAP/GSOB à Bruxelles ainsi qu'à Charleroi, dans le cadre de formations en management des pouvoirs locaux. Dans cet ouvrage, il explique combien les communes disposent, pour remplir leurs missions, d'une palette diversifiée d'instruments.

L'administration centrale, avec celle du Centre public de l'action sociale (CPAS), assure en général les missions principales. Beaucoup d'entre elles passent toutefois par d'autres structures : associations sans but lucratif, régies ordinaires ou autonomes, ou encore intercommunales et associations de projets. Enfin, les communes sont associées à la gestion d'une série d'autres institutions, telles les zones de secours et les établissements chargés du temporel des cultes. Dans le choix entre ces différents canaux pour agir, l'autonomie locale doit composer avec les contraintes légales et réglementaires propres à chacun d'eux. Elle doit en évaluer les avantages et les inconvénients en termes de contrôle démocratique, mais aussi en termes financiers et de management. Rencontre avec l'auteur.



Jean-Marie VAN BOL / Directeur
général honoraire de la Ville de Namur

L'autonomie locale s'exprime fort à travers l'organisation de ses services



Monsieur Van Bol, qu'est-ce qui vous a poussé à écrire un ouvrage dans la collection « *Les essentiels des pouvoirs locaux* » de l'Union des Villes et des Communes de Wallonie ?

J'ai constaté qu'il y avait toute une série d'outils de gestion qui étaient à disposition des communes, mais qu'on en avait rarement une présentation systématique ou ordonnée faisant le tour de la boîte à outils communale en termes d'organisation, de structure et de fonctionnement. C'est de là qu'est partie cette idée de livre. Au départ, il y avait un ouvrage lié à mes enseignements de droit communal et l'UVCW trouvait intéressant d'en sortir un élément pour en faire un ouvrage sur l'instrument de gestion. Mon expérience de DG de la Ville de Namur me

permettait de faire le joint entre la pratique et les nécessités de l'enseignement.

Que retrouve-t-on dans cet ouvrage ?

C'est un exposé systématique de toutes les manières de s'organiser qui sont offertes aux communes et aux pouvoirs locaux, depuis les services les plus directement placés sous l'autorité des mandataires politiques, par exemple l'administration centrale d'une commune ou d'une province, jusqu'aux formes plus éloignées du noyau central des décisions pour des nécessités pratiques, fonctionnelles, financières ou juridiques et qui aboutissent à la mise en place par exemple d'asbl, de régies, voire la participation d'une commune à une intercommunale.

Est-ce un ouvrage pratique ?

Le souci était en tout cas pédagogique puisque, au départ, c'est destiné à un enseignement. C'est vrai que la table des matières est importante, il faut la consulter pour pouvoir s'orienter et trouver la réponse à la question posée. Par exemple, si vous vous intéressez aux intercommunales mais que vous n'y connaissez rien, vous pouvez déjà lire ce chapitre, vous aurez déjà un premier aperçu. C'est loin d'être exhaustif, mais cela donne un aperçu du monde des intercommunales, de ce qu'elles peuvent apporter dans l'organisation locale.

C'est une porte d'entrée vers différents modes de gestion, cela permet au lecteur d'avoir une vue globale de ce qui est disponible ?

C'est en fait toute une palette d'outils qui est à disposition des mandataires et des services pour s'organiser. Par exemple, vous souhaitez disposer d'une vue plus précise de ce que coûte et de ce que rapporte un service communal déterminé, une mission locale bien précise, vous pouvez alors adopter une forme d'organisation qui vous permet d'avoir, d'emblée, une meilleure vision. Il y a donc toujours un aspect « management » dans le choix des structures. Une régie ordinaire vous permet de mettre en rapport les coûts et les recettes d'une activité déterminée. C'est toujours évidemment le collège, le conseil, le bourgmestre qui restent les organes décisionnels, mais cela vous donne un plus en termes de gestion. À vous de voir si c'est intéressant ou si vous n'en avez pas vraiment besoin.

Concentrons-nous sur la table des matières et sur le contenu de l'ouvrage...

La table des matières est structurée sur base de l'idée que, de toute

façon, toutes les structures communales ramènent à l'autorité politique, puisque c'est elle qui décide, mais qu'il y a des manières de s'organiser qui donnent une autonomie fonctionnelle plus ou moins grande au service en question, par rapport au centre de décision local. Exemple : une administration communale classique est, via le directeur général, via le directeur financier, directement sous l'autorité communale. En revanche, une intercommunale est une association de communes doublée d'un phénomène de décentralisation fonctionnelle. C'est-à-dire que l'on place une mission dans une entité distincte dont ça devient le métier, qui est spécialisée dans cette tâche et qui, en plus, est constituée d'une association de communes qui y trouve chacune un intérêt. Le livre est orienté comme cela : depuis les systèmes et les structures les plus proches de l'autorité jusqu'à des systèmes plus éloignés, mais dont on examine néanmoins les différents liens qu'elle conserve avec les pouvoirs locaux et les différentes méthodes de contrôle qui existent.

Il n'y a malheureusement pas de recette miracle...

En effet. C'est très frappant : l'autonomie locale s'exprime fort à travers l'organisation de ses services. Il n'y a pas une commune qui a le même organigramme qu'une autre. Il y a évidemment toujours des tronc communs, des traits de ressemblance, mais il y a une diversité énorme qui est liée chaque fois à l'histoire de la commune. Il y a des communes où l'action sociale est entièrement concentrée sur les CPAS et d'autres communes connaissent des actions sociales très diversifiées, réparties, y compris dans les services communaux, par exemple. C'est un partage des tâches qui s'opère et le souci de synergie va faire évoluer incontestablement les structures. Un troisième

exemple : il y a des communes qui investissent énormément dans leur enseignement communal et d'autres qui font le minimum légal, à savoir au moins une implantation scolaire par entité au niveau fondamental, ce qui est une exigence légale. On pourrait ainsi multiplier les exemples.

À qui s'adresse cet ouvrage, selon vous ?

La cible est évidemment, d'abord, les praticiens de la chose locale, c'est-à-dire les mandataires et les gestionnaires des services. L'autre cible est, de façon plus générale, tous ceux qui s'intéressent à la chose locale, qu'il s'agisse de scientifiques ou de groupements d'intérêt, ceux qui veulent en savoir un peu plus sur les structures locales. Il est vrai que, a priori, si un entrepreneur fait face à un marché commandé par une régie et pas par la commune, il va se demander à qui il a affaire. Il verra assez vite que, dans le cas d'une régie ordinaire, c'est toujours la commune qui est son contact. Par contre, si c'est une régie autonome, il aura affaire avec une personnalité juridique distincte.

Un ouvrage qui va servir également à vos étudiants ?

Oui, sauf que le prochain cours tiendra déjà compte des modifications intervenues depuis le 1^{er} janvier 2019, dont certaines sont annoncées, telles que les synergies entre les communes et les CPAS. Il y a un arrêté du Gouvernement régional qui était attendu après les réformes de 2018, où la volonté était clairement de marquer des synergies plus fortes entre celles-ci, et il est sorti entretiens. Donc, les étudiants de la prochaine promotion bénéficieront déjà d'une mise à jour. C'est un peu la vie du droit : dès que c'est écrit, ça commence déjà à vieillir.

