

NOUVEL OUVRAGE UVCW

Bonne gouvernance des investissements publics locaux

Un nouvel ouvrage est désormais disponible dans la collection « Les essentiels des pouvoirs locaux » de l'UVCW. « Bonne gouvernance des investissements publics locaux », c'est son titre, est un ouvrage réalisé par Michel Cornelis, Directeur financier de la Ville de Wavre et Arnaud Dessoy, Responsable des études « Public finance et social profit » chez Belfius Banque. Il s'adresse à tous les responsables administratifs ou politiques impliqués dans le processus d'investissement d'un pouvoir local. Les investissements publics des pouvoirs locaux ont en effet un impact considérable, tant sur l'économie du pays qu'au niveau des entités territoriales. Leur bonne gouvernance s'impose comme un facteur-clé d'efficience : il s'agit de dépenser avec intelligence des deniers publics par définition limités.



ALAIN DEPRET
Secrétaire de rédaction

Michel CORNELIS,
Directeur financier de la Ville de Wavre

Arnaud DESSOY,
Responsable des études
« Public finance et social profit »
chez Belfius Banque

« Mieux gérer les investissements en saisissant mieux les attentes des entreprises et des citoyens »



Monsieur Cornelis, que contient cet ouvrage publié aujourd'hui dans la collection « Les essentiels des pouvoirs locaux » ?

Michel Cornelis : Ce livre présente de manière claire les enjeux de l'investissement public en général et ses spécificités au niveau local en particulier. Il propose une méthodologie pour optimiser le processus d'idéation, de décision et de gestion. Ses objectifs sont de définir une politique d'investissements répondant aux attentes des citoyens et des entreprises, de choisir les modes de financement et de marchés publics adéquats et d'intégrer l'impact exhaustif des projets d'investissement dans une programmation

financière pluriannuelle, de respecter les délais et le budget par le leadership et le pilotage et enfin, de communiquer sur l'avancement des réalisations.

Vous êtes actuellement sans doute les seuls à publier à ce sujet. Un sujet pourtant tellement essentiel pour les pouvoirs locaux...

Michel Cornelis : Il n'y a, en effet, aucun équivalent sur le marché belge. C'est donc un ouvrage absolument original. Et pourtant, cela concerne souvent des montants extrêmement importants, qui ont un impact à long terme sur le fonctionnement global. Cela engage véritablement l'administration

sur plusieurs années. Et puis, les investissements publics en Belgique sont très faibles et c'est donc un sujet qui fait l'actualité au premier plan de manière presque caricaturale.

Monsieur Dessoy, comment explique-t-on le fait que les investissements locaux aient chuté? Est-ce une question de frilosité financière?

Arnaud Dessoy: Il y a plusieurs éléments d'explication. D'abord, il y a des incertitudes budgétaires avec les pensions, des contraintes financières plus fortes aussi. Par exemple, à la Région wallonne, on a durci la contrainte d'équilibre à l'exercice propre. Il y a eu la balise d'investissements en tant que telle qui bridait aussi l'investissement. Il y a eu la réforme du système de subsides qui était moins souple aussi. Tout cela conjugué a fait que les investissements ont diminué, même pour les pouvoirs locaux, alors qu'historiquement c'était resté l'élément le plus dynamique. Avec notre expertise locale, nous avons également pu constater que l'investissement, en général, n'était pas géré de façon très efficace, qu'il n'y a pas de vue d'ensemble. Certains projets d'investissements étaient bien gérés et d'autres pas. Dans certaines entités, grandes villes ou petites communes, il y a des démarches qui ont été entreprises, mais rien de très cohérent au niveau de l'ensemble des pouvoirs locaux.

Michel Cornelis: Alors que, dans les entreprises privées, on gère les investissements de manière extrêmement rigoureuse, avec des calculs de valeur actuelle nette, de priorisation, de business case... Au niveau des pouvoirs publics et des pouvoirs locaux en particulier, cette démarche cohérente, globale et rationnelle est donc présente de manière très partielle. L'idée de cet ouvrage est d'apporter une méthodologie qui s'inspire de ce qui se fait dans le privé, mais adapté au contexte des pouvoirs locaux. C'est une démarche vraiment toute simple, toute logique, mais qui permet de veiller à ce que les investissements décidés se réalisent et à limiter les surcoûts dus au mauvais suivi et aux grands travaux inutiles. L'idée est de tenter une approche qui recentre les investissements sur les priorités de la ville, c'est-à-dire l'état de son infrastructure actuelle.

Il ne s'agit pas nécessairement d'investir plus, mais de mieux investir, donc...

Michel Cornelis: En effet, l'important n'est pas tellement d'investir beaucoup, mais plutôt de bien investir. Je préfère qu'on investisse deux fois moins mais qu'on le fasse pour des projets qui ont un impact plus important ou qui répondent à des attentes des citoyens. Tant pis si le volume des investissements diminue, mais investissons mieux ciblé.

Quels sont vos apports respectifs à cet ouvrage?

Arnaud Dessoy: Je retrace d'abord l'impact des investissements publics pour l'économie en général, et pour les pouvoirs locaux en particulier. Je donne un aperçu macro de l'investissement, de son évolution, des différents intervenants et de l'impact économique généré. Car c'est une dépense tout à fait particulière qui a un effet favorable qu'on dit multiplicateur. C'est une dépense publique qui génère des effets car ce sont des marchés pour les entreprises et l'emploi... L'infrastructure elle-même devient plus attractive

avec des externalités positives, qui peut attirer des habitants, des entreprises et, dès lors, contribuer à la prospérité de la commune d'une façon plus globale.

Michel Cornelis: Dans un deuxième temps, j'apporte l'expérience de la ville de Wavre et de mes expériences passées dans des grandes entreprises où les investissements étaient gérés de manière extrêmement rigoureuse. Ce que nous proposons, c'est un processus qui passe par une analyse, une cartographie dynamique du patrimoine, pour déterminer quels sont les investissements de remplacement ou de modernisation nécessaires. On passe ensuite à une idée de cartographie dynamique des attentes et des besoins des entreprises et des citoyens, pour voir ce dont ils ont besoin pour arriver finalement, avec les élus, à déterminer une vraie politique d'investissements à long terme. Cela permet d'avoir une plus grande transversalité dans la gestion administrative. Dans cet ouvrage, nous proposons une méthode de business case, de business plan, afin d'avoir une vision pluriannuelle de l'impact des investissements sur les finances de la ville. Enfin, nous rappelons qu'il est aussi important de communiquer sur les investissements choisis.

Vous faites finalement ici le lien avec le pacte national pour les investissements...

Arnaud Dessoy: Oui, mais on n'a pas attendu ce pacte pour investir dans les pouvoirs locaux, heureusement! Cependant, il est de notre devoir de nous inscrire dans cette dynamique comme des acteurs importants et de bien investir, de manière intelligente, pour transformer nos villes et nos communes en villes du 21^e siècle. On n'est pas ici pour investir seulement dans des routes, mais pour investir dans des communes plus *smart*, plus intelligentes et pour mettre en place des infrastructures adéquates. Et puis, on constate une évolution: une demande de plus en plus grande de bonne gouvernance des investissements publics est présente. Ce que nous avons essayé de faire dans cet ouvrage, c'est de transposer les méthodologies macroéconomiques existantes en la matière aux spécificités du secteur local.

Au sein des pouvoirs locaux, à qui s'adresse plus particulièrement votre ouvrage?

Michel Cornelis: Ça s'adresse au pouvoir décisionnaire, bien évidemment, mais aussi à ceux qui vont concrètement gérer ces investissements au quotidien et en assurer le suivi. Mais aussi aux futurs chefs de projets puisqu'on leur propose de construire des business plans et des tableaux de suivi sur les investissements qu'ils vont présenter au collège. Mais cela pourrait aussi intéresser le secteur de la construction qui, depuis des années, demande que l'on professionnalise un peu plus l'approche locale de l'investissement. Je pense en effet qu'il est du devoir de toutes les municipalités d'entendre ce que les entreprises ont à revendiquer à ce propos. L'ouvrage est très pratique et accessible. Ce n'est pas un livre technique, il est vulgarisé. On explique des choses compliquées de manière très simple et compréhensible pour tous. C'est surtout une source d'inspiration cohérente pour mieux gérer les investissements en saisissant mieux les attentes des entreprises et des citoyens.