



GOUVERNANCE



ORGANISATION ET BONNE GESTION

DE LA GOUVERNANCE À LA BONNE GOUVERNANCE

La Commission européenne définit la notion de **gouvernance** comme étant «les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence».

La commune, dont l'action concerne le quotidien direct des citoyens, figure en première ligne par rapport à cette problématique qui a pour but de rendre l'action publique plus efficace et plus transparente.

Depuis quelques mois, la notion de «bonne gouvernance» tend à prendre le pas sur la notion de «gouvernance». En effet, des éléments de la définition de gouvernance ont montré leur fragilité ce qui a débouché sur une crise de confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Tout d'abord, certains **comportements** ont porté préjudice à la réputation des pouvoirs locaux. C'est ainsi que les affaires Publi-fin en Wallonie, Samusocial à Bruxelles et Publipart en Flandre ont fragilisé la crédibilité de la gestion de l'intérêt local par les élus. Ces affaires ont mis en lumière la faiblesse de certaines **règles** en vigueur notamment en matière de cumul des mandats et de transparence des rémunérations.

En plus de cette crise éthique, un scepticisme croissant est observé par les citoyens vis-à-vis de l'**efficacité et de la cohérence** de nos institutions existantes. Les contribuables ne se retrouvent plus dans la multiplicité des niveaux de pouvoir ce qui ramène notamment au cœur des débats locaux l'avenir réservé aux provinces, à la duplicité commune-CPAS ou encore aux modes de gestion supracommunale (régie, intercommunales...) et paracommunale (ASBL...) par exemple.

Enfin, le concept de bonne gouvernance est devenu une dimension à part entière de la démarche de développement durable que les communes devront de plus en plus intégrer dans leur mode de fonctionnement¹.

Dans un tel contexte, comment définir les objectifs sous-jacents à une «bonne gouvernance»?

Les réformes à mettre en place se concentreront sur trois aspects:

- **l'amélioration de l'efficacité de la gestion**, c'est-à-dire utiliser efficacement les ressources disponibles pour atteindre les résultats escomptés
- **l'établissement d'une vision à moyen terme**, c'est-à-dire la définition d'une politique globale cohérente sur toute la législature
- **le rétablissement de la confiance des citoyens** en renforçant l'éthique des élus, la transparence et sa participation aux décisions

À l'aube de cette nouvelle législature locale, quelles directions peuvent être empruntées afin de satisfaire ces trois objectifs?

VERS UNE GESTION PLUS EFFICIENTE

La recherche d'une meilleure efficacité impliquera une réflexion sur deux volets distincts:

- une organisation et une collaboration optimisées des services locaux
- une politique de ressources humaines adaptée aux enjeux futurs

¹ Voir fiche consacrée au développement durable.



UNE MEILLEURE ORGANISATION DES SERVICES LOCAUX

La gestion des intérêts locaux est actuellement assumée non seulement par les communes mais également par leur CPAS, les régies, ainsi que par des structures pluricommunales telles que les zones de police et de secours ainsi que les intercommunales. En outre, les provinces conservent, dans le paysage institutionnel, un certain nombre de compétences dont certaines chevauchent celles des communes et des entités fédérées. Dans ce contexte, un questionnement légitime se pose quant à l'efficacité de gestion.

> La taille critique qu'une commune doit avoir pour être efficace

C'est ainsi que le débat sur une nouvelle **fusion des communes** s'est rouvert récemment. La précédente fusion a eu lieu en 1977 et eut pour conséquence de réduire le nombre de communes de 2.789 en 1830 à 589 en 1983. La recherche de nouvelles économies d'échelle ont conduit la Flandre à entrer dans un nouveau processus de fusion. Ainsi, au 1^{er} janvier 2019, le nombre de communes flamandes passera de 308 à 300. Ce processus a été soutenu par la **Région flamande** au moyen d'un allègement de la dette de 500 euros par habitant avec un montant maximum pouvant aller jusqu'à 20 millions.

En **Wallonie**, le gouvernement a marqué récemment son accord pour encourager les fusions de communes sur une base volontaire et selon un stimulant financier très comparable à celui déjà en vigueur en Flandre. Afin que ces fusions volontaires soient effectives au lendemain des prochaines élections locales (2024), les communes intéressées seront invitées à prendre une décision pour le 1^{er} mai 2023 au plus tard.

Le sujet de la fusion est également d'actualité au sein des **19 communes bruxelloises**. On évoquera à cet égard le rapport final de la recherche relative à la gouvernance à Bruxelles² qui identifie la faisabilité juridique de plusieurs scénarii de fusion.

La question de la taille efficace d'une commune sera très certainement au centre des débats dans le courant de la prochaine législature, non seulement au niveau des Régions qui initient ces processus de fusion mais également au sein des conseils communaux qui devront se positionner concrètement sur ces perspectives.

> La simplification du paysage institutionnel au niveau local

La relation entre la commune et ses organismes paraloaux est un autre aspect qui risque d'évoluer dans un futur proche. Plus particulièrement, la coexistence de la commune avec son CPAS et sa province est régulièrement évoquée comme piste de rationalisation.

Depuis 1976, la politique sociale locale repose sur un modèle «bipolaire» conjuguant les actions des **communes et de leur CPAS**, deux entités juridiques distinctes avec leurs propres organes de gestion, l'une (le CPAS) étant soumise à la tutelle de l'autre (la commune). Entre la nécessité de maintenir une autonomie garantissant le respect de la vie privée souhaitée par les uns, et la volonté des autres de supprimer certains doubles emplois et forme de concurrence, la question de la fusion de la commune avec son CPAS revient également de manière récurrente dans l'actualité. En **Flandre**, l'intégration commune-CPAS est une réalité depuis 2019.

Le décret flamand sur le «gouvernement local» (DLB) de décembre 2017 prévoit les principes de base concernant l'intégration entre la commune et le CPAS.

Même si l'administration locale proposera ensuite un plan d'action commun, la commune et le CPAS resteront des entités juridiques distinctes. Il ne s'agit donc pas d'une fusion légale de deux entités, car les modifications apportées à la loi organique des CPAS relèvent de la compétence fédérale et ne peuvent donc être adoptées par le gouvernement flamand.

En **Wallonie**, le gouvernement soutient, depuis 2012, la recherche de synergies entre les communes et leur CPAS. Ceci débouche notamment sur des marchés publics communs, l'adhésion à une centrale d'achats, la mise à disposition de personnel ou encore le prêt d'équipements. Un nouveau décret «synergies»³ a récemment été adopté afin de favoriser les rapprochements entre communes et CPAS. Le texte propose une définition claire de la notion de synergie et précise ainsi son périmètre. Il introduit également l'utilisation d'outils communs tels qu'un canevas harmonisé pour l'élaboration du rapport sur les synergies et l'implémentation de telles synergies dans le cadre du plan stratégique transversal (PST, voir infra).

² Réalisée par le Joint Research Group DEGO - The Politics of Democratic Governance de l'ULB et de la VUB - 30 septembre 2018.

³ Décret du 19-07-2018 intégrant le renforcement des synergies dans la L.O. du 8-07-1976 des CPAS.



L'existence **des provinces** est prévue par la Constitution. Depuis la réforme institutionnelle de 2001, l'organisation des pouvoirs locaux relève désormais presque exclusivement de la compétence des Régions. Depuis de très nombreuses années, l'institution provinciale est sujette à des discussions politiques (tant en Wallonie qu'en Flandre) en vue de la réformer (pour les uns) voire de la supprimer (pour les autres). Certains éléments de réforme ont déjà été mis en œuvre en Wallonie en 2004 sur le plan de la répartition des compétences (définition de nouveaux partenariats entre les provinces et la Région). En octobre 2011, le parlement wallon a approuvé à l'unanimité le projet de décret qui réduit le nombre de députés et de conseillers provinciaux d'un tiers (au lendemain des élections provinciales du 14 octobre 2012).

Le gouvernement mis en place en 2017 s'est ainsi fixé comme objectif d'étudier une nouvelle répartition des compétences provinciales entre les communes, Régions et communautés et la simplification des institutions provinciales. En décembre 2018, le gouvernement wallon a approuvé une liste de compétences qui seront reprises par la Région wallonne telles que le financement des zones de secours, l'aide à la restauration des édifices classés, la santé, l'environnement, la promotion touristique, le logement...

> Le partage des moyens entre les entités communales

Les matières d'intérêt communal impliquent des activités similaires dans les différentes communes. Celles-ci peuvent donc être tentées de mettre en commun leurs efforts et leurs moyens en transcendant le concept de territoire qui délimite traditionnellement leur sphère de compétence. C'est tout l'intérêt de la **notion de «supracommunalité»**.

Le législateur a déjà répondu à cette problématique dans certains domaines comme la sécurité et la police en mutualisant le travail des communes sous forme de **zones de secours et zones de police**.

En dehors de ces structures imposées, les communes peuvent spontanément se fédérer autour d'autres compétences.

Pour ce faire, le cadre réglementé le plus courant consiste en la **constitution d'intercommunales**. Les communes d'une même Région voire de Régions différentes⁴ s'associent ainsi sous la forme d'une personnalité juridique distincte, pour une durée généralement limitée dans le temps⁵ et pour une ou plusieurs matières circonscrites dans les statuts de l'intercommunale. À l'heure actuelle, 271 intercommunales sont actives en Belgique: 139 en

Région flamande, 110 en Région wallonne, 13 en Région bruxelloise et 9 sous la forme «interrégionale». Les activités gérées vont de la santé (des hôpitaux), à l'énergie (gestionnaires des réseaux de distribution) en passant par l'expansion économique. Il s'agit d'acteurs importants aussi bien en termes d'emplois que de développement économique régional. Leur rôle restera donc essentiel durant la prochaine législature mais le contexte des affaires récentes laisse à penser que ce secteur sera soumis à de nouvelles restructurations. Au centre des préoccupations figureront les mandats publics au sein des ces entités et la simplification de leur fonctionnement. C'est en ce sens que la Région wallonne a annoncé le 26 janvier 2017 sa volonté d'établir un cadastre des intercommunales en Wallonie.

Par ailleurs, depuis l'après-guerre, le phénomène d'éclatement urbain et de périurbanisation n'a cessé de s'intensifier. Il implique notamment une désynchronisation des lieux de travail, de vie et des villes historiques. Dans un tel contexte, le découpage actuel du territoire en unités de base que sont les communes pourrait donc s'avérer de plus en plus inadapté. Pour pouvoir déployer une politique territoriale, sociale, environnementale ou de mobilité qui correspond à cette évolution, l'association de communes en **«communautés urbaines»** pourrait bien constituer une réponse. Cette forme d'association résoudrait une partie des divergences d'intérêts existant entre une grande ville polarisante et ses communes périphériques «dortoirs» par des politiques coordonnées qui tiennent compte de l'ensemble des points de vue. Elle favoriserait la mise en place de pôles de développement économique et d'expertises. En Wallonie, en ce sens, signalons l'existence de la communauté urbaine de Charleroi Métropole qui conjugue les efforts de 29 communes à cheval sur les provinces de Hainaut et Namur.

On rappellera que les **communes bruxelloises** ont constitué en 1971 une **«agglomération de communes»**, soit une institution supracommunale introduite dans la Constitution en 1970 (et organisée par la loi du 26 juillet 1971 sur les «fédérations de communes et les agglomérations»). Cette institution, dotée de pouvoirs fiscaux propres, a repris à cette époque une série de compétences communales en matière d'aménagement du territoire, de gestion des déchets, de transport public, de lutte contre l'incendie, d'aide médicale urgente... Suite aux différentes réformes institutionnelles, les compétences et le personnel ont été de facto repris par la Région de Bruxelles-Capitale (sans que l'agglomération bruxelloise ne soit formellement supprimée).

4 On parle alors d'intercommunales interrégionales.
5 30 ans en Wallonie et Bruxelles et 18 ans en Flandre.



Plus récemment, la loi spéciale du 19 juillet 2012 a créé la **communauté métropolitaine de Bruxelles** qui consiste en un organisme de concertation pour traiter des matières d'importance transrégionale telles que la mobilité, la sécurité routière et les travaux routiers dans et autour de Bruxelles.

UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES ADAPTÉE AUX ENJEUX FUTURS

L'efficacité de la gestion passe nécessairement par la qualité des agents, les ressources humaines étant la première richesse de toute organisation. Le personnel communal est également la première source des dépenses communales qui constituent en moyenne plus de 40% du budget.

Dans un contexte en profonde mutation, la fonction publique locale doit répondre à un nombre croissant de défis et assurer les nombreuses missions dont elle a la charge tout en s'adaptant aux évolutions tant légales que technologiques. La commune ne saurait donc bien gouverner sans une **gestion des ressources humaines** attractive qui favorise tant l'efficacité de toutes ces composantes que sa motivation au quotidien.

Cette gestion devra relever ses propres défis durant la prochaine législature.

> Une gestion des ressources humaines centrée sur la gestion de la performance et couplée à un assouplissement du statut

La gestion administrative de la commune s'appuie historiquement sur les grades légaux que sont le directeur général (secrétaire communal à Bruxelles), le directeur financier (receveur communal à Bruxelles). Depuis plusieurs années, la responsabilité de gestion a toutefois été élargie à **une structure plus collégiale (CoDir)** comprenant également d'autres responsables administratifs (GRH, travaux...) assurant de ce fait une plus grande transversalité de l'organisation.

Plus globalement, **l'amélioration de la performance** de la fonction publique locale s'appuie sur une professionnalisation accrue (modernisation du statut des fonctionnaires dirigeants, formation, règles d'évaluation périodique...), sur l'implémentation de **nouveaux outils de gestion** (plan de gestion et plan stratégique pluriannuel) et sur l'introduction de **nouvelles règles de contrôle** (audit interne et externe, règles de tutelle...).

Le **développement d'un contrat d'objectifs** entre l'administration et l'autorité politique, doit également permettre une clarification des rôles, et dès lors une meilleure articulation entre la gestion opérationnelle de l'organisation et les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés sur le plan politique (PST).

Enfin, les pouvoirs locaux doivent également faire face aux enjeux résultant de la **diversité des formes contractuelles** de leurs agents communaux (statutaires, contractuels, statut, contractuels subsidiés dans le cadre des aides à la mise au travail). Alors que l'engagement statutaire est en principe la règle de la fonction publique locale, il est désormais devenu l'exception. À titre indicatif, les travailleurs statutaires représentent moins d'un tiers du personnel des communes et moins de 20% seulement dans les CPAS.

Au-delà du déséquilibre occasionné au mécanisme **de financement des pensions du personnel statutaire** (cf. fiche «Quel équilibre financier?» abordant plus en détail la problématique des pensions), cette dualité de statuts pose également un problème d'équité en termes de montants de retraites perçues, de perspectives de carrières, de flexibilité demandée... L'assouplissement du statut de la fonction publique locale, l'adoption d'une carrière mixte, le recours à un second pilier d'assurance pension pour les contractuels constituent un mixte de solutions pour réduire les distorsions entre les deux statuts.

> Un juste équilibre entre ressources propres et ressources externes

Les communes n'échapperont pas à la modernisation des méthodes de travail (travail à distance et décentralisé par exemple) ni à la digitalisation de leurs services. Elles doivent intégrer ces deux concepts dans leur politique de ressources humaines de manière à :

- attirer et conserver les talents nécessaires en interne: informaticiens, profils orientés sur la communication, profils spécialisés (éco-conseil, mobilité...)
- faire appel à des ressources externes sur des missions ciblées de façon à rester dans le rythme d'évolution des processus de développement

De cette façon, la qualité du service public local restera en conformité avec l'innovation technologique et en phase avec les besoins des citoyens et des entreprises.

> L'intégration de la diversité au sein du personnel communal

Selon l'Institut national de statistiques, «en 2017, 163.918 personnes ont immigré vers la Belgique via diverses voies administratives, tandis que les émigrations concernaient 119.382 personnes. Le solde migratoire (= la différence entre les immigrations et les émigrations internationales) s'élevait donc à 44.536 personnes et a contribué pour plus de 4/5 à l'augmentation de la population résidente en Belgique». Il ne s'agit ici que d'un aspect qui traduit la diversité sociale et culturelle qui caractérise la société belge. À côté de cela, la tranche des plus de 45 ans s'accroît par rapport au bas de la pyramide des âges par exemple.



Les communes, dans leur gestion du personnel, doivent donc intégrer ces phénomènes à l'aune de deux constats précis.

D'une part, le droit belge du travail interdit toute discrimination à l'embauche sur la base des caractéristiques individuelles des individus telles que l'âge, l'orientation sexuelle, les convictions religieuses, philosophiques ou politiques, la nationalité, la couleur de peau...

D'autre part, tant les citoyens belges qu'étrangers, jeunes ou âgés, handicapés ou valides... disposent de compétences complémentaires qu'ils peuvent mettre au service de la collectivité.

C'est ainsi, qu'en **Région bruxelloise**, une ordonnance a été prise afin de mettre en place des mesures pour encourager la diversité au sein de la fonction publique bruxelloise. En vertu de cette disposition, les pouvoirs locaux bruxellois doivent réaliser un plan de diversité favorisant la représentation des différentes couches de la société au sein du personnel: personnes belges et étrangères, personnes handicapées, personnes de plus de 45 ans, promotion de l'égalité hommes-femmes...

VERS UNE VISION À MOYEN TERME

La **planification stratégique de l'action politique locale** est essentielle en termes de gouvernance, car elle permet de structurer sur le long terme les actions de l'autorité, dans un contexte social, économique, environnemental et réglementaire plus complexe que jamais. À l'échelle locale, la dimension temporelle se décline sur deux jalons: la législation (6 ans) et l'exercice budgétaire (l'année civile). Cette double dimension temporelle doit être prise en compte dans le processus d'actions communales et notamment au travers des étapes suivantes:

> La détermination des objectifs politiques

Les décideurs locaux nouvellement installés commenceront par définir les grandes lignes de leur politique pour les 6 prochaines années. Il s'agira de préciser une vision sur 6 ans tout en sachant qu'annuellement, lors des exercices budgétaires, celle-ci sera traduite en objectifs concrets sur 12 mois.

Pour ce faire, ils disposent de différents outils mis en place en collaboration avec leur autorité de tutelle.

En **Wallonie**, outre la déclaration de politique communale prévue au code wallon pour la démocratie locale, les communes devront, dès 2019, mettre en place un **programme stratégique transversal (PST)**.

L'Union des Villes et Communes de Wallonie définit ce document comme «l'instrument-phare de la politique locale, de sa mise en œuvre par projet, de son évaluation, de son actualisation et d'ajustement annuel». Il s'agit donc d'un document unique qui reprend les objectifs politiques et les décline en projets et actions concrets. Il se veut également être l'outil central communal et en ce sens reprendre en son sein les autres outils spécifiques que sont par exemple le programme communal de développement rural (PCDR), plan communal de mobilité (PCM), plan de cohésion sociale (PCS)...

La commune, en tant qu'acteur central de la gestion locale, veille également à intégrer à son PST les objectifs à long terme déterminés au niveau du CPAS (plan stratégique du CPAS) ou encore de sa zone de police (plan zonal de sécurité) par exemple.

> L'élaboration des budgets

Chaque année, la commune doit définir et approuver un budget pour pouvoir fonctionner. C'est l'occasion de concrétiser dans l'année les objectifs stratégiques définis par la commune en début de législature. Le principe d'annalité en comptabilité budgétaire ne suffit cependant plus au regard des nouveaux impératifs fixés par le cadre européen. La directive 2011/85 impose en effet de fixer des objectifs budgétaires pluriannuels au travers de projections effectuées sur les grands postes comptables.

C'est ainsi qu'en **Wallonie**, le budget s'accompagne désormais d'un tableau de bord pluriannuel ou tableau de bord prospectif approuvé par le conseil et communiqué via la plateforme e-compte.

À **Bruxelles**, cette obligation est remplie au travers des plans triennaux (deux par législature) également approuvés par le conseil. Le plan financier est la partie de ce document qui comprend le résultat des projections proprement dites réalisées sur les grands postes de recettes et de dépenses.

Dans les deux cas, les autorités de tutelle fournissent des hypothèses de projection naturelle qui reposent sur des coefficients macroéconomiques notamment. Elles obligent également les communes à intégrer les trajectoires de leurs organismes subordonnés (CPAS, zones de police...) et à prôner l'équilibre budgétaire.

> Le financement des projets

La plupart des projets politiques seront déclinés, à un moment ou un autre, en nouveaux investissements à réaliser. Certains d'entre eux pourront être subsidiés par le pouvoir de tutelle.

Si la liquidation des enveloppes s'effectue sur une base annuelle, la mise en œuvre des politiques de subsides prend de plus en plus la forme de programmes pluriannuels.



En **Wallonie**, le Fonds régional d'investissement communal (FRIC) instaure un droit de tirage au profit des communes pour financer certains investissements (par exemple les voiries, les parkings, les égouts, l'éclairage public ou encore les bâtiments publics). Il est organisé sur toute la législature en deux programmations distinctes de trois ans. Lorsqu'une commune accède au droit de tirage, elle est tenue d'élaborer un plan d'investissement communal reprenant l'ensemble des projets qu'elle envisage de réaliser durant la programmation pluriannuelle concernée.

À **Bruxelles**, les plans triennaux des communes (voir supra) comprennent un volet consacré au service extraordinaire du budget: le plan triennal économique au service extraordinaire. Ce document oblige les communes à préciser leurs investissements sur trois ans ainsi que leur mode de financement. La Région définit en effet sa politique de subsides dans le cadre d'un plan triennal d'investissement auquel les pouvoirs locaux peuvent prétendre.

VERS LE RÉTABLISSEMENT DE LA CONFIANCE DU CITOYEN

Comme déjà évoqué, la confiance du citoyen envers les pouvoirs publics s'est quelque peu dégradée à la lumière de l'actualité politique et judiciaire récente. Les autorités publiques (pouvoirs locaux et de tutelle) doivent donc mettre en œuvre un vaste chantier pour restaurer la crédibilité de l'action publique. Ce travail devra au moins porter sur trois axes différents.

> La transparence de l'action publique

Les pouvoirs locaux sont tenus à certaines **règles de publicité et d'accessibilité**.

En matière de publicité, les nouveaux canaux de communication dont dispose le citoyen doivent impérativement être intégrés. Ainsi, il apparaît nécessaire d'optimiser la communication des actions et décisions via Internet, les applications mobiles et les réseaux sociaux. La Région wallonne a ainsi adopté le décret relatif à la réutilisation des informations du secteur public et visant à l'établissement d'une politique de données ouvertes («Open Data»). En vertu de ce décret, les autorités publiques établiront un portail commun dédié à la réutilisation des informations du secteur public géré par l'Agence du Numérique. Par ailleurs, les autorités de tutelle encouragent le renforcement de la communication via Internet notamment en y publiant les états comptables des communes. En Région bruxelloise, une résolution renforçant la publicité des documents administratifs de l'ensemble des pouvoirs publics régionaux (en ce compris les organismes intercommunaux et paracommunaux) a été adoptée.

En outre, les communes doivent faciliter l'accès physique des citoyens à leurs services. L'origine ethnique ou l'existence d'un handicap par exemple ne peuvent en aucun cas être un obstacle à l'accès aux services ou aux documents officiels. La gestion communale doit donc prévoir une politique d'accessibilité multi-facette qui peut, outre l'organisation de ses services centraux, également comprendre des antennes de quartier par exemple.

> Le renforcement de l'éthique

Les affaires récentes ont mis en exergue toute l'opacité gravitant autour des mandats des élus locaux et des politiques de rémunération de ceux-ci. Ce sont des conditions de la supervision publique au sein des **organes supracommunaux** (les intercommunales notamment) et **paracommunaux** (ASBL notamment) dont il est principalement question.

En **Région wallonne**, la réponse à ce problème prend notamment la forme de deux décrets du 29 mars 2018. Ces textes formalisent des positions fortes en matière:

- d'octroi d'avantages en nature aux mandataires
- de critère de parenté excluant l'engagement de personnes dans les secrétariats des membres du collège
- d'incompatibilité entre le mandat politique et les fonctions de direction au sein des intercommunales
- de l'élargissement des interdictions de cumul de mandats au sein des intercommunales et autres sociétés à participation publique locale dominante
- d'un renforcement du système de déclaration de mandats, fonctions, rémunérations via un cadastre des mandats publiés au Moniteur belge

En **Région bruxelloise**, à l'issue d'un groupe de travail «gouvernance» au sein du parlement bruxellois, des nouvelles mesures ont été prévues en termes d'encadrement de la rémunération et de transparence des mandats publics. Le texte portant sur la transparence des rémunérations et avantages a été élargi aux membres siégeant dans les organes supracommunaux et d'ASBL publiques; il prévoit également un plafond, voire des interdictions de rémunération dans certains cas précis avec des sanctions à la clé (financières et publiques). Une commission bruxelloise de déontologie a également vu le jour.



> La participation citoyenne

Accroître la confiance du citoyen peut se faire en lui donnant davantage la parole et en prévoyant un cadre de travail dans lequel il peut donner ses avis aux élus. Pour ce faire, différentes pistes peuvent être mises en œuvre⁶ par la commune en fonction du degré de participation qu'elle souhaite atteindre et des coûts qu'elle souhaite engager.

L'objectif minimal recherché est **l'optimisation de l'information au citoyen**. Les actions en ce sens peuvent consister à assurer une meilleure publicité des séances du conseil communal ou une publicité de l'action des services communaux qui reposent davantage sur les nouvelles technologies de l'information (site web mieux organisé, applications mobiles, newsletters via mail...). Ainsi, les enquêtes publiques pourraient par exemple recueillir une meilleure visibilité.

L'étape suivante consiste alors à **donner la parole aux administrés**. En Wallonie, le droit d'interpellation du collège en conseil communal est prévu par la législation. La commune pourrait faciliter l'exercice de ce droit par une meilleure communication de cette possibilité aux citoyens. La commune peut également mettre en place des réunions d'information publiques, des communications par blog, réaliser des sondages ou encore lancer des appels à idées ou à projets. Dans ce cadre spécifique, elle obtient l'avis de la population de façon libre pour confirmer/infirmier le bien fondé de certains objectifs.

Logiquement, vient ensuite la **participation active du citoyen** qui se prononce formellement sur l'un ou l'autre projet à la demande de la commune. Il s'agit des mécanismes connus sous le nom de consultation populaire. La mise en place d'un budget participatif est un autre moyen dans cette voie. L'avis est alors obtenu dans l'objectif de le prendre plus fermement en compte lors du processus de décision communale.

Enfin, la commune peut soutenir humainement, logistiquement ou financièrement les **initiatives citoyennes** qui participent à l'intérêt communal. Dans ce cadre, il s'agit d'une mise en commun de moyens publics et privés pour gérer une matière pour laquelle la commune dispose de prérogatives.

⁶ Voir également le dossier spécial publié par l'UVCW dans le «mouvement communal» - Décembre 2018.

Belfius Banque SA, Place Charles Rogier 11, 1210 Bruxelles -
IBAN BE23 0529 0064 6991 - BIC GKCCBEBB -
RPM Bruxelles TVA BE 0403.201.185 - N° FSMA 19649 A

