



Olivier Jusniaux, Directeur général de Charleroi

« Nous avons mis en place une charte de fonctionnement entre le Collège et l'administration »



Alain Depret
Secrétaire de rédaction

A l'heure où nombre de grandes villes wallonnes se dotent d'un plan stratégique, Charleroi se relève, elle, enfin d'un traumatisme profond. Ainsi, en mai de cette année, le collège carolo annonçait faire de la dynamisation l'une de ses priorités. Première étape : la désignation en 2013 d'une dizaine de personnes autour d'un nouveau Directeur général, Olivier Jusniaux, avec, pour objectif, la restauration de la confiance. Un protocole a donc été signé entre le Collège et l'Administration et ce, afin de sécuriser l'ensemble des procédures pour que chaque agent retrouve un contexte de travail serein et que le politique puisse à nouveau se fier au fonctionnement administratif. Un modèle qui, finalement, pourrait très bien en inspirer d'autres, ailleurs en Wallonie.

Avant toute chose, Monsieur Jusniaux... On vous savait déjà actif à Charleroi, puisque vous y étiez auparavant secrétaire du CPAS. Mais la presse vous a présenté comme un universitaire brillant lors de votre arrivée à la tête de l'administration carolorégienne. Pourriez-vous donc nous tracer un rapide portrait de vous ?

J'ai fait des études en sciences politique et en droit international à l'ULB. Je suis parti dans un cabinet politique pendant huit mois, puis j'ai accepté un poste à l'Institut Emile Vandervelde durant une dizaine d'années, où je me suis occupé des matières liées à la sécurité sociale, l'emploi et la formation. J'ai fait un passage de deux ans et demi dans un autre cabinet ministériel, en ce qui concerne notamment la formation professionnelle

et j'ai terminé mon passage à l'Institut notamment sur les négociations institutionnelles en 2007. Je suis ensuite arrivé au CPAS de Charleroi en remplacement de Jean-Marie Berger qui partait à la retraite. Je suis en congé du CPAS depuis juin 2012, afin de me consacrer pleinement à ma nouvelle fonction.

Vous héritez d'une administration fragilisée par les événements de ces dernières années...

En effet, Charleroi est un bateau immense. Il représente 3700 agents sur un nombre d'implantations considérables. Et cela ne se change pas en deux coups de cuillère. Il faut donc absolument considérer les changements sur un temps long. Cela n'a pas de sens de tout révolutionner en quelques semaines. C'est d'ailleurs impossible. Ce serait mentir aux politiques et aux citoyens. On s'est donc placé dans la perspective de petites victoires au quotidien. Et on avance dossier par dossier vers un seul objectif : l'amélioration du service au citoyen.

Vous auriez très bien pu choisir de vous doter d'un plan stratégique. Pourquoi ne l'avez-vous pas fait ?

Le projet « plan stratégique » est tout à fait intéressant et on l'avait même anticipé au CPAS de Charleroi. La dynamique et la stratégie m'est bien connue et m'intéresse fortement, mais je pense qu'il y a des conditions préalables à remplir avant de se lancer dans l'aventure. Je préfère d'abord obtenir une administration remise en état, en ordre, compétente, avec des procédures claires. Je voudrais d'abord réussir à restaurer le modèle administratif avant de lancer la Ville dans le développement de projets. Faire les deux en même temps aurait été déstructurant et déstabilisant. Toute notre énergie est donc aujourd'hui consacrée à la remise en état de l'outil, à la stabilisation des modèles, à la remise en place de procédures, à la recherche de compétences appropriées. Quand on aura remis la structure en l'état, ce qui va prendre un certain temps, on repartira alors sur une logique de redéploiement et d'ambition pour la ville.

Pour ce faire, vous venez de signer un protocole de collaboration avec votre collègue...

Avant d'accepter la mission, je me suis en effet attaché à analyser le contexte dans lequel se trouvait l'administration. Selon moi, il y avait une impérieuse nécessité de préciser le rôle de chacun dans le processus décisionnel, de bien distinguer le rôle du politique et celui de l'administration. En accord avec la majorité, et soutenu par le bourgmestre, on a mis en place, à l'occasion de l'installation de la nouvelle majorité, des

nouvelles règles de fonctionnement. Pour nous, le politique doit décider, et l'administration doit alimenter la réflexion du politique pour qu'il puisse décider en connaissance de cause. Je donne l'impression de dire des banalités, comme cela, mais, pour Charleroi, on s'attaquait d'emblée à un travail monumental. Notre protocole de collaboration était donc un outil de départ, qui permettait de formaliser le tout.

Ce protocole a t'il été publié ?

Oui, il a fait l'objet d'une décision et a été communiqué en conférence de presse. Il fait partie d'un corps de réglementation que l'autorité a voulu mettre en place à son installation. Il y a donc le code de la majorité, le règlement d'ordre d'intérieur du collège, du conseil et cette charte de fonctionnement qui permet de mettre sur la table des modèles-types de fonctionnement.

Que trouve-t-on dans cette charte ?

Par convention, on y organise les relations entre le politique, les membres du collège et l'administration grâce à des éléments très concrets, très simples comme la formalisation des instructions, la définition des lieux de décisions, les modalités d'organisation des réponses aux conseillers communaux... Toute une série de choses qui sont, au quotidien, très structurantes et rassurantes pour les responsables de l'administration et le politique. Ce sont des règles simples, mais qui doivent être régulièrement rappelées afin de ramener la collégialité et recentrer l'administration en évitant qu'elle se substitue au politique, comme ce fut malheureusement le cas à Charleroi. On a donc essayé de ramener chacun dans son périmètre, c'était essentiel.

Vous êtes également dans un processus de professionnalisation de l'ensemble...

En effet, et ce, afin d'éviter l'éparpillement. Par le passé, j'ai pu constater qu'un certain nombre de fonctionnaires n'étaient finalement que la prolongation administrative de

la volonté politique. Ce qui, normalement, ne doit pas être le cas. Ces fonctionnaires avaient donc perdu la distance critique nécessaire par rapport à la décision et avaient occulté leur rôle de vigilance. L'administration se doit d'être une sorte de balise pour les élus.

Une mini-révolution pour Charleroi ?

C'était, en tout cas, nécessaire... Et, sans prétention aucune, je pense que certaines autres structures administratives, régionale, fédérale, provinciale ou communale, devraient s'en inspirer. Ce serait une démarche salvatrice pour de nombreuses institutions. Je pense d'ailleurs que la province du Hainaut a entamé quelque chose du même ordre, ainsi que de nombreuses communes wallonnes. C'est beaucoup plus sain pour tout le monde.

Votre passage au CPAS vous a t'il aidé à concevoir ce concept ?

Oui clairement. Le CPAS n'a pas exactement le même fonctionnement qu'une commune. En matière de gouvernance, il y a deux avantages. Le huis-clos, d'abord, car il permet de dépolitiser les débats et le nombre d'interlocuteurs, ensuite, qui y est plus réduit. Le président et le directeur général forment un binôme alors que, dans une commune, surtout à Charleroi, la multiplication des zones de risques et de négociations fait que le modèle est plus instable et plus difficile à gérer. Il est clair que tout ce que j'ai découvert ou accentué là-bas, je m'en inspire à la ville.

Comment ce projet a-t-il été accueilli, d'abord par le monde politique, mais aussi au sein de l'administration ?

Du côté politique, cela correspondait à une attente, même si, dans un premier temps, le projet pouvait être considéré comme une réduction de la zone d'influence et de la capacité décisionnelle. La démarche est donc rassurante car elle remet en sécurité le modèle. Du côté de l'administration, c'est beaucoup plus ambigu

Bien distinguer le rôle
du politique et
de l'administration

car un certain nombre de fonctionnaires se sentaient flattés au quotidien d'avoir un rapport particulier avec leur échevin... Aujourd'hui, le personnel doit travailler de concert avec le directeur financier et le directeur général au sein d'un comité de direction. Cela ne fait évidemment pas toujours plaisir. Nos relations interprofessionnelles sont désormais moins émotionnelles, elles ne sont plus basées sur des critères de proximité ou d'appartenance, mais exclusivement sur des relations professionnelles inscrites dans la durée.

Vous êtes là clairement dans le changement de mentalités...

C'est en effet un travail d'acculturation. Nous fonctionnions jusqu'ici avec des pratiques vieilles de 20 ans et la révolution de fonctionnement ne se fera pas en deux semaines. On est dans le changement de mentalité et dans une autre manière de concevoir la décision, le rythme de travail. Aujourd'hui, tout projet se fonde sur une décision collégiale, à partir d'un travail analytique, indiscutable et exécutable dans un temps parfois long si nécessaire. C'est fondamentalement différent. Je pense qu'il faudra encore deux à trois ans pour que tout cela commence à percoler et s'installe durablement.

Pouvez-vous nous donner des exemples de nouvelles procédures ?

Par exemple, le politique ne me dit pas qui doit être dans un jury de sélection. Il s'assure juste que le jury soit pluridisciplinaire. Et, du côté de l'administration, le directeur ne s'en réfère pas à son échevin, mais à son directeur général ou financier qui, lui-même, relaiera l'information auprès du collège. On est ici dans une volonté fondamentale de préservation, aussi. Les instructions adressées à l'administration par un membre du collège ou le collège se font par notes vertes. Le délai de traitement doit être mentionné et, à défaut, il est de un mois. Les notes de l'administration sont adressées au directeur général et/ou au directeur financier qui transmettra la demande de l'administration au membre du collège concerné ou au collège via le chef ou le secrétaire de cabinet. Les notes vertes matérialisent donc les instructions délivrées par les mandataires à l'administration communale.

Quoi d'autre ?

En outre, l'administration prépare et exécute les décisions du collège et du conseil. L'administration a également une faculté de proposition via une note au collège. Toute invitation d'un membre de l'administration par un cabinet se fait en informant sa hiérarchie directe, le directeur général et/ou le directeur financier. Toute invitation d'un membre d'un cabinet par l'administration se fait en informant son chef de cabinet ou son secrétaire de cabinet. Des réunions de travail sont aussi programmées entre le collège et le Codir une fois par an, entre les chefs de cabinets et les secrétaires de cabinet du Kern, le directeur général et le directeur financier et les membres du Codir deux fois par an, entre chaque membre du collège, les grades légaux et les directeurs ou responsables de services une fois par an.

Il y est également question de communication et de collaboration budgétaire...

En effet. La communication externe est de la compétence du bourgmestre, mais la communication interne relève

de la compétence du directeur général. Concernant les informations budgétaires, l'administration s'engage à fournir au collège des propositions budgétaires claires, harmonisées et concertées. Le collège, en retour, communique à l'administration ses projets afin que celle-ci puisse les traduire budgétairement et les inscrire dans les projets de budget.

En conclusion, quel serait, pour vous, le plus grand souhait pour l'avenir de Charleroi ?

En tant que fonctionnaire dirigeant, j'ai l'ambition que Charleroi redevienne un modèle dont on pourrait s'inspirer... Redevenir une référence en matière de gouvernance, de gestion du quotidien et de services aux citoyens. Car Charleroi possède aujourd'hui un déficit d'image qui ne correspond pas à la réalité. La ville fonctionne bien mieux que ce qu'on pourrait imaginer malgré tout ce qu'elle a vécu, malgré les difficultés financières. Il faut aller au-delà car nous sommes la plus grande commune de Wallonie.

