

Le mandataire communal



Détenteur de pouvoir



# Le Mandataire communal Détenteur de pouvoir

*« (...) les gouvernements s'efforcent de mettre en place des mécanismes législatifs, institutionnels et financiers qui permettent au secteur privé, aux ONG et aux mouvements associatifs de participer (...) et à tous les hommes et à toutes les femmes de (...) collaborer (...) avec l'ensemble des pouvoirs publics pour construire leur avenir collectivement (...) ».*

(Agenda Habitat, IV GPA – art.59)

## Contexte

### 1. Concepts et idées

Au titre de détenteur de pouvoir, le mandataire communal utilise ses propres sources de pouvoir, de même que le pouvoir rattaché à ses fonctions officielles, pour mener à bien un large éventail d'activités.

### 2. Des définitions

**le  
pouvoir a  
rapport  
à...**

*« Le pouvoir, c'est la capacité d'un individu (ou d'un groupe d'individus) de modifier la conduite d'autres individus, de la manière qu'il le désire ». (R. H. TAWNEY)*

*« A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut faire faire à B quelque chose que B ne ferait pas sans l'intervention de A ». (R. A. DAHL)*

**la volonté  
le savoir**

*« Le pouvoir consiste dans les chances d'imposer sa propre volonté, même contre une résistance ». (Max WEBER)*

.....  
.....  
.....

*« Le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants de ce jeu. C'est donc une relation ». (Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG)*

# Les sources du pouvoir

## 1. Le contrôle des moyens de l'organisation

Moyens financiers, budgets, équipements, ressources en personnel sont des sources habituelles du pouvoir hiérarchique formel.

## 2. L'information

**comment se passe la circulation de l'info ?**

L'accès à l'information est une autre source du pouvoir hiérarchique. Celui qui accède à des informations importantes se rapportant à la vie organisationnelle et les retient, conforte son pouvoir sur les subordonnés. Inversement, les subordonnés retiendront des informations que le supérieur souhaiterait connaître, pour créer une source de pouvoir sur lui.

## 3. Le flou, l'incertitude

**en général, quelle est votre attitude ?**

Celui qui interprète les textes, les règlements imprécis a du pouvoir sur ceux qui dépendront de ces interprétations. Ceux qui ont la charge de répartir les dossiers, de mettre dans la bonne pile votre imprimé, selon des choix qu'eux seuls maîtrisent ont du pouvoir; de même, tant que le supérieur maintient l'incertitude sur ses réactions, sanctions ou récompenses vis à vis de ses subordonnés, il renforce son pouvoir. Inversement, règles et règlement fixant les réactions du supérieur diminuent son pouvoir, car cela réduit l'incertitude du point de vue des subordonnés.

## 4. Le savoir, l'expertise négociables

**savoir et savoir-faire**

Ainsi, l'arrivée d'un nouvel équipement, la fin d'une activité peuvent signifier la disparition du pouvoir de certains ouvriers détenteurs d'une habilité et d'un savoir-faire rares jusque-là et dont dépendait l'entreprise ou le chef d'atelier.

## 5. Les rapports avec l'environnement

**pouvoir  
et  
contacts  
avec les  
citoyens**

Avoir des contacts avec les services périphériques, les citoyens, être le point de passage obligé des communications, des relations, donne du pouvoir, quel que soit le grade ou le statut de celui qui tient cette position.

## 6. Les types de pouvoir

**quelle  
sorte de  
pouvoir  
détenez-  
vous ?**

Le pouvoir est un sujet qui fascine depuis toujours les politiciens et les universitaires. Or, depuis que les politiciens et d'autres membres de la société font l'expérience de diverses formes de pouvoir, les universitaires tentent pour leur part de catégoriser les bases de ce pouvoir.

**notez un  
exemple  
concret :**

Voyons ensemble la classification établie par French et Raven, qui nous semble très valable. Les catégories définies par ces deux auteurs sont reprises ci-dessous du point de vue du pouvoir que vous détenez vous-même comme conseiller communal.

- 1. Le pouvoir de récompense** - Certaines personnes estiment que vous êtes en mesure d'accorder des récompenses : promotions, faveurs, reconnaissance officielle, accès à diverses ressources, etc.
- 2. Le pouvoir de coercition** - On vous croit aussi capable de punir, c'est-à-dire de faire souffrir, de réprimander, de rétrograder ou de retirer des privilèges.
- 3. Le pouvoir de la légitimité** - Votre fonction officielle de conseiller vous confère le droit d'exercer une certaine forme de pouvoir sur les autres.
- 4. Le pouvoir de référence** - On vous reconnaît un charisme et des qualités personnelles suscitant, entre autres, le respect, l'obéissance et la loyauté.
- 5. Le pouvoir d'expert** - Certaines personnes sont persuadées que vous possédez des connaissances ou des compétences particulières qui font de vous un expert.
- 6. Le pouvoir de l'information** - Certaines personnes sont d'avis que vous détenez des renseignements importants à leurs yeux, ou que vous avez accès à de tels renseignements.

**7. Le pouvoir des relations** - Certaines personnes pensent que, comme conseiller, vous entretenez des relations avec des personnes importantes ou influentes.

**8. Le pouvoir de synergie** - Ce pouvoir résulte de votre capacité de combiner au moins deux sources distinctes de pouvoir, chacune d'elles ne permettant peut-être pas de susciter, à elle seule, les résultats souhaités.

## 7. La dépendance, contrepartie du pouvoir

**exemple  
d'une  
forme de  
dépen-  
dance  
que vous  
ressen-  
tez :**

Si **B** ne dépend d'aucune manière de moi, je n'ai aucun pouvoir sur lui. Dès que **B** pour atteindre ses buts dépend de moi, j'ai du pouvoir sur lui. Il sait qu'il devra se conformer à ma volonté en fonction même de l'importance à ses yeux de ses buts.

Nos relations, principalement dans le monde du travail, sont des relations réciproques de pouvoir, car nous dépendons l'un de l'autre. Le subordonné dépend de son chef qui a de ce fait pouvoir sur lui. Si cette dépendance s'amenuise, le pouvoir s'amenuise. Peu importe les galons officiels, les organigrammes. **Le pouvoir concret, réel, n'existe qu'avec sa contrepartie, la dépendance réciproque.**

De plus, le supérieur dépend aussi de ses subordonnés. Si ceux-ci sont dans une situation où ils peuvent lui marchander leur zèle, l'accès à des informations dont il a besoin, un savoir-faire exclusif nécessaire pour assurer le respect des délais d'exécution ou de livraison, alors ils ont du pouvoir sur leur supérieur.

## 8. Pouvoir individuel ou collectif ?

**votre  
degré  
d'autono-  
mie au  
sein du  
conseil ?**

La question du pouvoir peut également être **examinée selon le degré d'autonomie dont vous disposez** : êtes-vous en mesure d'exercer seul ce pouvoir, ou uniquement à l'intérieur d'un groupe? Nous avons déjà abordé le sujet, du moins en partie, dans notre étude du pouvoir qui vous est conféré comme « élaborateur de politiques ».

Bien que tout conseiller soit investi d'un pouvoir législatif, il est rare qu'il puisse s'en prévaloir à titre individuel. Nous savons pertinemment, par contre, que cela n'est pas nécessairement le cas du bourgmestre ou d'autres personnes possédant, en vertu de leurs fonctions, un pouvoir législatif personnel. Toutefois, aux fins du présent exposé, nous ne nous intéresserons qu'aux sources de

**au sein  
de votre  
conseil,  
quels  
sont vos  
pouvoirs,  
vos  
atouts ?**

pouvoir qui vous sont conférées à titre de membre d'un plus grand groupe.

En règle générale, votre capacité de récompenser ou de punir des individus ou des groupes (pouvoir de récompense ou de coercition), ou encore d'utiliser, en toute légitimité, le pouvoir rattaché à votre fonction de mandataire est pratiquement inexistante ou, du moins, considérablement réduite du fait que vous la partagez avec les autres membres du conseil communal.

Votre véritable pouvoir auprès de vos pairs ne réside donc pas dans la récompense, la coercition ou la légitimité, mais bien dans les autres sources de pouvoir que nous avons déjà décrites. Par exemple, si d'autres conseillers admirent vos qualités personnelles au point où ils auront tendance non seulement à être d'accord avec vous, mais aussi à se ranger de **vos** côté lors d'un vote, votre pouvoir personnel s'en trouve considérablement renforcé.

Il en va de même de l'expertise. Si vos collègues savent pertinemment que votre connaissance d'un sujet précis est beaucoup plus vaste que la leur, ils peuvent s'en remettre à votre jugement lorsque des décisions collectives doivent être prises dans ce domaine.

Vous augmentez ainsi votre pouvoir d'intervention. Toutefois, vous ne devez pas tenir un tel pouvoir pour acquis. Nous avons tous été témoins de situations où des experts n'étaient écoutés de personne, soit parce qu'ils étaient généralement antipathiques, soit parce qu'ils avaient perdu leur crédibilité, pour une raison ou une autre.

Le pouvoir rattaché à l'information et aux relations est plus difficile à évaluer lorsqu'il s'exerce au sein d'un groupe. Si vous êtes seul à posséder une information et que vous utilisez celle-ci judicieusement et au moment opportun, cela peut vous conférer une influence (un pouvoir) considérable sur vos pairs à l'occasion d'un vote.

**pouvoir  
de  
synergie**

Le **pouvoir de synergie** s'avère plus prometteur et plus efficace que ne le pensent la majorité des gens. Souvent, un conseil communal ne peut s'appuyer sur sa seule autorité légale pour réaliser des projets complexes ou mettre en place certains services pouvant soulever de la controverse ou des problèmes épineux.

En pareilles circonstances, les conseillers ont avantage à passer systématiquement en revue toutes les sources de pouvoir qui sont à leur disposition, afin de déterminer comment ils pourraient éventuellement combiner certaines d'entre elles de manière à obtenir les résultats escomptés.

**un  
exemple  
concret ?**

Ironiquement, le pouvoir d'un simple conseiller peut changer du tout au tout lorsque les autres conseillers sont également divisés sur une question donnée et qu'il se retrouve en quelque sorte **au centre du conflit**, sans s'être engagé envers l'un ou l'autre groupe.

Ce conseiller pourrait ne pas être particulièrement « puissant » en raison de ses qualités personnelles. Or, les personnes qui occupent une telle position stratégique ont la possibilité d'exercer - et exercent effectivement - un immense pouvoir qu'elles ne détiendraient pas autrement.

## La délégation

*"Action par laquelle le dépositaire d'un pouvoir délègue un tiers pour agir à sa place".*

La délégation fait partie intégrante de votre mission de mandataire communal, la quasi totalité des actes quotidiens de votre administration ressort de l'organisation de la fonction publique.

Ainsi, seuls les fonctionnaires sont habilités à poser certains actes officiels.

**1  
le facteur  
person-  
nel**

Toutefois, c'est le conseil communal qui détermine les priorités de l'exercice et les moyens à y consacrer. Certains échevins se sentent très proches de leur service et se comportent parfois plus comme des chefs de service que comme des mandataires, c'est un choix qui relève d'une volonté du collège.

**2  
la taille  
de la  
commune**

D'autres restent en retrait de l'exercice quotidien et se consacrent davantage à la gestion globale et à plus long terme. C'est également fonction de la taille de l'administration communale.

**3  
la régle-  
menta-  
tion**

**La gestion d'une petite entité rurale et celle d'une grande commune urbaine ne peuvent se comparer**, les rôles se définiront en fonction non seulement des lois organiques mais également de la réalité quotidienne et des besoins spécifiques.

Toutefois, la délégation repose sur une réglementation qui définit les rôles de chaque acteur. Ainsi, les responsabilités du secrétaire communal, du receveur, de l'architecte, etc. sont clairement définies.

## 1. Les pièges

quand  
avez-  
vous  
délégué  
pour la  
dernière  
fois ?

➤ ***Eviter l'amalgame entre mission et délégation.***

Quelle est ma mission revient à poser la question quelle est ma description de fonction. La mission de quelqu'un au sein d'une organisation est **le territoire permanent** qui lui a été attribué et où il est habilité à prendre des décisions seul ou avec d'autres. La mission n'est donc pas limitée à priori dans le temps.

comment  
avez-  
vous  
vécu  
cela ?

➤ ***Eviter l'amalgame entre objectif et délégation.***

L'objectif est la description d'une intention de résultat à atteindre dans un futur identifié. L'objectif va donc servir la délégation mais il ne se confond pas avec elle.

**L'objet du contrat de délégation est le transfert du pouvoir de prise de décision.**

quel type  
de délégation ?

**Une vraie décision** a comme caractéristiques essentielles :

- de trancher dans l'incertitude ;
- d'engager l'avenir ;
- de comporter des enjeux ;
- de ne pas être remise en cause dans un avenir proche.

Ceci est une caractéristique de l'exercice d'une responsabilité. On ne peut se sentir responsable que si on a le sentiment d'exercer avec une réelle autonomie un pouvoir de décision, de choisir entre plusieurs chefs d'alternatives, de s'engager et d'engager le corps social.

***La délégation, c'est le pouvoir de décider, d'engager quelqu'un.***

quelle  
formalisation  
de  
votre  
délégation ?

**La délégation est un contrat formel.**

Son objet est le transfert, limité dans le temps, du pouvoir de prise de décision sur une action majeure, une partie de celle-ci ou un projet, entrant normalement dans le territoire d'un responsable hiérarchique à un collaborateur direct faisant preuve d'autonomie.

Ce dernier a la responsabilité d'atteindre les résultats attendus selon des indicateurs de mesure précis, et le premier celle de répondre de ces résultats devant son déléguant.



## 2. Questions à propos du pouvoir des mandataires communaux

votre  
réponse :

- **Comment se fait-il que les élus communaux, qui sont pourtant investis d'un immense pouvoir officiel, aient autant de difficulté à réaliser différents projets?**

Cette situation n'est-elle pas exaspérante? Elle pourrait être attribuable, entre autres, à la perception (ou n'est-ce pas plutôt un mythe?) selon laquelle le pouvoir est véritablement inhérent au poste ou aux fonctions de conseiller communal. « *La charte de la ville m'autorise à prendre telle et telle mesure, mais, lorsque j'exerce ce pouvoir qui m'est conféré, j'obtiens rarement les résultats escomptés* », déclare un conseiller frustré.

Serait-il possible que ceux qui sont privés de tout pouvoir officiel refusent d'accepter que les détenteurs de pouvoir se perçoivent eux-mêmes comme des personnes « puissantes »?

Effectivement, des personnes ou des groupes commencent à détenir une forme de pouvoir lorsqu'elles rejettent les prétentions des détenteurs de pouvoir. Ainsi certains citoyens se regroupent en association de quartier dans le but de contrôler, d'influer sur les politiques communales.

votre  
réponse :

- **Le pouvoir est souvent perçu comme un « phénomène descendant », réservé aux personnes détenant une forme quelconque d'autorité. Pourquoi s'exerce-t-il dans les faits de manière multidirectionnelle ?**

De nombreuses personnes aspirant à un « poste conférant du pouvoir » peuvent recevoir une bonne leçon d'humilité lorsqu'elles prennent conscience que leur pouvoir dépend, dans une large mesure, de la volonté d'autres personnes de croire en elles.

Par contre, pour le conseiller soucieux de bien servir ses concitoyens, il devrait être rassurant d'apprendre qu'il existe, un peu partout, diverses possibilités de conférer du pouvoir à ceux qu'il représente.

votre  
réponse :

- **Les rapports de pouvoir ne sont pas statiques. Pourquoi doivent-ils évoluer et être constamment renégociés ?**

Le fait d'être élu au conseil communal ne signifie pas que le conseiller n'a plus besoin de garder contact avec ses électeurs. En fait, le besoin d'entretenir avec eux des rapports suivis, et de renégocier sans cesse ces rapports, peut être plus grand que jamais.

Lorsque vous entrez en fonction, ce n'est pas de cette "fonction" que vous tirez votre pouvoir; celui-ci réside plutôt dans votre capacité de susciter la confiance de ceux qui vous permettent d'utiliser efficacement votre pouvoir officiel, ainsi que de nouer avec eux des relations étroites.

**vo  
r  
é  
p  
o  
n  
s  
e  
 :**

- **Pourquoi les citoyens remarquent-ils davantage les actions répondant à un besoin nouveau que toutes celles relevant de la gestion quotidienne ?**

Les organismes élus se montrent parfois réactifs, plutôt que proactifs, devant les changements rapides qui surviennent, bien que certains d'entre eux soient prévisibles.

**vo  
r  
é  
p  
o  
n  
s  
e  
 :**

- **Lorsqu'aucun pouvoir n'est plus exercé par les autorités, les citoyens et les collectivités se sentent désemparés. Pourquoi l'absence de pouvoir est-elle plus visible que sa présence ?**

Si les personnes élues pour diriger une commune renoncent à assurer cette direction, les citoyens se sentent vulnérables et, souvent, ils ont aussi l'impression d'avoir été trahis. Le pouvoir est une chose curieuse, en ce sens que, parfois, son absence se fait davantage sentir que sa présence.

**vo  
r  
é  
p  
o  
n  
s  
e  
 :**

- **Pourquoi est-il préférable de combler les « vides » en matière de pouvoir et de gérer les mesures prises à cette fin, plutôt que de susciter des « surplus de pouvoir » ?**

Selon une approche bien connue en résolution de problèmes, il est plus efficace de supprimer les facteurs qui nuisent à la résolution d'un problème que d'intensifier les forces devant conduire à une solution. L'exercice du pouvoir obéit peut-être aux mêmes règles.

**vo  
r  
é  
p  
o  
n  
s  
e  
 :**

- **On peut en conclure que l'exercice du pouvoir par les élus municipaux est un processus d'interaction et de collaboration. Pourquoi faut-il une négociation constante entre ceux qui ont le sentiment de détenir du pouvoir et ceux qui sont persuadés de leur impuissance ?**

Cette négociation vise, en partie, à convaincre les élus qu'ils exercent leur pouvoir de façon acceptable, dans le cadre d'une relation qui sanctionne et valide tout à la fois l'utilisation de ce pouvoir.

**vo  
r  
é  
p  
o  
n  
s  
e  
 :**

- **Partager le pouvoir signifie-t-il renoncer à celui-ci ?**

Certaines personnes s'imaginent que le pouvoir s'apparente à un jeu à somme nulle ou, en d'autres mots, qu'il existe une quantité précise de pouvoir à exercer.

Elles pensent que si elles délèguent leur pouvoir à quelqu'un, ou si elle le perdent dans le cadre d'une négociation, elles n'en auront plus. À ce jeu, elles seraient perdantes. Or, le pouvoir ressemble plutôt à l'amour: on ne le perd pas en le partageant avec quelqu'un, au contraire, on le renforce probablement.

## Synthèse

De tous les rôles joués par le conseiller communal, c'est celui de détenteur de pouvoir qui se prête le plus à des abus de toutes sortes.

- ***C'est aussi le rôle qui peut s'avérer le plus efficace pour susciter des changements au sein de la collectivité.***
- ***Enfin, ce rôle est le plus complexe à gérer, à la fois individuellement et collectivement.***
- ***L'autorité désigne le cadre législatif, ou la base de pouvoir, qui régit toutes les mesures prises par le conseiller communal pour servir la collectivité.***
- ***Le conseiller dispose de nombreuses sources de pouvoir pour réaliser un large éventail d'activités.***
- ***La meilleure façon pour le conseiller d'exercer son pouvoir, c'est d'éviter de l'utiliser pour son profit personnel, et de l'orienter plutôt de manière à accroître le pouvoir global du conseil communal pour mieux représenter la collectivité.***
- ***Le pouvoir n'est pas uniquement un "phénomène descendant "; il s'exerce dans toutes les directions.***
- ***Le pouvoir est dynamique; il résulte de négociations constantes entre ceux qui ont le sentiment d'être puissants et ceux qui croient ne détenir aucun pouvoir.***
- ***Il est plus important de combler les « vides » en matière de pouvoir au sein de la collectivité que de susciter des « surplus » de pouvoir.***

Il est tout aussi important de gérer les relations de pouvoir avec les fonctionnaires communaux qu'avec les membres de la collectivité. Toutefois, c'est peut-être un peu moins intéressant.

Dans toute relation de pouvoir, il importe de s'assurer en premier lieu que l'autre partie possède une certaine forme de pouvoir.

Partager le pouvoir ne signifie pas renoncer à celui-ci. Telle devrait être la devise première de tout détenteur de pouvoir.

## Réflexions personnelles

***Rappelez-vous une ou deux situations où vous vous êtes déjà senti particulièrement " puissant " comme conseiller. Quelles étaient ces situations?***

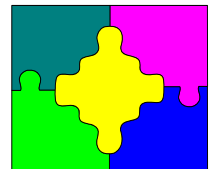
.....  
.....  
.....

***Selon vous, quel type de pouvoir exercez-vous? Quelles ont été les conséquences de votre utilisation de cette source de pouvoir?***

.....  
.....  
.....

***Si vous pouviez revivre la ou les situations évoquées, feriez-vous certaines choses différemment? Le cas échéant, que changeriez-vous, et pourquoi ?***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



# Pratiques wallonnes

## notes person- nelles

Les attributions des communes et les compétences du conseil communal, du collège des bourgmestre et échevins et du bourgmestre sont réglées par la loi. Vu la complexité de la tâche, le nombre de fois où le conseil s'assemble (au moins dix fois par an), c'est le collège - l'organe exécutif (composé des partis de la majorité) élu par le conseil communal - qui agit, décide et gère en grande partie la commune. Il prend l'essentiel des initiatives communales. Tout en reconnaissant sa fonction démocratique, le conseil communal a plutôt un rôle de contrôle et de réglementation.

## Attributions et compétences des diverses instances

## notes person- nelles

Les attributions des communes en général sont définies par la Nouvelle Loi Communale. Comme, par exemple : régir les biens et revenus de la commune, diriger et faire exécuter les travaux publics qui sont à charge de la commune, administrer les établissements qui appartiennent à la commune, faire jouir les habitants des avantages d'une bonne police (propreté, sûreté, ... ).

Il en va de même pour les attributions des membres du conseil communal et du collège des bourgmestre et échevins.

Le conseil communal règle tout ce qui est d'intérêt communal. C'est lui qui fait les règlements communaux d'administration intérieure et les ordonnances de police communale. Il peut créer des commissions pour préparer les discussions lors des conseils communaux, et peut instituer des conseils consultatifs. Il nomme les représentants du conseil communal dans les intercommunales.

En ce qui concerne le personnel, c'est le conseil communal qui fixe et modifie le cadre du personnel (nombre d'emplois pour faire fonctionner les services). Ce cadre est soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle.

Le conseil nomme : les agents dont la loi ne règle pas la nomination, mais peut déléguer ce pouvoir au collège excepté pour les docteurs en médecine, chirurgie et accouchements, et les docteurs en médecine vétérinaire auxquels il confie des fonctions spéciales (art. 149 NLC) ainsi que le personnel enseignant qui exerce des fonctions au niveau de la commune, les membres de la police urbaine (excepté les commissaires) et certains gardes champêtres.

La procédure est organisée par la loi communale (vote, huis-clos,...). Des sanctions disciplinaires peuvent être infligées au personnel par le conseil communal et certaines par le collège.

Quant au collège des bourgmestre et échevins, il est chargé, entre autres :

- de l'exécution des lois, décrets, et autres, des autorités supérieures;
- de la publication et de l'exécution des résolutions du conseil communal;
- de l'administration des établissements communaux;
- de la gestion des revenus, dépenses et comptabilité;
- de la direction des travaux communaux;
- des alignements de voirie; des actions judiciaires de la commune;
- de l'administration des propriétés;
- de la surveillance des employés salariés, secrétaire communal compris, autres que les membres du corps de police;
- de faire entretenir les chemins vicinaux et cours d'eau;
- de remédier aux événements fâcheux qui pourraient être occasionnés par les insensés et les furieux laissés en liberté;
- de la police des spectacles; ....

Le bourgmestre, lui, est chargé de l'exécution des lois, décrets, et autres, qui ne sont pas formellement attribuées au collège ou au conseil.

Il a quelques prérogatives : il peut faire des ordonnances de police en cas d'émeutes, ou autres événements imprévus ; il est le chef de la police communale dans l'exercice des missions administrative; il est chargé de la surveillance des membres du corps de police communale; il a le droit de réquisitionner tout immeuble abandonné depuis plus de six mois, afin de le mettre à la disposition de personnes sans abri.

La première commune en Région wallonne à appliquer le droit de réquisition d'immeubles abandonnés est Philippeville. En 1997, un inventaire a recensé une trentaine de logements inoccupés dans cette commune. Comme la loi le lui permet, le président du CPAS a adressé une requête motivée, pour la réquisition de quelques uns de ces logements, au bourgmestre. Et ce, afin de les mettre à la disposition de personnes mal-logées. Deux conventions à l'amiable furent signées avec les propriétaires de deux maisons qui aujourd'hui servent de logement à des familles.

Après de vaines négociations avec un troisième propriétaire, le bourgmestre a pris un arrêté de réquisition. Le juge de paix lui a donné raison. Le jugement stipule que la réquisition porte sur une durée de 9 ans. Des négociations se poursuivent avec d'autres propriétaires.

## Contrôle, réglementation

### notes person- nelles

Le conseil communal dispose de divers moyens de contrôle du collège des bourgmestre et échevins, par exemple :

- aucun acte ni pièce relatifs à l'administration de la commune (tous les documents d'intérêt communal) ne peut être soustrait à l'examen des membres du conseil;
- le droit de poser au collège des questions écrites et orales;
- le droit de visiter les établissements et services communaux; (les conditions dans lesquelles ces trois droits peuvent être exécutés sont définies dans le règlement d'ordre intérieur établi par le conseil communal)
- le droit de demander des informations sur la façon dont le bourgmestre exerce ses compétences de chef de la police.

Concernant la réglementation, elle est surtout complémentaire aux lois et autres provenant des autorités supérieures. Préalablement à leur entrée en fonction, les conseillers doivent jurer fidélité au Roi, obéissance à la Constitution et aux lois du peuple belge.

Différents paramètres peuvent influencer le genre de pouvoir qu'exerce le conseiller comme, le fait d'être un représentant de l'opposition ou de la majorité, le nombre de ses alliés au sein de la majorité, l'existence d'accords de majorité, son appartenance ou non au collège, sa personnalité, sa place dans le parti au niveau local, ses relations avec l'administration communale, sa représentativité concernant les habitants ...

S'il n'y a pas d'entente ou d'accord entre la majorité et l'opposition, très souvent les votes, lors des conseils communaux, sont acquis à la majorité sans débat possible.

S'il fait partie de l'opposition, le conseiller communal pose surtout des questions, présente des motions. Son pouvoir est très symbolique et dépend de ses relations avec la majorité. La presse peut lui servir de relais pour faire part de ses propositions et de son avis concernant la politique de la majorité communale. Des conflits de compétence peuvent aussi surgir entre le conseil et le collège.

Par exemple, en matière d'urbanisme, selon le CWATUP, l'aménagement de la voirie communale est de la compétence exclusive du conseil communal. Aucun permis de lotir ou d'urbanisme qui implique une modification de la voirie ne peut être délivré par le collège sans qu'il y ait au préalable une délibération du conseil sur les questions de voiries. Il est arrivé que le collège statue sur la demande de permis avant de le délibérer en conseil.

## Publicité, huis-clos, interdiction de siéger

### notes person- nelles

Grâce à la loi sur la publicité de l'administration, diverses informations peuvent être divulguées aux habitants par les élus et par les fonctionnaires.

Le fonctionnaire a un devoir de réserve et de discrétion qui l'invite à être modéré lorsqu'il exprime ses opinions. Normalement, seules des informations concernant le droit au respect de la vie privée, la sécurité nationale, ..., seraient interdites de diffusion. En effet, la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales consacre la liberté d'expression tout en précisant qu'elle peut être soumise à certaines conditions de confidentialité suivant la fonction exercée.

Tous les employés communaux ne sont pas des fonctionnaires, certains ont d'autres statuts (Agent Contractuel Subventionné, ...).

Ces derniers, dans certains cas, sont tenus à un devoir de réserve.

Le collège peut aussi décider de mettre à disposition des conseillers certaines informations non encore accessibles au public.

Les séances du conseil sont publiques excepté lorsqu'il s'agit de questions de personnes (démission, engagement, interruption de carrière, ...). Le huis-clos est alors prononcé. Mais il arrive qu'on retrouve le résumé de ce qui s'y est dit dans le journal du lendemain, dévoilé par un élu.

Il est interdit aux membres du conseil et au bourgmestre : de siéger, entre autres, lors de délibération sur des objets auxquels ils ont un intérêt direct; de prendre part dans aucun service, fourniture, ou adjudication pour la commune.



# Exercice d'auto-évaluation

## Délégation de pouvoir

Le conseiller **P** a suivi un séminaire sur la délégation d'où il a conclu qu'il devait déléguer. Il a bien compris que son administration fonctionnerait mieux s'il laissait faire davantage de choses à ses collaborateurs et il est déterminé à s'engager dans cette voie. Mais quand il le fait, **P** ne fixe pas préalablement le suivi des objectifs fixés, ni les moyens : il ne précise pas la règle du jeu.

**A** est un jeune cadre embauché depuis un an dans l'administration. Il est ouvert, dynamique et impatient d'être reconnu. **P** délègue à **A**. **A** prend le travail en charge: "Pas de problème, je m'en occupe". A la fin du travail, **A** rend compte, mais **P** lui indique que ce n'est pas cela qu'il a demandé. **A** reprend une partie du travail, celle qui ne convient pas. Il faut plusieurs itérations pour que l'on arrive à ce que **P** a demandé. Beaucoup de temps a été perdu et **A** est plutôt démotivé.

Pendant trois ans, **A** supporte cette situation. Au bout de ces trois années, il a changé de comportement. Il part dans la bonne direction mais s'arrête vite et attend l'avis du chef. Comme **A** soumet souvent son travail à **P**, il le fait travailler. **A** transmet des tâches à **P**: apparaît ainsi une sorte de délégation inversée. Puis **A** se met à écrire des rapports à **P**, pour se couvrir. Un jour, **P** demande à **A** des nouvelles d'une certaine affaire. « Je vous ai remis un rapport il y a deux jours à ce sujet », répond **A**. « Très bien, je vais le lire » conclut **P**. La bureaucratie est ainsi validée par **A** et **P**, des délais sont introduits dans le fonctionnement.

Pendant tout ce temps, **A** est bien noté par **P**. C'est le collaborateur idéal. **P** se dit: je suis indispensable, la preuve, c'est que **A** me soumet tout, il ne peut rien faire sans moi, je suis seul à détenir l'expertise, **A** ne pourra donc pas prendre mon pouvoir. **P** est un conseiller heureux.

**A** de son côté est devenu prudent. Il a perdu sa capacité à prendre des décisions et des risques. Il développe sa stratégie personnelle mais il ne peut plus être un leader.

Lorsque, au bout de huit ans, **P** prend sa retraite, **qu'advient-il de A**.

### Vos réflexions et analyses :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....