



Les enjeux de la prochaine législature au niveau local

Focus sur la participation citoyenne et la gouvernance locale



Webinaire – 28 juin 2024

Nos invité·es

- 
- **Michèle BOVERIE**
Secrétaire générale - *UVCW*
 - **Julien GOUPIL**
Directeur - *Empreintes citoyennes*
 - **Jehan BOTTIN**
Chargé de cours - *UCLouvain*
 - **Gilles TINANT**
Chargé de la participation citoyenne - *Ville de Wavre*
 - **Fernand FLABAT**
Directeur général - *Commune de Waterloo et Président de la Fédération wallonne des Directeurs généraux communaux*
 - **Auréliе TIBBAUT**
Enseignante-Chercheuse et Coordinatrice de Policy Lab Sciences - *ULB*
 - **Amélie DEBROUX**
Directrice générale - *Ville de Hannut*
 - **Sylvie BOLLEN & Gaëlle DE ROECK**
Conseillères - *UVCW*



Menu de la séance

Introduction - **Michèle Boverie**, Secrétaire générale - UVCW

01 La participation citoyenne

- **Un label pour encourager la participation citoyenne ? On ne naît pas citoyen, on le devient...**
Par **Julien Goupil**, Directeur - *Empreintes citoyennes*
- **La mise en administration de la participation citoyenne**
Par **Jehan Bottin**, Chargé de cours - *UCLouvain*
- **Témoignages, panel et échanges**
Par **Gilles Tinant**, Chargé de projets, *Ville de Wavre* · **Fernand Flabat**, Directeur général - *Ville de Waterloo* et Président de la Fédération wallonne des Directeurs généraux communaux · **Sylvie Bollen** et **Gaëlle De Roeck**, Conseillères - *UVCW*

02 La gouvernance locale

- **Outils et principes de bonne gouvernance**
Par **Aurélié Tibbaut**, Enseignante-chercheuse et coordinatrice de Policy Lab SciencePo, *ULB*
- **Témoignages, panel et échanges** : **Amélie Debroux**, Directrice générale, *Ville de Hannut* · **Fernand Flabat**, Directeur général – *Ville de Waterloo* et Président de la Fédération wallonne des Directeurs généraux communaux · **Gaëlle De Roeck**, Conseillère - *UVCW*



Introduction

Michèle BOVERIE
Secrétaire générale UVCW



Proximité



Les enjeux de la prochaine législature au niveau local – 28 juin 2024 - UVCW



La confiance du citoyen



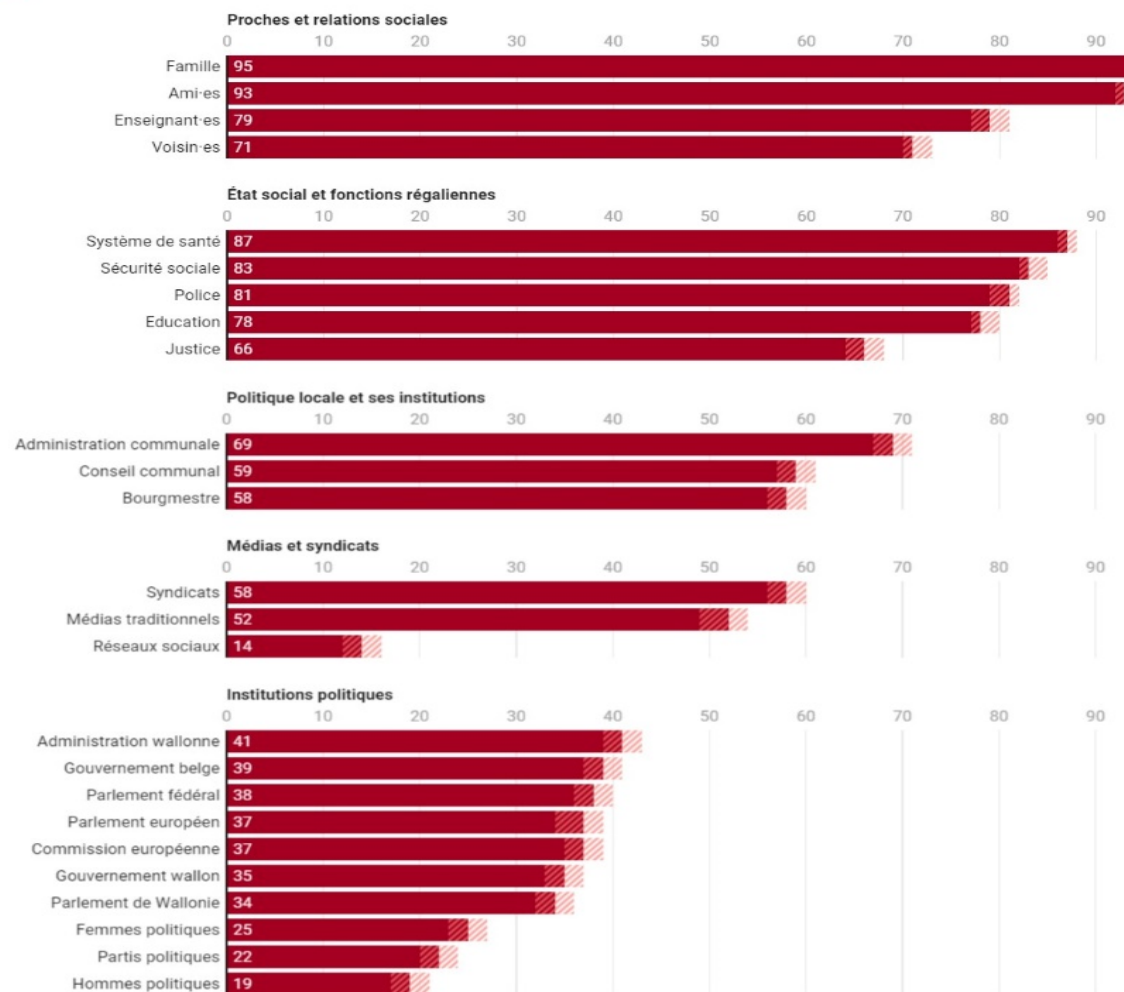
Enquête UVCW 2017 :

- Bourgmestre 6/10
- Services communaux 7/10

IWEPS baromètre social

Confiance institutionnelle et dans les relations sociales en 2023 (en %)

Intervalle de confiance



Source: Baromètre social de la Wallonie, 2023 - IWEPS - [Get the data](#) - Created with [Datawrapper](#)



Les enjeux de la prochaine législature au niveau local - 28 juin 2024 - UVCW

**Démocratie à
taille humaine**

**Gouvernance
de proximité**

**Lisibilité du
message local**



IWEPS baromètre social



Les exigences du citoyen :

1. Être intégré dans le processus délibératif

- **Assemblées citoyennes**
- **Budget participatif**
- **Initiatives citoyennes**

IWEPS baromètre social



Les exigences du citoyen :

2. Davantage de parité homme/femme

IWEPS baromètre social



Les exigences du citoyen :

3. Transparence et gestion des conflits d'intérêt

IWEPS baromètre social

A close-up photograph of a person's hand holding a transparent, rectangular card. The word "transparence" is printed in a dark, sans-serif font on the card. The hand is positioned on the right side of the card, with the thumb and index finger visible. The background is a solid, light blue-grey color. The card is slightly tilted, and the word "transparence" is partially cut off on the right side.

ransparence



Vous êtes ici : Accueil / Ma commune / Vie politique / Interpellation citoyenne

Interpellation citoyenne

Tout habitant de la commune de Libramont-Chevigny dispose du Règlement d'Ordre Intérieur (ROI) du Conseil communal, d'ordre communal. Ce droit a pour ambition de favoriser l'information de l'attention des responsables politiques sur un problème à résoudre. Pour prendre connaissance de ces dernières, le citoyen peut consulter le ROI.

[Règlement d'ordre intérieur du Conseil communal](#)

Pour interpellier le Collège communal, le formulaire de contact de l'interpellation rapidement et informera le concerné le plus rapidement possible.

NOM et prénom (Requis) ■

Numéro national (Requis) ■

Adresse du domicile (Requis) ■

Ramener le citoyen vers la commune



Union des Villes
et Communes
de Wallonie

En partenariat avec
le bureau d'études
indépendant

DEDICATED



Lutter contre les dérives des réseaux sociaux

14



RÉSEAUX SOCIAUX,
la démocratie
en danger ?



Union des Villes
et Communes
de Wallonie

En partenariat avec
le bureau d'études
indépendant

DEDICATED



Lutter contre les dérives des réseaux sociaux

Critique

Expression d'une opposition

Autre point de vue

Remise en question

Rappel à l'ordre

Liberté d'expression



Discours
de haine
et
fake news

Incitation à la violence, à la haine

Informations fabriquées

Informations fausses

Informations sorties de leur contexte



En partenariat avec
le bureau d'études
indépendant

DEDICATED

Susciter l'esprit critique des internautes

16



1er avril, le seul jour où tout le monde vérifie la source d'une information avant d'y croire et/ou de la partager.

Reste à faire la même chose le reste de l'année.

© Complète l'année



La violence envers les élu.es

N= 483

17

	Moyenne	bourgmestre	échevin.e	Psdt.e CPAS
Injures	66%*	79 %	65 %	55 %
Menaces verbales	59%*	69 %	55 %	55 %
Fakes news	44%*	65 %	45 %	24 %
Cyberharcèlement	22%*	34 %	22 %	11 %
actes de violence	19%*	28 %	14 %	16 %
Menaces physiques	18% *	22 %	15 %	18 %

*disent avoir déjà vécu l'une de ces violences



La violence envers les élu.es : les démarches entreprises

N= 483

18



59%

- Discussion directe et/ou interpersonnelle avec le citoyen **(25 %)**
- Dépôt de plainte auprès de la police **(14 %)**
- Constitution d'un dossier de preuves + conservation en cas de récidive **(9 %)**
- Enclenchement d'une procédure judiciaire au pénal ou au civil **(4 %)**

41 %

Aucune
démarche



L'intention de se représenter

61 % des élu.es
répondants pensent se
représenter aux élections
communales de 2024



22 % des élu.es
répondants
pensent ne pas se
représenter

17 % des élu.es
répondants restent
indécis



1 mandataire sur 10
souhaite tout à fait
quitter la politique

6% veulent rester
dans l'associatif

N 483

© Dedicated 2023



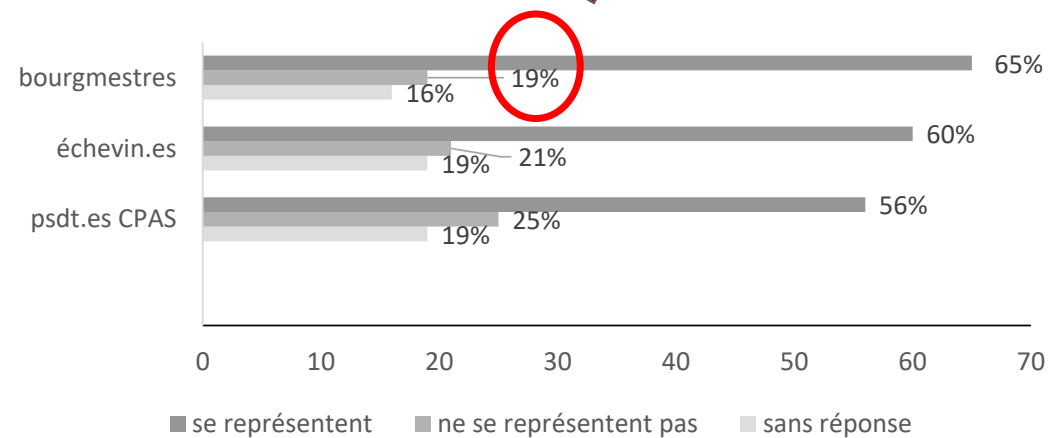
35



75%

Des élu.es pensent que le
mandat local ne suscitera
plus de vocation durable

19 %



Eduquer le citoyen à la démocratie, à la citoyenneté, dès le plus jeune âge



Conseil Communal des Enfants



**SE BATTRE
POUR VOUS !**

Nos revendications

**Raviver la
démocratie
participative**



**SE BATTRE
POUR VOUS !**

Nos revendications

Combattre les violences envers les élus :

- **Circonstances aggravantes**
- **Tolérance Zéro**
- **Assurance**



**SE BATTRE
POUR VOUS !**

Nos revendications

Simplifier les procédures



**SE BATTRE
POUR VOUS !**

Nos revendications

**Améliorer le statut
du mandataire**



« Chérissez vos **Bourgmestres**, vos Elus locaux, vos Elues locales, ce sont eux, ce sont elles qui sauront **réconcilier le citoyen et la politique** et redonner **confiance dans la démocratie locale**, la **démocratie tout court** »





La participation citoyenne



01

02

03

Développer la culture citoyenne

Julien GOUPIL



Développer la culture citoyenne



Association d'intérêt général *Empreintes Citoyennes*

Porteuse du label national « Villages et Villes Citoyen(ne)s »



Association Empreintes Citoyennes – 4, rue Vigée Lebrun 75015 Paris
www.empreintes-citoyennes.fr - 01 300 781 07 - contact@empreintes-citoyennes.fr

Une association pour développer la culture citoyenne

30

EDUCATION

Inspirer et acculturer

ENGAGEMENT

Accompagner et former

PARTICIPATION

Partager et valoriser

Les initiatives de l'association



Le label national « Villages et Villes Citoyen(ne)s »

Sous le haut patronage du Président de la République



Partage d'expériences heureuses



Démarche Entreprise Citoyenne



Outils de sensibilisation et d'éducation



Journée de promotion de la citoyenneté

HÉRITAGES

Valorisation des commémorations inspirantes



Médaille nationale de l'engagement citoyen

Le label national « Villages et Villes Citoyen(ne)s »

Le label « Villages et Villes Citoyen(ne)s » est un outil de reconnaissance, de valorisation et d'amélioration des communes qui mènent des démarches en faveur de **l'éducation, la participation et l'engagement des citoyens**.

Le label « Villages et Villes Citoyen(ne)s » peut être un point de départ ou un point d'étape de l'action citoyenne.

Il n'est pas une fin en soi, mais un gage de confiance et une méthode d'évaluation, de valorisation et de progression des démarches citoyennes des communes



- **Compréhensible** : Clarifier les fonctionnements et compétences des territoires et élus,
- **Transparente** : Renforcer la confiance à l'égard des décisions territoriales et des élus,
- **Collaborative** : Construire une culture et une pratique de la participation,
- **Solidaire** : Animer et soutenir les convivialités et solidarités,
- **Valorisante** : Encourager et valoriser les initiatives citoyennes,
- **Inclusive** : Accompagner la capacité de toutes et tous à être acteur,
- **Engagée** : Relever les défis collectifs avec les citoyens.

Un acteur de la participation citoyenne

33



Charte de la participation du public



La participation citoyenne, un outil de la démocratie représentative

La participation, une démarche qui peut soutenir les élus

INSTALLER UNE RELATION
DE CONFIANCE/RASSURANCE



INSPIRER LA PRISE DE DECISION



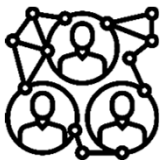
LEGITIMER
LES POLITIQUES PUBLIQUES



METTRE EN RECIT LE PROJET ET
SES INTENTIONS



IMPLIQUER ET COOPERER
AVEC L'ECOSYSTEME LOCAL



RENFORCER LA CONNAISSANCE
ET L'INFORMATION ACTEURS



RAPPELER L'INTERET GENERAL



FAVORISER L'ACCEPTABILITE
DES PROJETS



**La participation n'est pas un espace de décision publique
Elle est une étape d'inspirations, d'orientations de la décision publique**

3 clés pour construire la confiance

37

Coopération, culture et cadre

Coopération

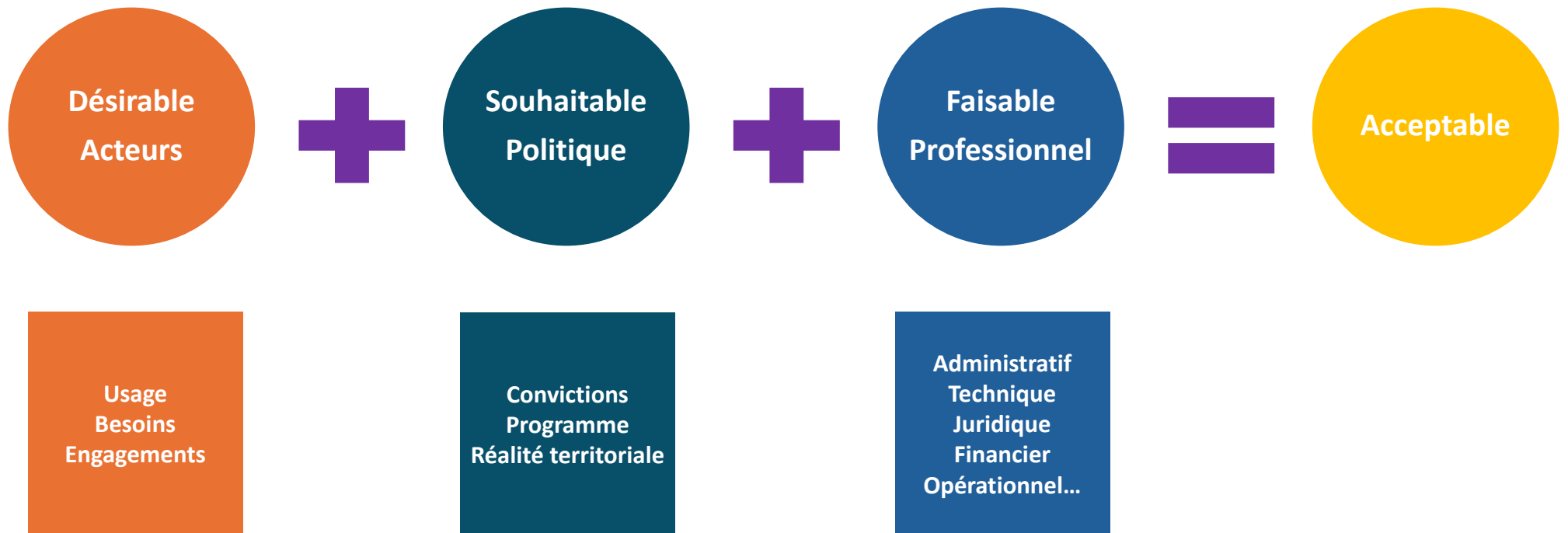
La participation, un dialogue avec les publics

39



Respecter les attributions de chacun pour affirmer l'intérêt général

« L'intérêt général n'est pas la simple somme des intérêts particuliers »



La participation, un dialogue aux sensibilités diverses

41

Usagers

Engagés Militants

Bénéficiaires

Professionnels
Experts

Impactés
(ex : riverains)

Soutiens Partenaires

La participation, un espace de coopération

42

Coopération interne
Services / élus

Coopération territoriale
(communes, interco,
départements, régions,
institutions...)

Coopération avec les
acteurs
(sociaux-économiques,
habitants,
associations...)

La participation citoyenne, des rôles variés

Porteur

A l'origine de la démarche participative, il définit le cadre

Stratège

Définit la méthode participative

Animateur

Rythme le temps d'échange, permet la prise de parole et cherche la synthèse

Modérateur

S'assure du respect des règles du jeu, des personnes

Garant

Assure le respect du cadre, des engagements

Rédacteur

Prend note des contributions et des arbitrages

Caution

Témoigne de l'utilité de l'exercice et de sa prise en compte

Contributeurs

Les participants qui apportent leur opinions, savoirs, convictions

Evaluateur

Les participants qui apportent leur opinions, savoirs, convictions

Culture

La participation, une culture de la participation pour une contribution utile

Culture du dialogue, du
consensus, du débat, de
l'arbitrage

Compréhension
commune des enjeux,
du besoin, de la
méthode

Identification des
communs

Une culture citoyenne pour développer le sens de l'intérêt général

La citoyenneté ne se décrète pas, elle s'apprend, elle s'encourage, elle se pratique selon les convictions et les aspirations de chacun.

Soutenir cette émancipation citoyenne s'affirme comme un enjeu national pour lequel les collectivités, mais aussi les entreprises, ont un rôle à jouer.

EDUCATION
TRANSMISSION

LIEN SOCIAL
CONVIVIALITE

PARTICIPATION

MOBILISATION

RECONNAISSANCE
VALORISATION

RESPECT
CIVISME / CIVILITE

SOLIDARITE

ELECTION ET VOTE

SAVOIR ET
POUVOIR D'AGIR

ETHIQUE

DEFENSE - PROTECTION
COMMEMORATION

ENGAGEMENT

DEMOCRATIE
REPUBLIQUE

ESPRIT CRITIQUE

LAICITE

Cadre

La participation citoyenne, un cadre de gouvernance

1. Quelle antériorité de la participation ?
2. A quelle étape de projet ? Quel processus de décision ?
3. A quoi va servir la participation ? (les objectifs)
4. Quels sont les invariants du projet ? (techniques, politiques, économiques...)
5. Quel niveau de participation/d'implication ? (échelle d'Arnstein)
6. Quel langage ?
7. Quelle information/quels supports à disposition du public ?
8. Quelle restitution et suite donner aux contributions ?

La participation citoyenne, un cadre stratégique

1. Quel périmètre géographique ?
2. Quels publics visés? (riverains, acteurs, habitants...)
3. Quels moyens, quelle stratégie pour faire contribuer les publics ?
4. Quelle méthode d'animation et de contribution?
5. Quel calendrier ?
6. Quelle communication ? (portage, support et éléments de langage)
7. Quels intervenants et expertises (technique, politique, sociale, ...) ?
8. Quelle évaluation ?

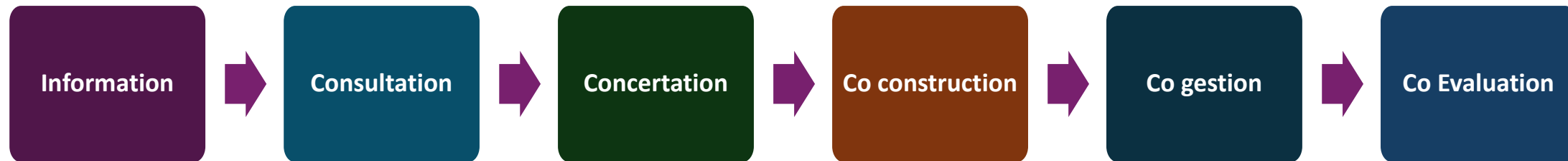
Une stratégie qui installe des séquences

Parce que le temps du citoyen n'est pas le temps de l'administration



La participation différents niveaux d'implication

51



- **INFORMATION** : Informer les publics de manière régulière, accessible et sincère
- **CONSULTATION** : Permettre aux publics de s'exprimer et de réagir sur un projet, une intention
- **CONCERTATION** : Engager un dialogue afin de faire émerger un scénario, une idée, un projet
- **CO-CONSTRUCTION** : Associer les publics dans la mise en œuvre du projet
- **CO-GESTION** : Impliquer les publics dans l'animation et le suivi du projet
- **CO-EVALUATION** : Associer les publics dans l'élaboration et l'évaluation des critères quanti/quali

01

02

03

La mise en administration de la participation citoyenne

Jehan BOTTIN



La mise en administration de la participation citoyenne

Jehan Bottin (PhD)

Vendredi 28 juin 2024
Webinaire : Enjeux de la démocratie locale

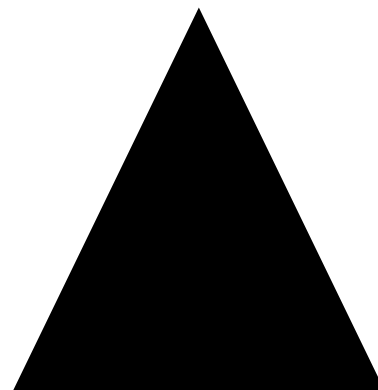
1. Contexte

- Multiplication de dispositifs participatifs
- Un dispositif participatif est une « procédure officiellement mise en œuvre par les autorités publiques, à toutes échelles, dans le but d'associer tout ou partie d'un public à un échange (...) afin d'en faire des parties prenantes du processus décisionnel dans un secteur déterminé d'action publique » (Gourgues, 2013, p.13)
- Pourtant, malgré la multiplication de tels dispositifs, **la prise en compte de leurs résultats dans l'action publique reste limitée et dépendante du contexte**

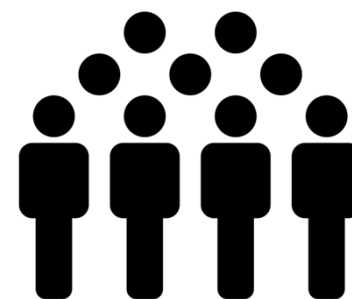




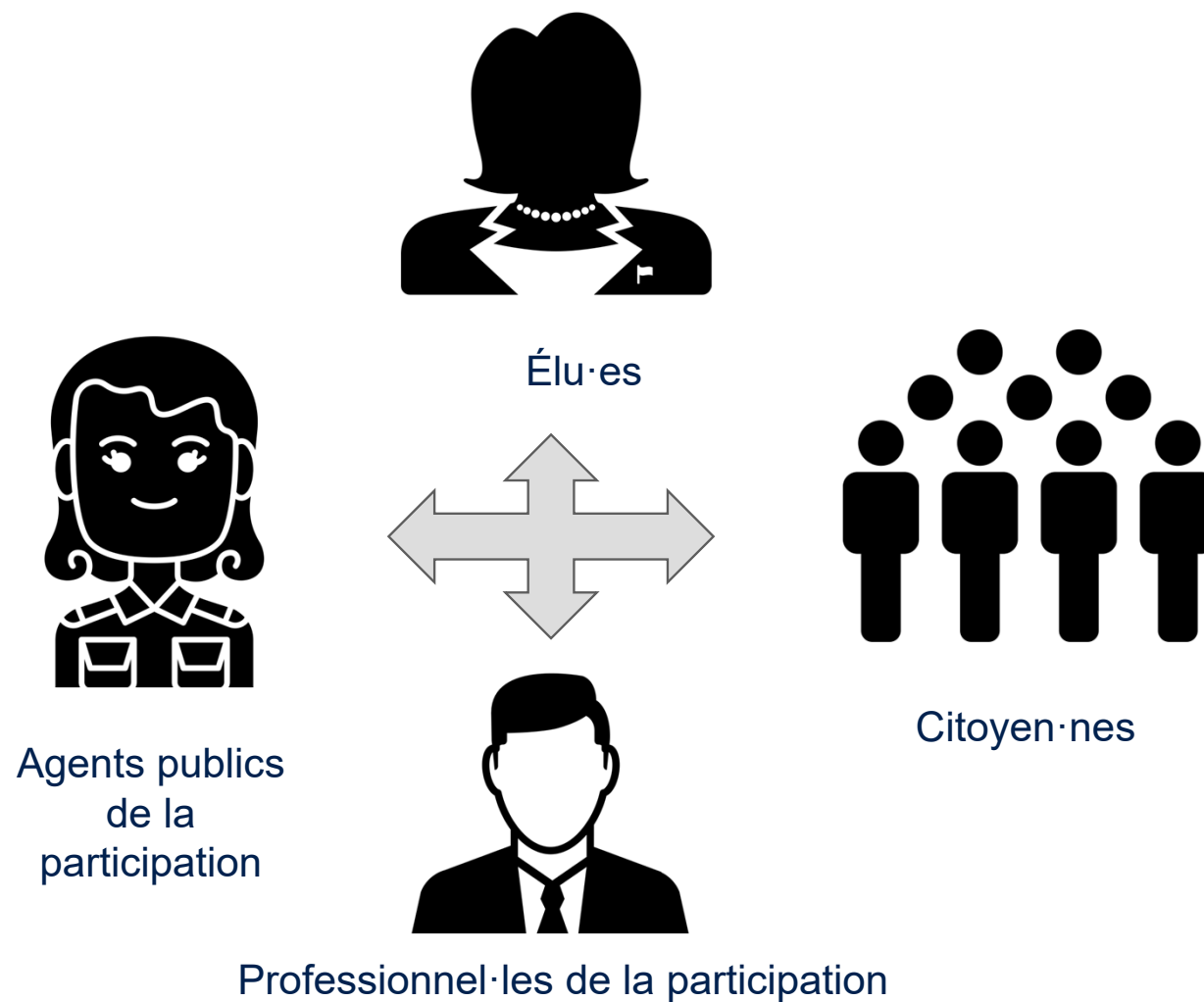
Élu·es



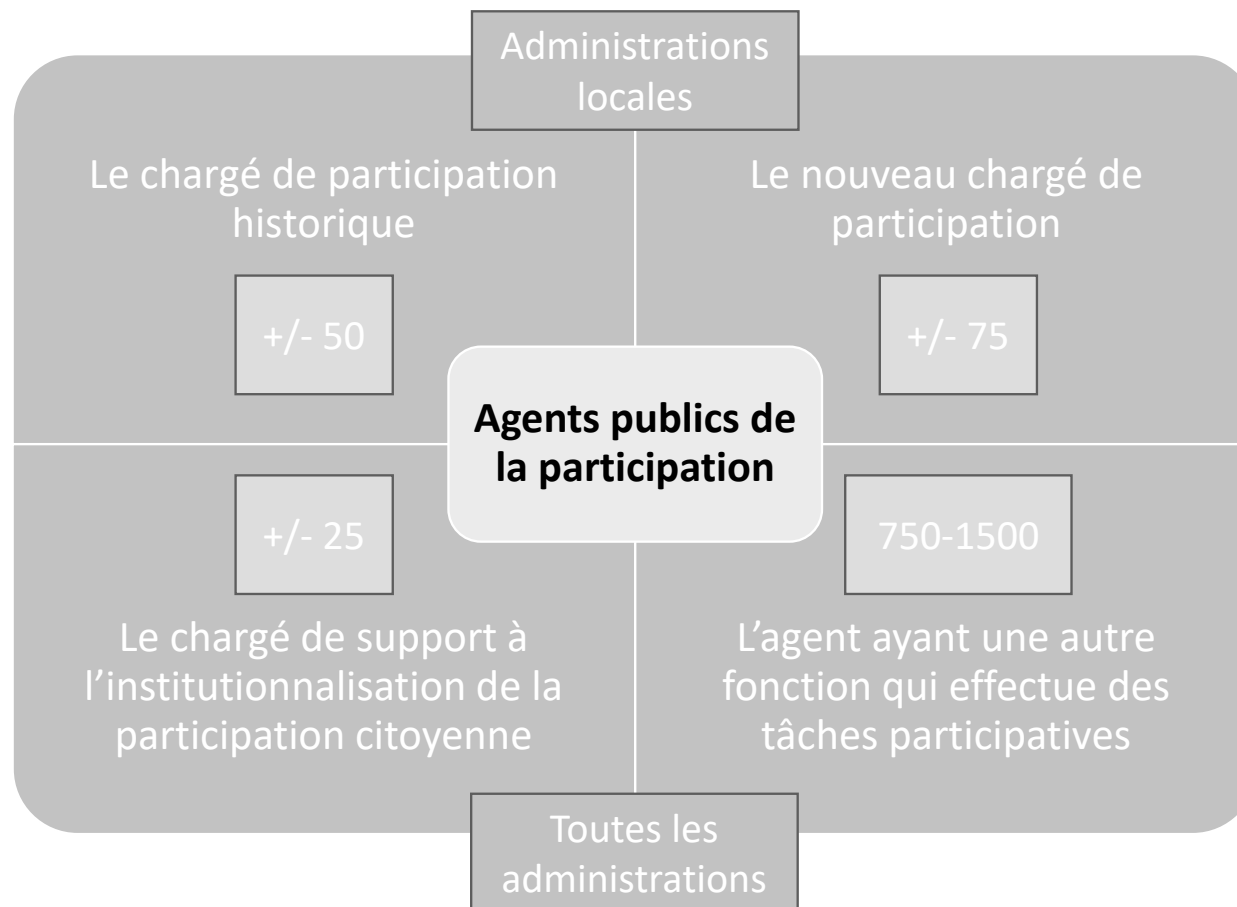
Professionnel·les de la participation



Citoyen·nes



2. Typologie des fonctionnaires de la participation

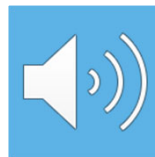


3. Blocage au sein des administrations (1/2)

- Désintérêt/hostilité à l'égard de la participation dans le chef de certains agents publics sectoriels
 - Peter, 29 ans chargé de participation citoyenne dans une commune bruxelloise



Agents publics
sectoriels



Agents publics de la participation

3.2. Blocage au sein des administrations (2/2)

- Désintérêt/hostilité à l'égard de la participation dans le chef de certains agents publics sectoriels
- Lourdeur administrative
- La participation : un enjeu transversal au sein de l'administration
 - **Épuisement des agents publics de la participation**



Agents publics
sectoriels



Agents publics de la participation

4. Quels enseignements ? (1/2)

- Les agents publics jouent un rôle-clé dans les dispositifs participatifs
- Ce rôle s'exerce dans le contexte d'un« Métier flou » (Jeannot, 2011)
 - Or, enjeux démocratiques importants qui ne peuvent reposer sur les épaules d'agents publics en dehors de tout débat politique



4. Quels enseignements ? (2/2)

- Il existe un **lien étroit** entre le développement d'une démocratie plus participative et la transformation de l'administration
 - Risque de résultat qui provoque des dégâts (King et al., 1998 ; Tholen, 2015).
 - Les citoyens, autrefois bénéficiaires, deviennent des partenaires (Kathi & Cooper, 2005)
 - Risque de « bureaucratisation de la participation citoyenne » ?
 - Quelques notes d'optimisme
 - Les agents publics de la participation sont au cœur de ce processus de changement de culture, mais ils ne sont pas seuls
 - Développement d'un réseau de praticiens de la participation



Il existe un lien étroit entre le développement d'une démocratie plus participative, délibérative ou collaborative et la transformation de l'administration



Merci pour votre attention

01

02

03

Témoignages et échanges

En présence de nos orateurs et de :

Gilles Tinant, Chargé de projets - *Ville de Wavre*

Fernand Flabat, Directeur général - *Commune de Waterloo*
et Président de la Fédération wallonne des Directeurs généraux communaux

Sylvie Bollen & Gaëlle De Roeck, Conseillères - *UVCW*



Q. et R.



La gouvernance locale



01

02

Les outils de la gouvernance locale & la collaboration politico-administrative

Aurélie TIBBAUT



Les outils de la gouvernance locale & la collaboration politico-administrative

Enjeux et perspectives

Aurélie TIBBAUT, Université libre de Bruxelles, Policy Lab

Webinaire UVCW – 28 juin 2024

The logo of the Université libre de Bruxelles (ULB) is a blue square with the white text "ULB" inside.

ULB



Les enjeux de la relation politico-administrative en Belgique

Tous niveaux de pouvoir confondus

Les enjeux

- Aux origines, un modèle dichotomique strict (Weber, 1919), et « fondé sur la subordination et la séparation des tâches entre le pouvoir politique et l'administration ».
- Evolution du modèle :
 - Modèle mis à mal par l'observation empirique
 - Evolution imposée par les principes du nouveau management public
- Nombreuses réformes
 - Contrôle de la bureaucratie, création de nouveaux types d'organes de gouvernance hybrides, professionnalisation du management, dépolitisation, décentralisation de certaines compétences
 - Outils de gestion redéfinissant les dynamiques de collaborations
 - Modifications plus ou moins importantes des équilibres politico-administratifs
- De la nécessité d'une complémentarité rendant la dichotomie stricte impossible.

(Svara, 2001 ; Hansen & Ejersbo, 2002 ; De Visscher, 2004)

Les écueils de la relation politico-administrative

- Une méfiance politico-administrative en Belgique >< les dynamiques de confiance entre le gouvernement et son administration dans de nombreux pays européens (Danemark, Pays-Bas, Suisse).
- Cette confiance au cœur des exemples étrangers est alimentée par l'interdépendance des acteurs.
- En Belgique, notamment en raison des cabinets ministériels mais aussi du statut, cette interdépendance est moindre...
- ... même si au niveau local elle prend une ampleur différente du fait de la proximité entre les élus et le plus haut fonctionnaire local (absence ou caractère limité des cabinets, proximité géographique et organisationnelle, complexité des matières, profil des élus, etc.).

Les écueils de la relation politico-administrative

L'administration vue par le politique

- L'inertie, le sentiment d'irresponsabilité de l'administration
- La rigidité des procédures, son fonctionnement bureaucratique
- Le manque de réactivité de l'administration et son manque de prise en compte des contraintes politiques
- La politisation de l'administration

Le politique vu par l'administration

- La non-prise en compte de l'expertise de l'administration dans les processus d'élaborations des politiques
- « tout est urgent », « tout est politique » => *l'intercabinetisation* de l'action publique
- L'ingérence des cabinets dans la gestion des services
- Le manque d'intérêt pour les contraintes de l'administration
- L'influence politique des nominations

Des perceptions négatives alimentées par des contraintes structurelles :

- la responsabilité politique des ministres de tout ce qu'il advient dans leur administration
- le statut qui peut être une source de démotivation



La relation politico- administrative au niveau local





La relation politico-administrative et les réformes de la gouvernance locale

La relation politico-administrative :

- Levier de bonne gouvernance (déterminant de l'efficacité de l'action publique)
- Au cœur des réformes de la gouvernance locale en Belgique : la « dynamisation du binôme politique-administration » en RW

➔ nouveaux cadres, nouveaux modes de coordination, nouveaux outils

➔ modifications dans les équilibres politico-administratifs

Les réformes de la gouvernance locale



Région wallonne

Comité de direction

Organigramme

~~Lettre de mission~~

Contrat d'objectif

Evaluation des grades légaux

PST

Contrôle interne



Région bruxelloise

Comité de direction

Organigramme

Système de mandat

Note d'accord

Evaluation des grades légaux

Plan triennal

Contrôle interne



Région flamande

Comité de direction

Organigramme

Système de mandat

Note d'accord

Evaluation des grades légaux

BBC

Contrôle interne

Des résultats variables

- Mise en œuvre variable : adoption $\gg$ conformité
- Caractère incomplet ou flou de certaines parties du cadre légal, sujettes à interprétation
- Discordance entre les finalités et le *design* des outils
- Compréhension des finalités des dispositifs et adhésion aux finalités
- Ressources (temporelles, compétences, etc.) disponibles pour une mise en œuvre conforme
- Changement de paradigme par une reconfiguration radicale des systèmes de management locaux :
 - Nouveaux outils de reddition des comptes
 - Culture de la gestion par objectifs
 - Évaluation des grades légaux
 - Nouveau modèle de coopération politico-administrative

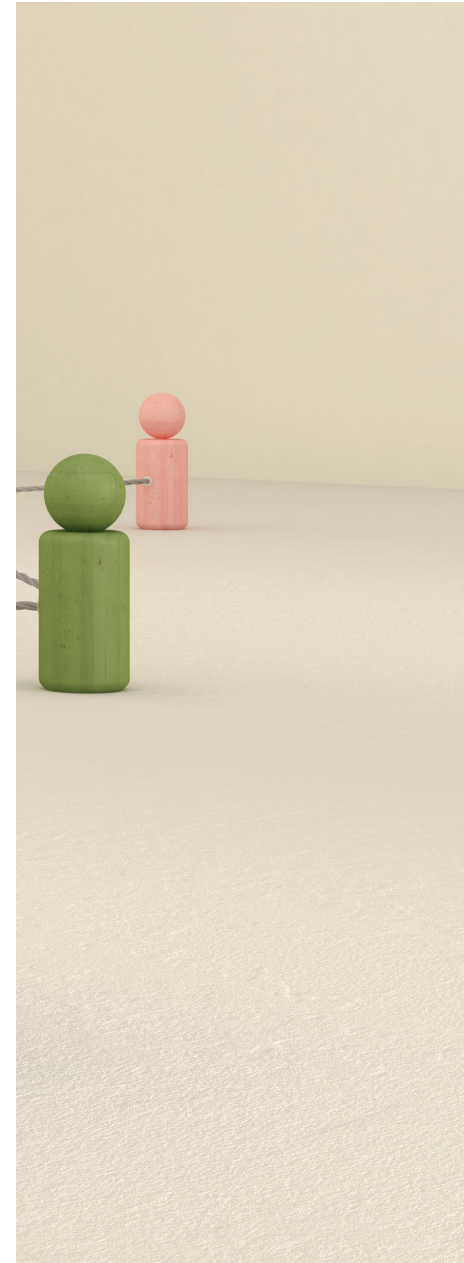
Focus sur les rôles et missions

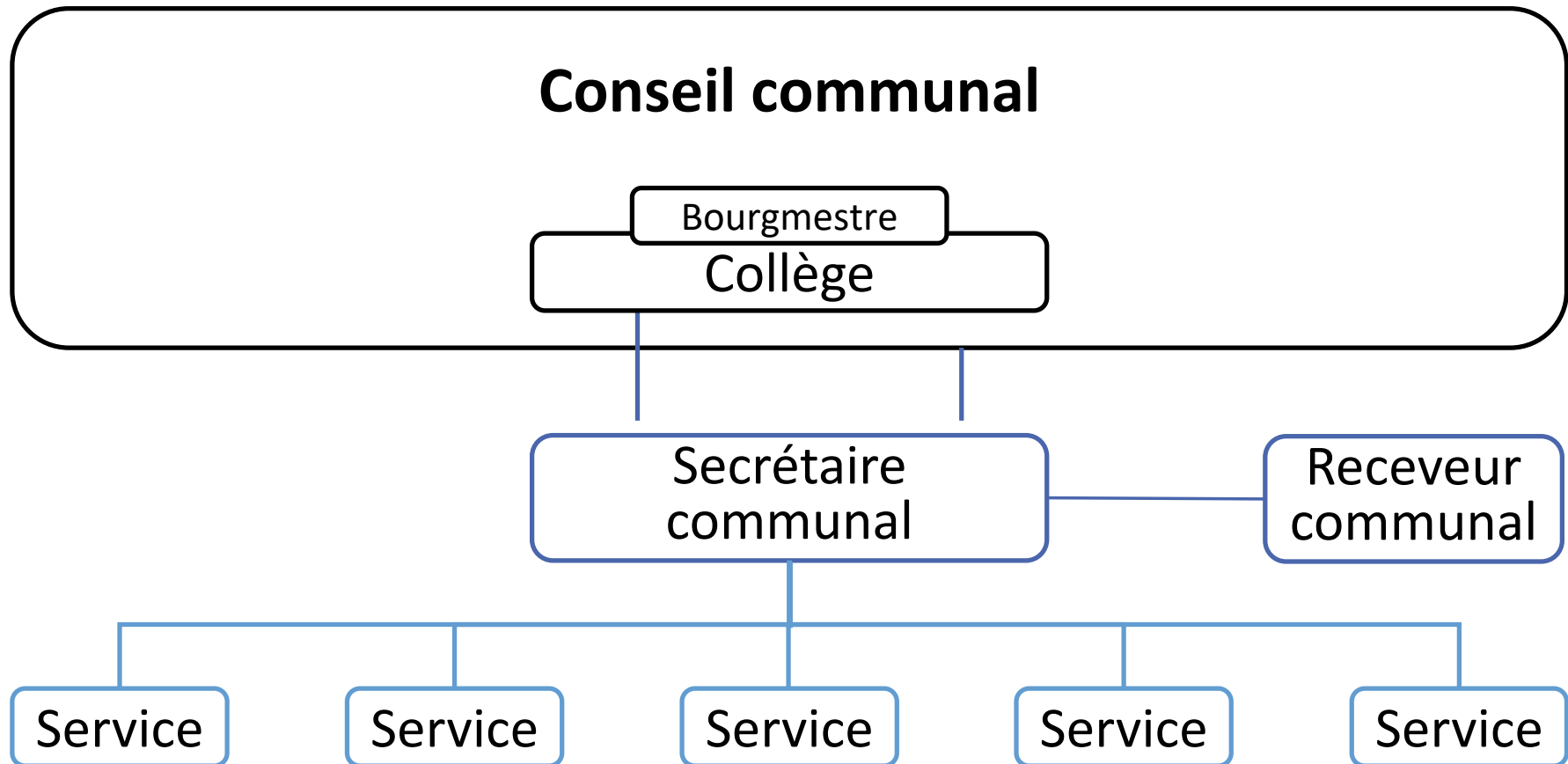
- Modèle dichotomique « classique » remis en cause (*voir supra*)
- Logique de complémentarité et d'interconnexion
- Une traduction courante : l'administration peut conseiller le politique dans le cadre de l'élaboration de la politique
 - ➔ Où s'arrête l'élaboration de la politique, ou commence la mise en œuvre ?
 - ➔ Qui définit les modalités de mise en œuvre ?
- Dans le CDLD, les rôles du DG exercés « sous le contrôle du collège communal » :
 - Direction et coordination des services
 - Chef du personnel
 - Mise en œuvre des axes politiques du programme de politique générale

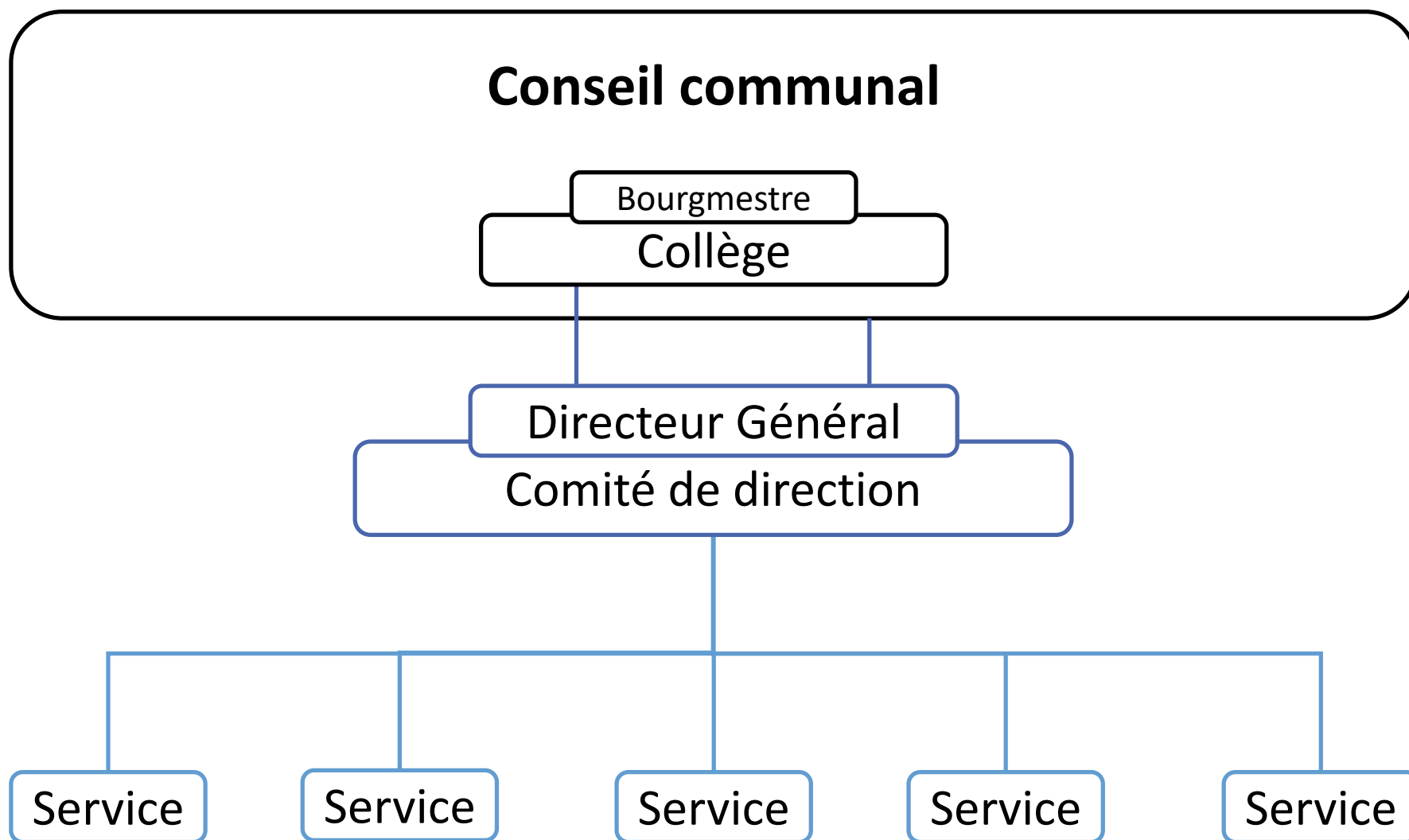
A propos du modèle légal de coopération politico- administrative

Le modèle « du comité de direction » comme nouveau
modèle légal (>< modèle dit « de gestion intégrée »)

- Instauration d'un comité de direction
- Responsabilisation des chefs de service
- Renforcement de la transversalité
- Le comité de direction comme interface privilégiée entre l'autorité politique et l'administration (notamment au regard des intentions relatives à la transversalité de l'administration)
- Rôle central de DG dans la structure et la relation avec l'autorité politique (seule courroie de transmission de l'information d'un point de vue réglementaire)





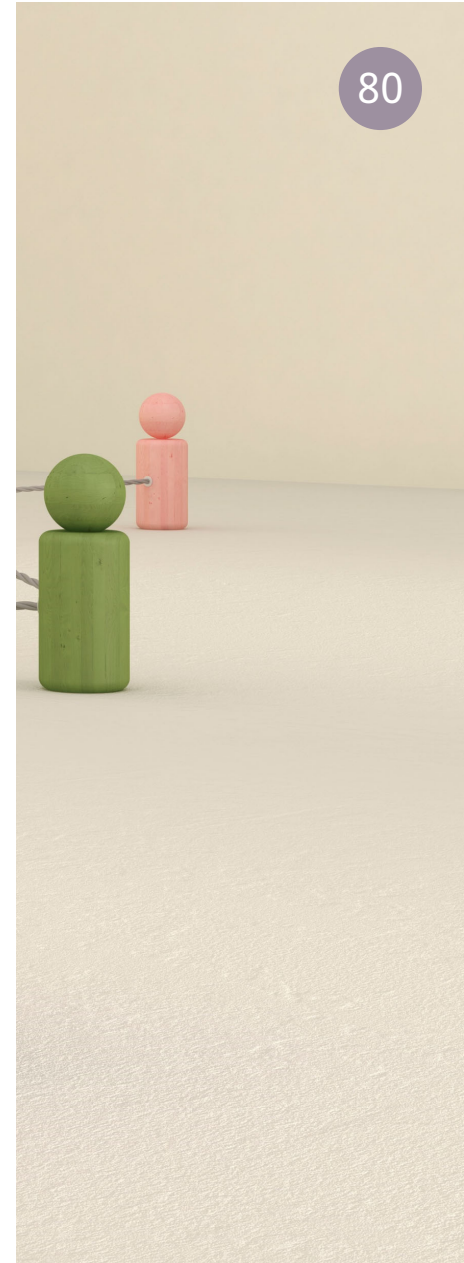


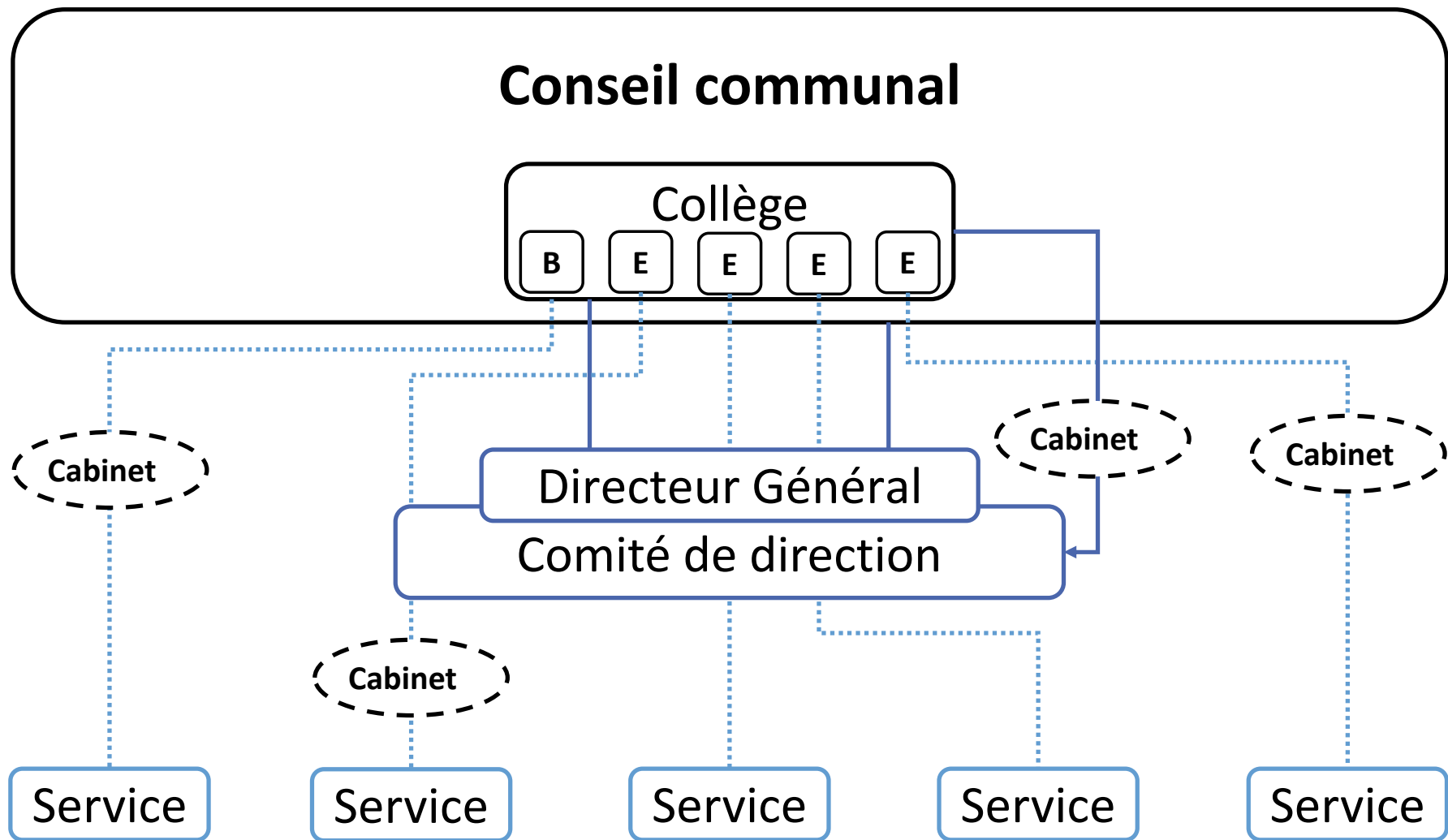
A propos du modèle légal de coopération politico- administrative

Le modèle « du comité de direction » comme nouveau
modèle légal (>< modèle dit « de gestion intégrée »)

- Instauration d'un comité de direction
- Responsabilisation des chefs de service
- Renforcement de la transversalité
- Le comité de direction comme interface privilégiée entre l'autorité politique et l'administration (notamment au regard des intentions relatives à la transversalité de l'administration)
- Rôle central de DG dans la structure et la relation avec l'autorité politique (seule courroie de transmission de l'information d'un point de vue réglementaire)

➡ **Modèle légal >< modèle pratiqué (le modèle échevinal)**





A propos du modèle légal de coopération politico- administrative

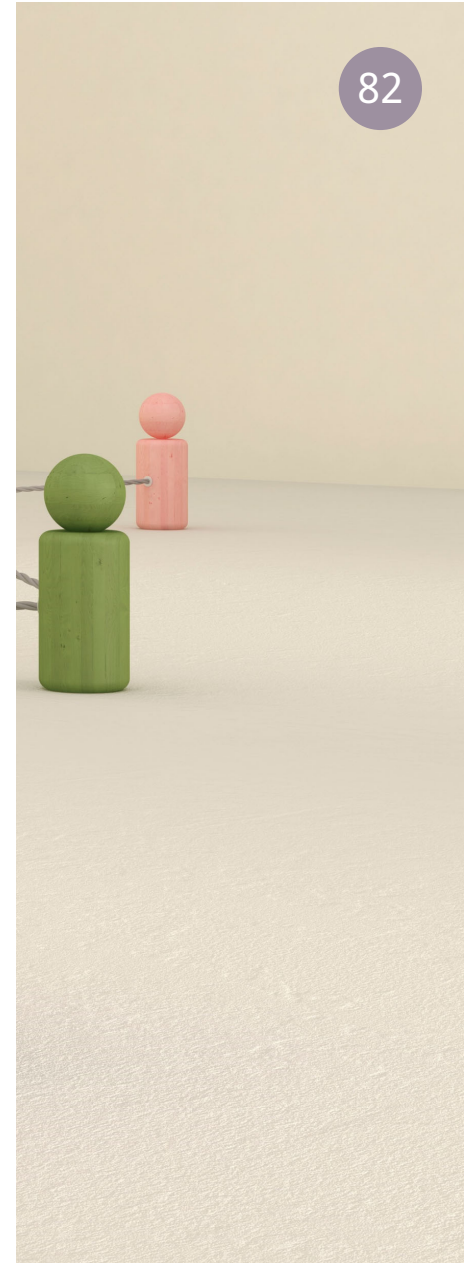
Le modèle « du comité de direction » comme nouveau
modèle légal (>< modèle dit « de gestion intégrée »)

- Instauration d'un comité de direction
- Responsabilisation des chefs de service
- Renforcement de la transversalité
- Le comité de direction comme interface privilégiée
entre l'autorité politique et l'administration Rôle
central de DG dans la structure et la relation avec
l'autorité politique



Modèle légal >< modèle pratique (le modèle échevinal)

- Dédoublage de la ligne hiérarchique
- Obstacle à l'objectif de transversalité (cohérence & performance)



Focus sur les outils de gestion au service de la collaboration politico- administrative



Focus sur les dispositifs wallons au service de la collaboration politico-administrative

Outil	Finalité
Organigramme	Outil d'information et de management « Le projet d'organigramme est élaboré par le directeur général, concerté en comité de direction et arrêté par le collège communal. »
Comité de direction	Information, communication, responsabilisation et surtout transversalité « Le comité de direction connaît de toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services »
Contrôle interne	Outil d'information et de gestion (contrôle) « ensemble de mesures et de procédures conçues pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne : (1) la réalisation des objectifs ; (2) le respect de la législation en vigueur et des procédures ; (3) la disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion »
PST	Outil de gestion (planification, pilotage, évaluation), outil de contrôle démocratique, outil de communication et transparence, outil de dialogue politico-administratif et outil de transversalité « Programmer les actions et la politique en s'appuyant sur une culture de la planification et de l'évaluation »

Les opportunités offertes par ces outils

I. Les outils de gestion au service d'un dialogue politico-administratif

- Rôle prépondérant des dirigeants de l'administration dans l'ensemble de la démarche stratégique, MAIS dialogue constant avec l'autorité politique qui fixe ses priorités politiques ET qui peut être nourrie par des propositions administratives, validation politique
- Prise en compte des nouvelles priorités politiques et des changements d'environnement => adaptation du plan sur base de nouvelles négociations
- Contrôle (d'efficacité et d'efficience) par l'autorité politique donnant lieu à une mise en débat politico-administratif

⇒ **Vers un rééquilibrage politico-administratif ?**

Les opportunités offertes par ces outils

II. Les outils de gestion au service de la responsabilisation des dirigeants de l'administration

Rappel : 2 piliers de la responsabilisation

La reddition des comptes : soit l'information mais aussi la justification des résultats engrangés en contrepartie de...

La délégation d'une liberté de gestion : soit le développement des compétences managériales et la délégation d'autonomie de gestion

Les opportunités offertes par ces outils

III. Les outils de gestion au service du pilotage et de la transparence

- Mise à disposition d'informations, de données permettant au manager de prendre la mesure des actions qu'il entreprend, se rendre compte du résultat de ses actions et corriger le tir si nécessaire
- Possibilité de décloisonner l'administration et son fonctionnement
- Mise en forme différente du contrôle de gestion: rapport d'activités à destination du Parlement
=> responsabilisation des fonctionnaires devant le Parlement

Les difficultés rencontrées sur le terrain : le bilan des outils introduits

- Peut-on effectivement parler de contrat qui engage deux parties indépendantes sur des termes négociés ?
- Peut-on parler de responsabilisation alors que l'autonomie de gestion déléguée n'est pas suffisante ?
- Comment se fixer des objectifs ambitieux pour l'administration qui puissent en même temps être à la base de l'évaluation de ses dirigeants ?
- Quel est le rôle stratégique dévolu à l'administration ?
- Comment encourager l'intérêt du politique pour les contraintes administratives tout en limitant l'ingérence dans les services ?
- Comment vaincre les résistances de la majorité à objectiver leurs promesses politiques ?
- Peut-on exploiter les autres potentialités des outils de planification ?



Conclusion



Un binôme bourgmestre – DG au cœur de nombreux enjeux



Des fonctions et missions en constante évolution

Managérialisation et professionnalisation
des administrations locales ;
Complexification des matières ;
Inflation des missions ;
Inflation législative ; ...



De nombreux défis

Participation citoyenne ;
Numérique et digitalisation ;
Attractivité et rétention du personnel,
cadre du personnel, ... ;
Cadre budgétaire
(et des ressources humaines) ;
Synergies, fusions, supracommunalité, ...



Un contexte complexe

Crises successives ;
Méfiance du citoyen (faiblesses de la
démocratie locale et du contrôle
démocratique, image de l'administration, ...) ;
Surexposition aux risques, à la complexité,
aux critiques (rôle des réseaux sociaux) ;
Traitement uniforme // taille de la commune ;
Difficultés pour les petites et moyennes
communes à trouver les solutions adéquates.

Les enjeux de la collaboration politico-administrative

- Flou juridique, mais surtout conceptuel concernant la frontière entre les rôles
- Pratiques variables, plus ou moins conformes au cadre juridique et/ou conceptuel
- Incertitudes de rôle comme source de tension politico-administrative, voire de risques psycho-sociaux
- Opportunités à saisir dans les outils de gouvernance locale
- Enjeu de responsabilisation de l'administration
- Nécessité d'adopter des pratiques cohérentes en fonction du contexte
- Mais surtout nécessité de se mettre d'accord sur le cadre de la collaboration politico-administrative



01

02

Témoignages et échanges

En présence de nos orateurs et de

Amélie Debroux, Directrice générale - *Ville de Hannut*

Fernand Flabat, Directeur général - *Ville de Waterloo*
et Président de la Fédération wallonne des Directeurs généraux communaux

Gaëlle De Roeck, Conseillère - *UVCW*



Q. et R.

Pour aller plus loin...



Retrouvez-nous le 3 juillet prochain pour notre second webinar sur les enjeux de la prochaine législature :
"Focus sur les aspects financiers, RH et digitalisation" : <https://www.uvcw.be/formations/4757>



Nos formations
<https://www.uvcw.be/formations/>



Nos webinaires en replay
<https://www.uvcw.be/formations/webinaires>



Votre espace eCampus
Procédure de connexion : <https://vimeo.com/518713611/f3c95176c9>



Notre espace Elections 2024 : <https://www.uvcw.be/elections2024>

Cet espace offre aux candidats et, bientôt, aux nouveaux élus, un accès rapide à des actualités, des guides, des services et des formations. Notre mission est de fournir les ressources essentielles pour une participation éclairée et engagée à la vie politique locale, facilitant ainsi une expérience électorale enrichissante. Découvrez dans cet espace tout ce dont vous avez besoin pour aborder les élections avec confiance et la suite de votre aventure.

