

Conférence de presse UVCW

Présentation du Programme stratégique communal transversal. Un outil de modernisation de la gouvernance locale

18 janvier 2012

Introduction

Dans quelques mois maintenant, les wallons se présenteront devant les urnes afin de composer les conseils communaux ! A l'aube d'une nouvelle législature communale, les élus auront entre leurs mains six années de la vie de leurs concitoyens. Ce début de la législature communale est essentiel.

C'est à ce moment clé du renouvellement du conseil communal qu'il est primordial de définir :

- l'impulsion (**le projet**) qu'ils désirent donner à la commune ;
- mais aussi la façon d'y parvenir (**la méthode**).

Pour renforcer l'encadrement à mettre en place lors de ce début de législature, la Déclaration de Politique Régionale du Gouvernement Wallon 2009-2014 a consacré la mise en place de « plans stratégiques locaux » dans nos communes.

Le « plan stratégique local » est devenu « Programme Stratégique Transversal » : pourquoi ?

Le concept de « plan stratégique local » a évolué en un « PST ou Programme stratégique transversal communal ».

Pourquoi cette évolution?

Pour deux raisons :

1) Parler de plan signifiait qu'on ajoutait un nouveau plan à tout l'arsenal existant OR avec le PST l'objectif est de **fédérer tous les plans** (plan communal de mobilité, plan d'ancrage du logement, PCDR, etc.);

2) Parler de **programme** renvoie à la **dimension politique du processus**, qui sera appelé à remplacer l'actuel « Programme de politique générale » (que les Collèges communaux sont tenus de déposer au conseil dans les 3 mois de leur installation) par une démarche stratégique et transversale.

Les communes qui choisiront de s'engager dans la démarche PST au cours de la prochaine législature déposeront ce PST en lieu et place d'un programme de politique générale. **Il ne s'agit donc pas d'une formalité de plus à accomplir** mais il s'agit au contraire de donner une consistance au programme de législature des prochains

responsables communaux et de leur proposer un outil qui les aidera à structurer ce programme.

Quels sont les objectifs de ce PST ?

- Sur base d'un état des lieux, esquisser les contours d'un véritable **projet** pour la commune et en dégager les actions prioritaires.
- **Professionaliser** la gestion communale en adoptant une démarche stratégique (déclinée en axes stratégiques, objectifs opérationnels, puis actions et moyens d'action).
- Impliquer les autorités communales dans une vision à moyen terme.
- **Fédérer**, je l'ai dit, les différents plans et programmes existants et ainsi leur donner une visibilité à travers le PST.
- Permettre une vue ainsi qu'une **gestion transversale, décloisonnée, coordonnée, voire transcommunale des projets communaux**.
- **Planifier** les ressources et prioriser les actions de façon réaliste.
- Elaborer un document politique **qui implique les agents communaux** et les fédère autour d'un **projet**.
- Instaurer une meilleure **communication** avec la société civile et les citoyens.

Le PST a aussi pour vocation de concrétiser la vision stratégique en démarche opérationnelle, en actions prioritaires à mettre en œuvre par l'administration communale.

- Le volet interne du PST porte sur l'organisation interne de l'administration communale.
- Le volet externe du PST concerne le développement des politiques communales ;
- Le tout en prenant en considération les moyens disponibles qu'ils soient humains ou financiers.

S'il est certes capital de réfléchir à la gestion d'une commune en termes de besoins, le faire en termes de moyens l'est tout autant. Il est primordial d'optimiser les ressources disponibles et de développer les synergies, ces deux préoccupations doivent constituer un fil conducteur pour les responsables politiques.

Le PST n'est pas figé dans le temps, il sera soumis à évaluation...

Le PST représente également une opportunité, pour les mandataires tant de la majorité que de l'opposition d'ailleurs, **d'évaluer** les actions menées et ce, au-delà des simples boni ou mali qui ne sont pas représentatifs de la qualité du service rendu au citoyen, c'est-à-dire, de la mission première des pouvoirs locaux.

L'évaluation est une composante essentielle du PST : s'y soustraire c'est rater l'objectif !

En effet, le PST est conçu comme une démarche **EVOLUTIVE**, qui fera l'objet d'une **EVALUATION**, éventuellement d'ADAPTATIONS ou REVISIONS en fonction d'éléments tels que des contraintes extérieures, des opportunités, ou d'autres facteurs inhérents à l'évolution (blocage, changement d'orientation, ...) des projets.

Plus de transparence dans la politique communale !

Je l'ai évoqué, le PST sera amené à remplacer le programme de politique générale que sont tenus de déposer les nouveaux collèges communaux : ce document fera donc l'objet d'une publicité obligatoire, et ce au-delà du débat qu'il ne manquera pas de déclencher en séance publique du conseil communal.

Il sera donc accessible aux citoyens qui disposeront d'une vision structurée des projets que leurs élus s'engagent à concrétiser pendant les 6 années de la législature. A l'instar de l'évaluation, la **communication** est également essentielle à l'égard du citoyen qui pourra ainsi finalement mieux comprendre la politique menée dans sa commune.

Le PST dans un contexte plus global de modernisation de la gestion des communes

J'aimerais aussi en profiter pour faire le lien entre le PST et la **professionnalisation du fonctionnement de nos administrations communales** et ce en lien avec la réforme que j'ai initiée en la matière.

Les orientations de ce nouveau schéma organisationnel ont été acceptées par le Gouvernement Wallon.

La réforme qui est en cours s'articule autour des **3 axes suivants** :

Premièrement, une **redéfinition des rôles et missions des grades légaux** que sont le secrétaire communal et le receveur communal, et leur articulation avec l'exécutif en développant les outils permettant de coordonner les objectifs d'action politique et les objectifs d'action administrative.

Le secrétaire communal doit en devenir le directeur général qui est responsable de la mise en œuvre du plan stratégique communal et de la gestion du personnel. Le receveur en sera quant à lui le directeur financier.

Deuxièmement, un **comité de direction** semble l'instance la plus adéquate afin de favoriser la promotion du rôle de conseil stratégique du secrétaire et du receveur par rapport à l'exécution du programme stratégique transversal et ce par le biais d'un **contrat d'objectifs**.

Ce contrat d'objectifs contiendra la description des missions légales du Secrétaire et/ou qui ressortent du PST ainsi que tout autre objectif quantifiable et réalisable relevant de ses missions.

Il décrira la stratégie de l'organisation de l'administration au cours de la législature pour réaliser les missions et atteindre les objectifs et les déclinera en initiatives et projets concrets.

Il contiendra enfin une synthèse des moyens humains et financiers disponibles et/ou nécessaires à sa mise en œuvre.

S'agissant du Comité de direction, ce dernier serait rendu obligatoire au sein de chaque administration communale pour les communes de plus de 10.000 habitants. Sa taille et sa composition seraient variables en fonction de la taille de la commune ou des matières qu'il aurait à connaître.

La convocation du Comité de direction, ou de son équivalent si les communes ne l'ont pas institué, sera quoi qu'il en soit obligatoire concernant la confection du budget.

Il sera composé au minimum du secrétaire, du receveur communal et aura son pendant au CPAS. Le cas échéant, des membres du personnel qui remplissent d'autres fonctions auxquelles l'organigramme relie la qualité de DRH/chef de service/département y participeront.

Troisièmement, il convient d'améliorer les relations transversales entre services et repenser la ligne hiérarchique dans le but notamment de favoriser et maximiser les échanges bilatéraux. Le Comité de direction dont je viens de parler accueillera ainsi les responsables de services (travaux, GRH,...).

Pour ce faire, les autorités locales établiront un **organigramme**, qui représentera la structure d'organisation des services communaux, les liens d'autorité et désignera les fonctions impliquant l'appartenance à l'équipe de management et, partant, le Comité de direction.

Le PST, une opération WIN-WIN

Bref, je conçois le PST comme une opération WIN-WIN à tous les niveaux :

- Pour les **mandataires locaux**, de la commune mais aussi du CPAS, qui y gagneront en clarté, en transparence, qui donneront à leurs actions une visibilité accrue, qui disposeront aussi d'une meilleure maîtrise de l'évolution de leurs projets.
- Pour les **finances locales** qui seront optimisées.
- Pour les **fonctionnaires communaux** qui seront valorisés dans leurs fonctions, responsabilisés et impliqués de façon claire et coordonnée dans la mise en œuvre du projet qui aura été défini pour la commune.

- Et, in fine, pour **les citoyens** qui pourront suivre la vie politique de leur commune, l'évolution des projets que leurs représentants se sont engagés à concrétiser, et disposer des clés pour exercer pleinement une citoyenneté responsable.

Le vade-mecum PST

Concrètement, pour aider les communes à mettre en œuvre un PST au début de la prochaine législature communale, j'ai décidé de financer la réalisation d'un vade-mecum. Ce Vade-mecum a été mis au point dans le cadre d'un travail de collaboration piloté par l'Union des Villes et Communes de Wallonie et associant étroitement mon cabinet, la DGO5 et la DGO1 du SPW, ainsi que le CRAC et l'APW.

Le fruit de ce travail a également été soumis à un large panel d'experts communaux, fonctionnaires et mandataires issus de grandes, moyennes et petites communes, rurales et urbaines, et des quatre coins de la Wallonie.

Le vade-mecum explique de façon didactique, aussi simple et directe que possible, la méthodologie à suivre pour mettre en place un PST.

Un canevas de PST et un modèle de fiche action complètent le vade-mecum et le processus est également schématisé.

Ce canevas reprend les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les actions, les pilotes politiques et administratifs, les services impliqués, les implications financières et les indicateurs de résultat que l'autorité s'est fixée. Mais Madame Boverie vous présentera tout cela de façon plus détaillée dans un instant.

Convaincre les futurs décideurs locaux de se lancer dans un PST dès 2013, c'est mon ambition !

Comme je l'ai dit, la mise en place d'un PST sera facultative pour la prochaine législature communale.

Il est prévu de soutenir les communes qui s'engageront dans un PST dans le cadre d'une expérience pilote, dont les modalités sont encore à définir, dès la prochaine mandature communale et de mettre en place un comité d'accompagnement régional de ces projets. Ce qui est certain c'est qu'un appel à projet permettra à toutes les communes de choisir ou non de se joindre à l'expérience pilote.

De nombreuses communes ont déjà à l'heure actuelle mis en place des dispositifs de modernisation, des démarches opérationnelles et stratégiques qui constituent un panel de bonnes pratiques et des exemples à promouvoir. Leur adhésion au PST ne fait pas de doute.

C'est ainsi que j'ai convenu avec l'Union des Villes et communes tout un programme de sensibilisation, de communication et de formation à l'attention des élus locaux :

- des midis de la gouvernance consacrés au PST sont prévus en janvier et février ;
- une formation à l'attention des décideurs locaux aura lieu en avril ;
- et la mise en place d'un réseau de communes déjà impliquées dans ce type de démarche est en cours.

Je vous remercie pour votre attention.

Paul Furlan