



Le Comité de direction, deux ans après



Michèle Boverie
Secrétaire générale adjointe



Brigitte Somers
Consultante indépendante

Existant déjà dans plusieurs communes, le Comité de direction a été officialisé par les décrets du 13 avril 2013 portant la réforme des grades légaux.

Plébiscité par de nombreuses communes, on pouvait se demander si le Comité de direction allait confirmer ses potentialités.

Bref, presque 3 années plus tard, comment l'outil est-il utilisé et perçu par les villes et communes qui l'ont intégré à leur gestion ?

C'est cette question que l'UVCW a souhaité examiner. D'abord en sollicitant l'ensemble des communes à répondre à un questionnaire dont l'élaboration a été confiée à Brigitte Somers¹, Consultante indépendante, experte pour l'UVCW², et puis en offrant un atelier d'échanges de bonnes pratiques sur la question, dans le cadre du cycle « CODIR » : « le Comité de direction, 2 ans après ».

Ce sont leurs enseignements que nous avons le plaisir de vous livrer dans les lignes qui suivent.

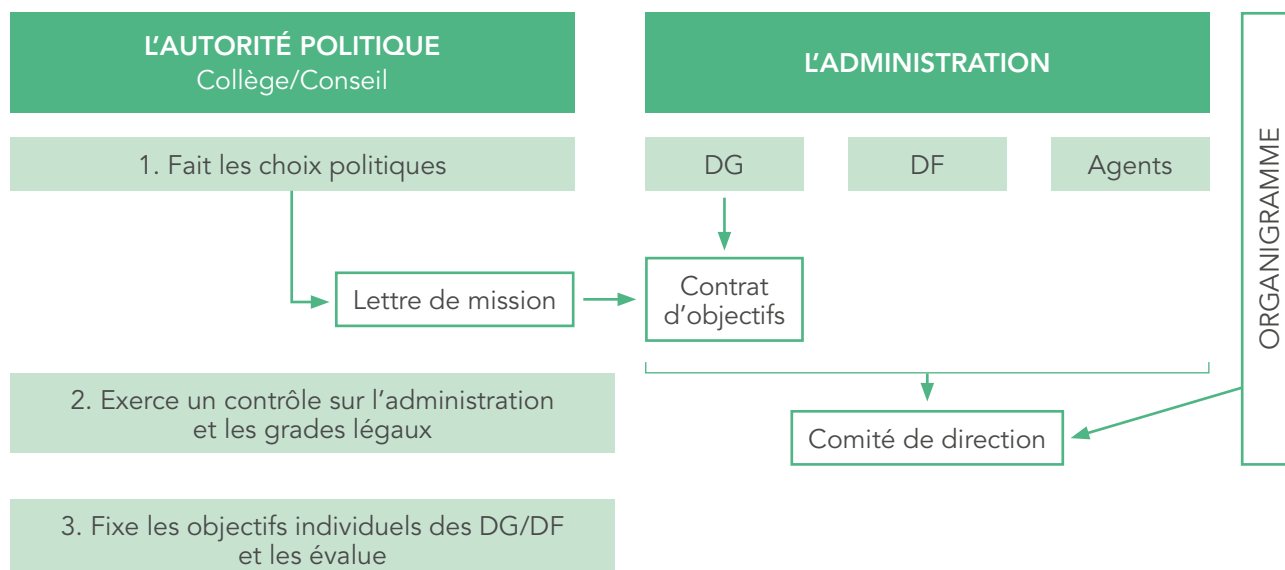
L'UVCW livre ses enseignements sur l'outil
Comité de direction

¹ www.somers-conseil.be

² Les résultats de cette enquête ont été présentés lors de l'AG de l'UVCW en mai 2015.

LE COMITÉ DE DIRECTION, SA POSITION DANS LA RÉFORME DE 2013

Rappel : les nouveaux outils de gouvernance



SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE

Principes de gouvernance



La réforme des grades légaux a pour ambition d'optimiser le binôme « autorité politique - grades légaux/administration ».

Par les décrets de 2013, des principes de gouvernance et de nouveau management ont été posés et des outils pour les servir ont été proposés aux autorités locales, dans un cadre souple, il faut le souligner et en remercier le législateur wallon, ce qui permet l'implémentation progressive d'une nouvelle culture managériale :

- partage des rôles : rôle de l'autorité, rôle (nouveau) du directeur général et du directeur financier ;
- programmation stratégique : la lettre de mission (collège) + le contrat d'objectifs (directeur général et administration) = la 1^{re} expérience de programmation stratégique politique. En parallèle, le projet-pilote PST (programme stratégique transversal) a été lancé par la Wallonie à l'initiative du Ministre des Pouvoirs locaux et a intéressé bon nombre de communes ;
- opérationnalisation : l'administration opérationnalise le programme politique de l'autorité. Outils de la réforme pour ce faire : le contrat d'objectif et le Comité de direction ainsi que le

« nouveau » rôle du directeur général en tant que manager ;

- décloisonnement et transversalité : le Comité de direction sert évidemment assez bien ces deux principes ;
- maîtrise : apparition dans la législation wallonne de la notion de « contrôle interne ». A noter que le Comité de direction joue également un rôle im-

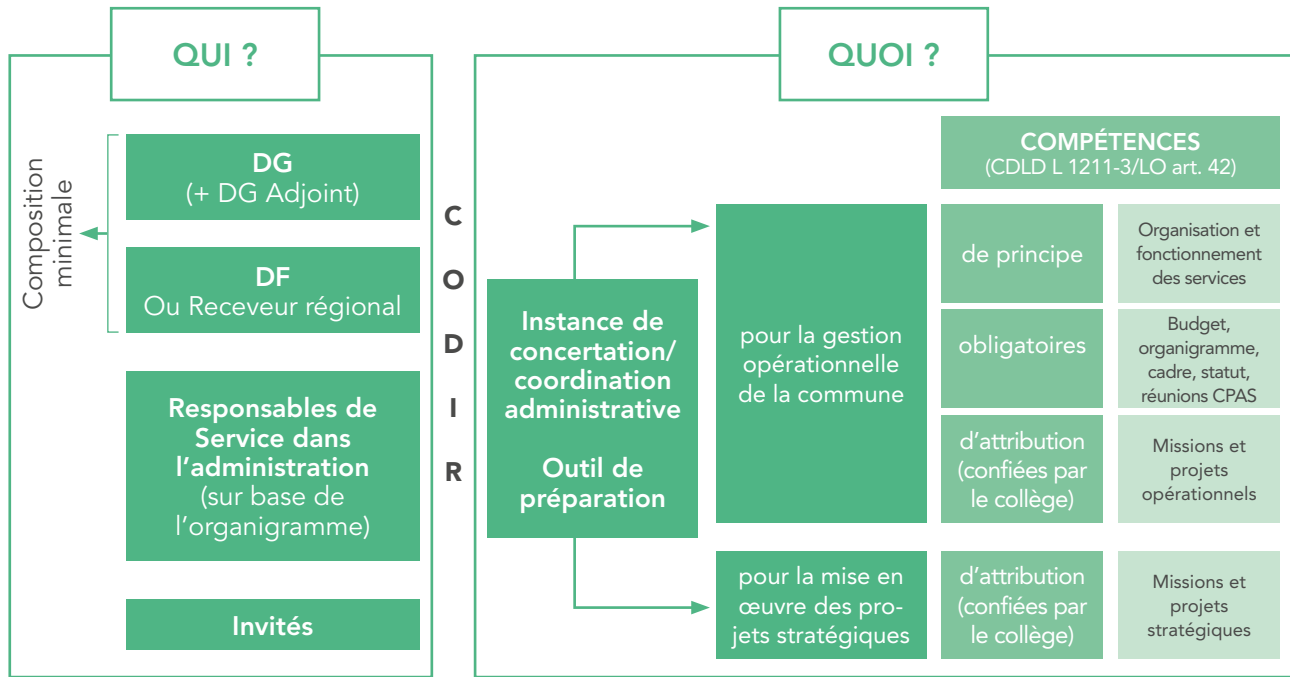
portant dans le cadre de la maîtrise de la gestion (contrôle interne) en termes de pilotage du dispositif.

Comme on le voit, le Comité de direction a donc une position très centrale au sein de la réforme et sert différents principes qui la sous-tendent.



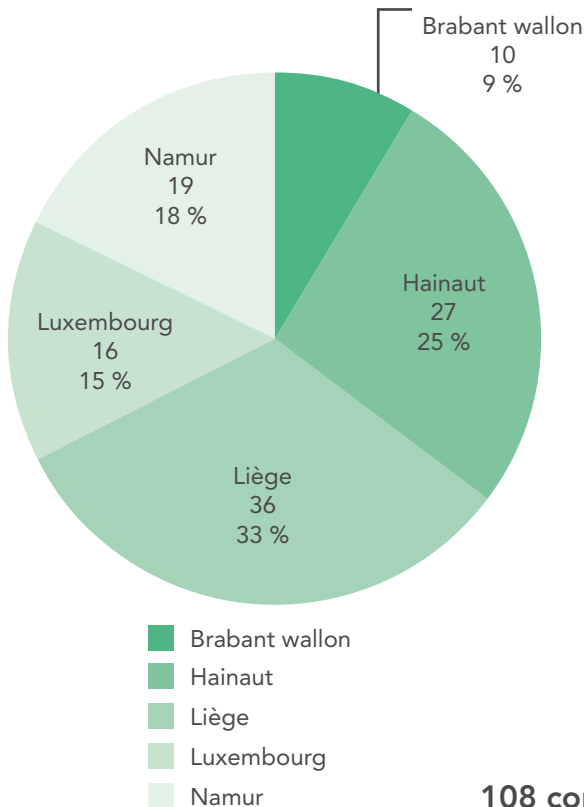
Pour rappel, nous reprenons en un tableau ci-dessous la composition et les missions premières du Comité de direction.

LE CODIR EN UN COUP D'ŒIL

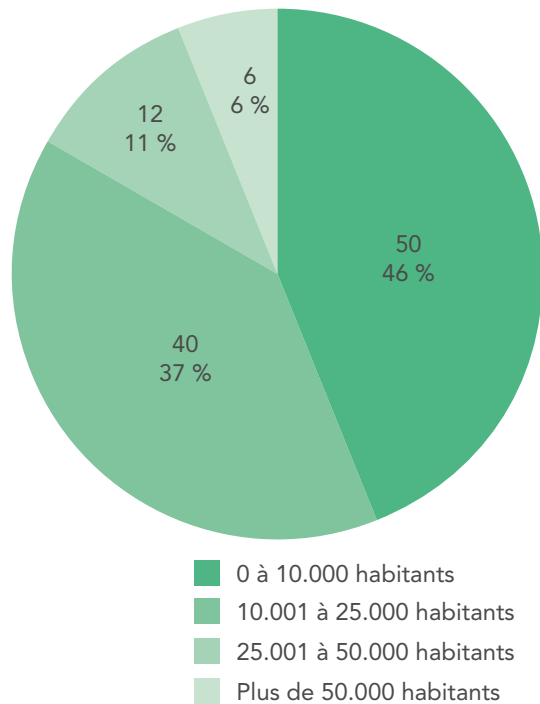


L'ÉCHANTILLON DE L'ENQUÊTE UVCW

RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR PROVINCE



PROFIL DES RÉPONDANTS



108 communes 42 %

	Nombre de répondants	Nombre de communes	%
0 à 10.000 habitants	50	160	31 %
10.001 à 25.000 habitants	40	79	51 %
Plus de 25.000 habitants	18	23	78 %
Total	108	262	41 %

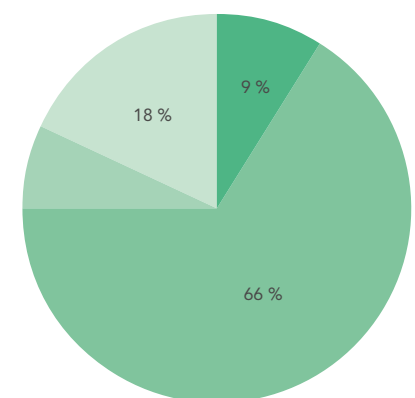
108 communes ont répondu à notre enquête (soit 42 %³). Compte tenu de l'équilibre entre les territoires et la représentation de toutes les typologies de communes, nous avons estimé les réponses ainsi obtenues assez représentatives de l'ensemble des villes et communes wallonnes et remercions grandement les directeurs généraux qui ont accepté de consacrer du temps à y répondre.

DEPUIS QUAND LES COMITÉS DE DIRECTION EXISTENT-ILS ?

En place ou en cours de mise en place dans **75 %** des communes répondantes

Dans **82 %** des communes répondantes à la fin de la législature

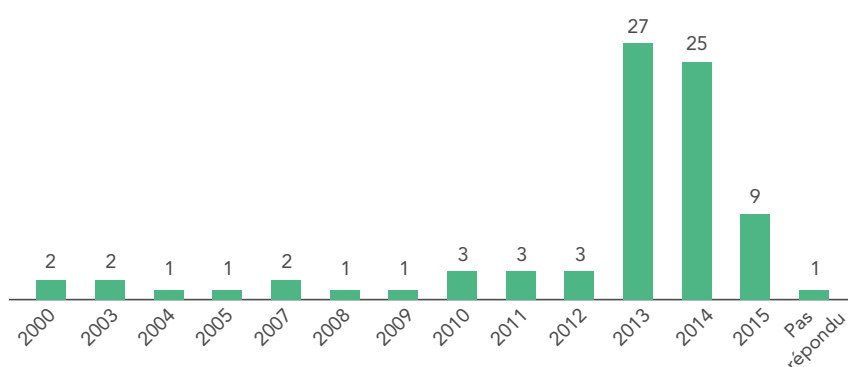
EXISTENCE CODIR



- En cours de mise en place
- En place
- Intention de mise en place d'ici la fin de la législature
- Pas d'intention de mise en place sous cette législature

Mise en place depuis	Nombre	%
Avant 2013	19	23 %
2013	27	33 %
2014	25	31 %
2015	9	11 %
Pas répondu	1	1 %
Total	108	41 %

CODIR EN PLACE DEPUIS...



C'est évidemment la réforme de 2013 qui a porté la plupart des villes et communes à mettre l'outil en place, même si l'on voit que, depuis 2000, des précurseurs l'avaient déjà intégré dans leur bagage managérial.

LA TAILLE DE LA COMMUNE A-T-ELLE UN IMPACT SUR LE COMITÉ DE DIRECTION ?

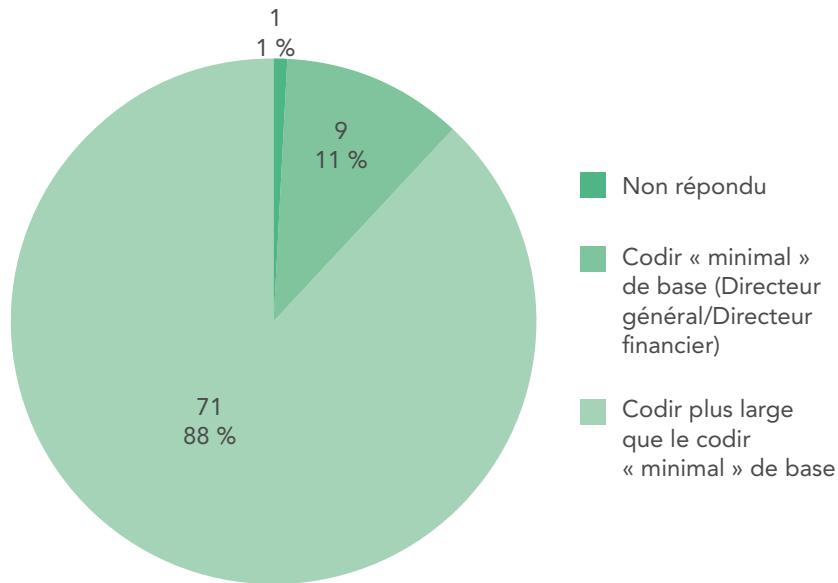
Pourcentage du total des répondants	Existence du Codir				
	En cours de mise en place	En place	Intention de mise en place d'ici la fin de la législature	Pas d'intention de mise en place sous cette législature	Total général
Taille de la commune					
0 à 10.000 habitants	4 %	19 %	6 %	18 %	46 %
10.001 à 25.000 habitants	6 %	30 %	2 %		37 %
25.001 à 50.000 habitants		11 %			11 %
Plus de 50.000 habitants		6 %			6 %
Total général	9 %	66 %	7 %	18 %	100 %

On constate que 66 % des communes répondantes ont un Comité de direction en place et que 19 % sont des petites communes. Mais l'on voit également que les communes qui n'ont pas l'intention de mettre un Comité de direction en place⁴ sont essentiellement des communes de moins de 10.000 habitants. En effet, la réalité locale d'une commune de 3.000 habitants par exemple n'appelle pas nécessairement à se doter d'un outil comme le Comité de direction. En effet, avec un personnel communal en petit nombre (entre 15 et 20 personnes) qui se côtoie tous les jours et qui rencontre plusieurs fois par semaine le directeur financier et les membres du collège, l'intérêt d'un Comité de direction apparaît moins. De même, compte tenu de la petite taille de la commune, lorsque le directeur général et le directeur financier se voient, se concertent, se réunissent fréquemment, la formalisation de cette relation dans un Comité de direction ne semble pas nécessaire.

³ A noter que, d'une manière générale, les experts en enquête attendent 5 à 15 % de réponses après 2 rappels.

⁴ Hors les réunions obligatoires imposées par le décret bien évidemment.

QUELLE EST LA COMPOSITION DES COMITÉS DE DIRECTION ?



Composition	0 à 10.000 habitants	10.001 à 25.000 habitants	25.001 à 50.000 habitants	Plus de 50.000 habitants	Total
Non répondu				1	1
Codir « minimal » de base (Directeur général/Directeur financier)		11 %			11 %
Codir plus large que le codir « minimal » de base		6 %			6 %

On sait que le Comité de direction « de base » peut être composé uniquement du directeur général et du directeur financier. Toutefois, le CDLD propose au directeur général, président du Comité de direction, d'en choisir les membres parmi les têtes de pont de son administration⁵.

On constate que, toute taille de commune confondue, les Comités de direction s'ouvrent largement à toute l'administration. Les buts de transversalité et de décloisonnement recherchés par le législateur en sont particulièrement bien servis.

Certains traits originaux méritent d'être rapportés comme, par exemple, les Comités de direction à géométrie variable (d'une part, un comité restreint dont la composition comprend nécessairement le directeur général et le directeur financier avec, en plus, certaines autres personnes comme le chef de corps de la zone de police mono-communale, des responsables de services transversaux, etc. ; et, d'autre part, un Comité de direction élargi aux directeurs de pôles).

On constate également qu'à intervalle régulier, dans plusieurs communes, les directeurs d'école sont invités à un Comité de direction thématique les concernant.

Certaines communes ont connu des difficultés lors de la mise en place de leur Comité de direction :

- le Comité devient vite pléthorique lorsqu'on souhaite que chaque échelon dispose d'un représentant administratif en son sein ;
- difficulté de mettre en place un Comité de direction avec un receveur régional dont la disponibilité n'est pas optimale ;
- difficulté de mettre en place un Comité de direction lorsque l'organigramme n'existe pas ou ne rend plus l'évolution de l'administration ;
- difficultés à définir les membres de l'administration qui en feront partie, sachant que le souci est d'en limiter le nombre dans un but d'efficacité. Le risque est évidemment de susciter certaines frustrations dans le chef des personnes non retenues.

COMMENT STRUCTURER VOTRE COMITÉ DE DIRECTION ? QUELQUES BONNES IDEES...

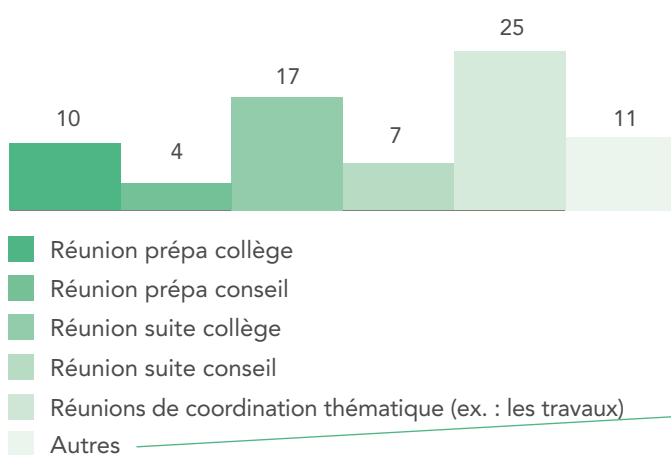
- Un organigramme est évidemment bien aidant : composez-vous un organigramme et basez-vous dessus pour structurer votre CODIR.
- La technique de l'invitation permet une belle souplesse d'organisation, permet d'élargir un Codir ponctuellement, motive les personnes invitées et permet, lorsque l'invité est un représentant politique, d'avoir une bonne interaction collègue-administration. N'hésitez pas à fonctionner sur invitation.
- Planifiez vos Codir, faites un agenda à l'avance sur une période suffisante (avec jour systématique par exemple un lundi par mois...).
- Organiser un Codir « circulant » : si vous avez une administration communale avec des sites décentralisés, ne faites pas toujours vos réunions au même endroit car cela développera un sentiment d'appartenance au sein des membres de votre Codir.
- Invitez le CPAS, vos écoles, la zone de police, la zone de secours... en pensant à des Codir thématiques qui intéresseront ces partenaires essentiels de l'action locale.
- Définissez des valeurs communes qui guideront vos réunions ; définissez-les ensemble avec tous les membres de votre Codir et inscrivez-les dans un ROI ou une charte, bref un document auquel vous pourrez vous référer. Ce sera votre rôle en tant que directeur général, de veiller à ce qu'elles soient respectées (discrétion - insistez sur la confidentialité des contenus des discussions en Codir ; les décisions peuvent être communiquées mais pas les discussions qui ont mené à la décision - ; devoir de réserve...).
- Etc.

⁵ Directeurs de département dans les grosses structures, chefs de service, voire même agent à responsabilité dans les plus petites.

D'AUTRES STRUCTURE DE COORDINATION SUBSISTENT-ELLES ?

Structure(s) de coordination en plus du Codir	En nombre	En %
Non	43	53,09 %
Oui	38	46,91 %
Total	81	100,00 %

Lesquelles ?



AUTRES STRUCTURES
« Groupe de travail Marchés publics Contrôle Interne Groupe de travail PCDR Agenda 21 avec à terme, objectifs PST »
Réunion chefs de service
« Comité de pilotage PST Groupe de travail Mobilité... »
Réunion des chefs de services et directeurs d'établissements scolaires
Réunions régulières DG-un service
Comité opérationnel (COMOP) qui rassemble 6 personnes ressources de l'Administration (les chefs de service et 2 autres personnes)
CoDir particulier qui se tient une fois par mois avec les directeurs d'établissements scolaires.
« CA pour le PCDR, CA pour le PCS, CA pour Médiation de quartier »
Plateforme « transversalités » + PCS +...
Service stratégie et développement (PST et contrôle interne)
Réunion inter-services mensuelles

Quasi la moitié de nos répondants ont gardé une autre structure de coordination. Celle-ci intervient généralement à un autre niveau que le Comité de direction, lequel est plutôt réservé aux activités de réflexions et de pilotage. Il s'agit ainsi de réunions très opérationnelles de préparation de collège ou de conseil et des réunions « suites collège ou conseil ». Il s'agit aussi de groupes de réflexion sur la mise en place de projets importants à plus long terme (un PST, un système de contrôle interne...). Il s'agit enfin des comités d'accompagnement ou de suivi rendus nécessaires, voire obligatoires, par certaines législations (comme par exemple le comité d'accompagnement d'un PCDR).

QUELS SONT LES MEMBRES D'UN COMITÉ DE DIRECTION ? COMMENT LE COMITÉ DE DIRECTION EST-IL PERÇU PAR LE COLLÈGE ET PAR LE CONSEIL ?

Types de membres du Codir (81 Codir analysés)	Membres permanents		Membres ponctuels / invités		Jamais présents	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Tous les responsables ou représentants de services	33	41 %	19	23 %	5	6 %
Certains responsables ou représentants de services	36	44 %	12	15 %	6	7 %
Des agents de l'administration	4	5 %	22	27 %	19	23 %
Un/des représentants du CPAS	9	11 %	19	23 %	19	23 %
Un/des représentants politiques	3	4 %	8	10 %	40	49 %
Autre (directeurs d'école, chef de corps...)	5	6 %	18	22 %	24	30 %

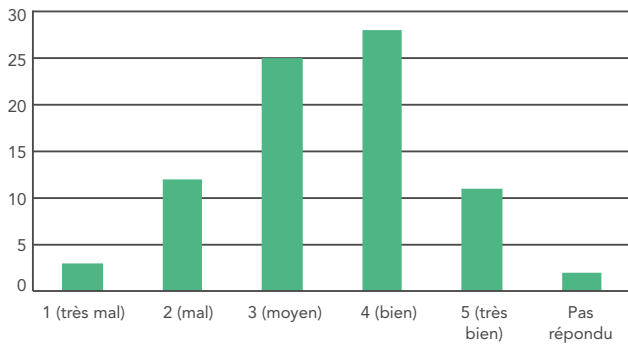
Bourgmestre	Echevin(s)	Président de CPAS	Président du Conseil communal	Conseiller(s) communal(aux)	Membre(s) de cabinet(s)
7	2	0	0	0	3

Comme on le voit, l'outil est perçu comme un outil administratif où, comme il se doit, l'administration est bien représentée.

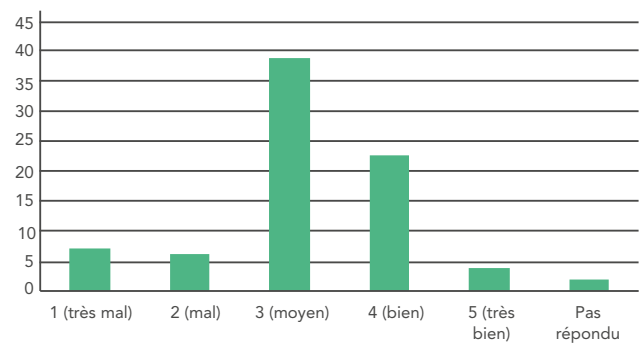
L'autorité politique manifeste assez peu sa volonté d'y être présente, ce qui, dans le respect des rôles de chacun, apparaît comme une bonne chose (à noter que la législation ne fait d'ailleurs pas de l'autorité politique un membre permanent du Comité de direction, lequel est pensé comme un outil purement administratif). Dans certains Comités de direction, le bourgmestre, l'échevin ou le membre de cabinet sont parfois présents (essentiellement en tant qu'invités).

Toutefois, il est très important que, dans le respect des rôles de chacun, la relation entre le collègue et le Comité de direction soit forte et qu'une bonne communication existe. Il est important d'avoir des moments de rencontres entre l'autorité politique et l'administration.

PERCEPTION DU CODIR PAR LE COLLÈGE



PERCEPTION DU CODIR PAR LE CONSEIL



D'une manière générale, le Comité de direction semble correctement perçu par le collègue et le conseil. Le Comité de direction travaillant essentiellement avec le collègue, il est intéressant de noter que la perception du collègue va de « moyenne » à « bonne ».

COMMENT LE CODIR EST-IL PERÇU PAR L'AUTORITÉ ?

Questions émanant...	Jamais	Parfois	Souvent
Du Collège	33	42	0
De certains membres du Collège	44	32	5
Du Conseil	79	5	0
Des conseillers communaux de l'opposition	77	7	0

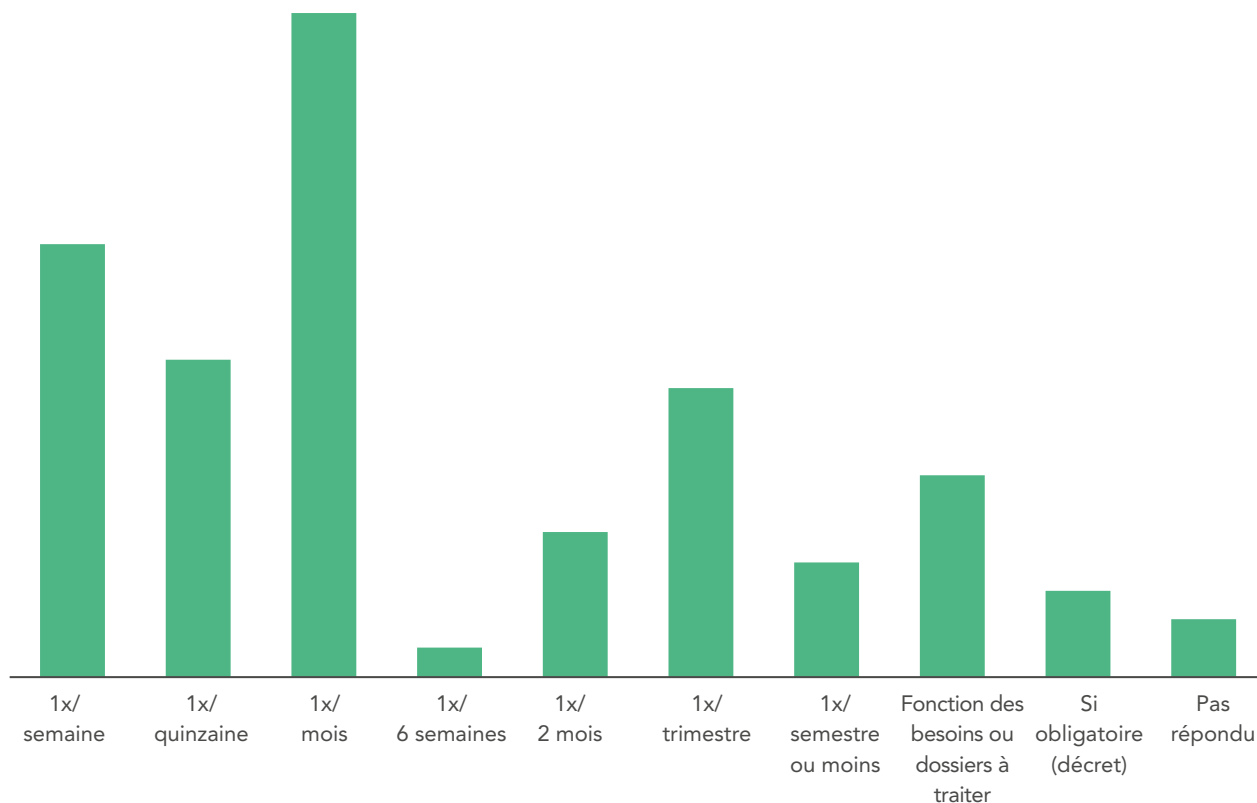
La relation collègue-comité de direction apparaît bien à travers les questions échangées entre eux. Il est intéressant de constater que le conseil communal a, semble-t-il, bien perçu le Comité de direction comme un outil administratif opérationnel et lié davantage à l'Exécutif.

ASSURER LES BONNES RELATIONS DU BINÔME « AUTORITÉ POLITIQUE/ADMINISTRATION » GRÂCE AU CODIR : BONNES IDÉES

- Accueillez des membres de votre collègue (bourgmestre, échevin) au Codir au sujet d'une thématique ou d'un dossier que le collègue et/ou l'administration souhaitent aborder ensemble (technique de l'invitation).
- Une formule originale consiste également à scinder le Comité de direction en 2 volets dans son déroulement : d'une part, un volet pour les sujets liés au fonctionnement des services (et qui se déroule entre administratifs uniquement) et, d'autre part, un volet pour les sujets liés aux missions obligatoires/régaliennes (et qui requiert la présence d'un représentant du collègue, par exemple le bourgmestre). Cette manière de faire permet un dialogue structuré à chaque Comité de direction. Elle permet aussi à chacun de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les uns et les autres.
- Dans une charte, un protocole de collaboration..., définissez les rôles respectifs de chacun : autorité politique et administration.

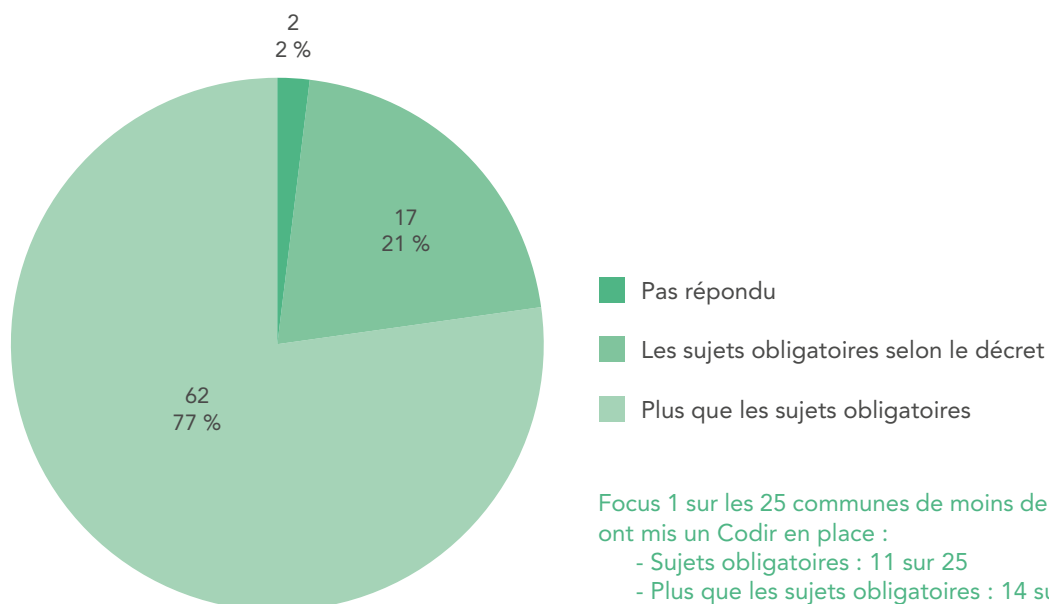
- Proposez au collège qu'il mette systématiquement un point de communication des travaux du Codir. De cette manière, le directeur général peut venir rendre compte périodiquement au collège des travaux, propositions, difficultés... discutés en Comité de direction.
- Envoyez systématiquement au collège les comptes rendus des réunions du Codir.
- Organisez de temps en temps une « mise au vert » réunissant les membres du collège avec les membres du Codir, afin d'expliquer les nouveaux outils de management par exemple ou simplement pour mieux apprendre à se connaître.
- Etc.

QUELLE EST LA FRÉQUENCE DES COMITÉS DE DIRECTION ?



Une fois par mois semble la norme plébiscitée.

QUELS SONT LES SUJETS ABORDÉS EN COMITÉ DE DIRECTION ?



Focus 1 sur les 25 communes de moins de 10. 000 habitants qui ont mis un Codir en place :

- Sujets obligatoires : 11 sur 25
- Plus que les sujets obligatoires : 14 sur 25

Focus 2 : lien sujets traités-composition du Codir

Nombre (79 répondants parmi les 81 Codir)	Type de Codir		
Sujets traités	Codir « minimal » de base	Codir plus large	Total général
Les sujets obligatoires selon le décret	7	10	17
Plus que les sujets obligatoires	2	60	62
Total général	9	70	79

Il est à noter que nombre de Comités de direction traitent de tous les sujets de gestion et ce, même au sein de communes de petite taille.

Focus 3 : types de sujets traités en plus que les sujets obligatoires

Détail des sujets pour les 62 communes qui traitent plus que les sujets obligatoires	Oui, systématiquement	Oui, ponctuellement	Jamais
Organisation et fonctionnement des services	40	24	0
Projets politiques de la législature	21	32	5
Projets de l'administration	33	29	0
Relations Commune-CPAS	10	33	17
Communication	20	35	4

Parmi les sujets rapportés par l'enquête, on citera la validation et suivi de la démarche Qualité :

- la prévention et la protection au travail ;
- le suivi et la préparation du collège et du conseil communal ;
- le suivi systématique du tableau de bord de réalisation du service extraordinaire ;
- le suivi systématique du tableau de bord de mouvements du personnel ;
- l'examen des appels à projets ;
- la mise en place progressive d'un système de contrôle interne avec identification des processus et description des procédures.



BIEN PRÉPARER LE CODIR : BONNES IDÉES

- Identifiez des sujets transversaux qui intéresseront le plus grand nombre de membres de votre Codir et isolez ce qui peut être traité en dehors, par exemple en bilatéral entre le directeur général et un chef de service ou entre certains chefs de service entre eux mais n'oubliez pas d'envoyer le compte rendu à tous ;
- Identifiez certains sujets « mobilisateurs » : par exemple, demandez à chacun de faire un bilan sur les besoins des agents en formation et amener les demandes/propositions en Codir pour construire ensemble un plan de formation ;
- Disposez toujours d'un ordre du jour préalable ;
- Préparez votre ordre du jour en « petit comité » (par exemple, par vos services, par un directeur administratif...) et laissez aux membres du Codir l'occasion de proposer des points pour le Codir suivant lors d'un tour de table de fin de Codir ;
- Le point de départ de l'ordre du jour d'un Codir peut être celui du conseil ;
- Etc.

ASSURER LE BON DÉROULEMENT D'UN CODIR : BONNES IDÉES

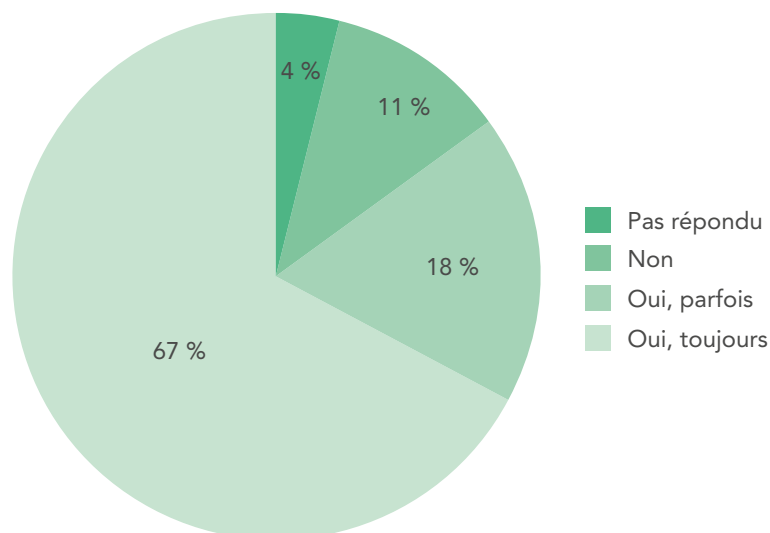
- Créez un creuset d'idées de sujets à traiter sur l'année : au premier CODIR de la période, prévoyez une première réunion où vous discuterez des sujets qui pourraient être mis à l'ordre du jour de l'année. Ménagez-vous du temps pour cela ;
- Faites tourner votre CODIR : faites faire le PV par les uns, les autres ;
- Maintenez la discussion sur des thèmes d'intérêt généraux afin d'éviter le syndrome du « café du commerce » ;
- Favorisez la discussion, le dialogue, la décision collective... ;
- Respectez vos horaires et structurez votre réunion par rapport au temps imparti ; arrêtez à l'heure de fin prévue et n'hésitez pas à reporter les sujets non abordés. Si vous continuez votre réunion, assurez-vous que l'ensemble des participants sont disponibles et souhaitent vraiment continuer ;
- Disposez d'un(e) secrétaire pour la prise de notes et la rédaction ultérieure du compte rendu ;
- Disposez d'un gardien du temps (lequel pour être votre secrétaire) pour pouvoir minuter chaque point ;
- Mettez les sujets prioritaires en premier et centrez-vous sur l'essentiel ;
- Gérez votre réunion en évitant de cristalliser sur des prises de position personnelles de certains et en les ramenant toujours à l'intérêt collectif de la réunion ; n'hésitez pas à rappeler en début de chaque Codir que l'intérêt collectif prime ;
- Maîtrisez votre réunion pour éviter des prises de « pouvoir » de l'un ou l'autre ;
- Choisissez bien votre heure en fonction des habitudes de votre administration ;
- Ne terminez pas tous vos Codir avec un point « divers », sachez, certaine fois, faire un tour de table pour identifier d'éventuels points pour un Codir subséquent ;
- Gardez une certaine souplesse par rapport à votre ordre du jour pour accueillir les points urgents amenés en séance ; essayez que les points nouveaux vous soient communiqués au moins 48 heures avant votre réunion ;
- Etc.

LES RÉUNIONS FONT-ELLES L'OBJET D'UN COMPTE RENDU ?

COMPTE RENDU (81 CODIR ANALYSÉS)

ASSURER LE BON SUIVI DES CODIR : BONNES IDÉES

- Faites un compte rendu des décisions, des actions décidées en Codir. Ne vous perdez pas dans des PV analytiques sur lesquels plus personne n'est d'accord la semaine qui suit. Diffusez le à tous les participants ;
- Communiquez vos comptes rendus au collège ;
- Sachez changer de communicateurs : le DG pour les points transversaux; les membres du Codir pour leurs services ;
- Disposez d'un tableau de bord pour suivre les décisions et actions ;
- Évaluez le fonctionnement de votre Codir après un temps ;
- Etc.

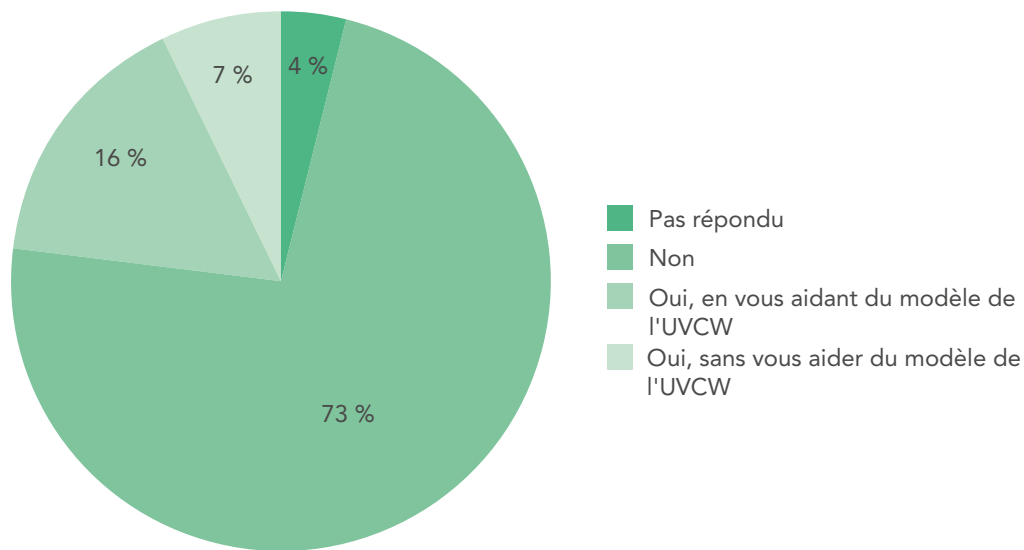


Diffusion vers...	Oui, toujours	Oui, Parfois	Non
Les membres permanents	58	7	1
Les participants invités	22	13	16
Le Collège	23	16	20
Le Conseil	2	3	38

Le compte rendu semble intéresser bon nombre de Comités de direction. On notera que le compte rendu est également assez souvent diffusé au collège.

LES COMITÉS DE DIRECTION FONT-ILS L'OBJET D'UN ROI ?

ROI RÉALISÉ (81 CODIR ANALYSÉS)



La grande majorité des Comités de direction évite ce formalisme et fonctionne sans ROI.

Toutefois, si le ROI est loin d'être plébiscité, une charte des valeurs communes revient souvent comme étant une bonne pratique qui permet de souder les membres d'un Comité de direction (et leur éviter des dérapages).

DES VALEURS COMMUNES : BONNES IDÉES

L'oiseau rare n'existe pas, pas plus que l'homme ou la femme parfaite pour être membre d'un Comité de direction. Ce constat n'est pas bien grave si l'on se met d'accord sur un ensemble de « règles du jeu » que chacun(e) acceptera de respecter.

Les principes repris ci-dessous sont tirés de notre publication « Codir mode d'emploi »⁶.

Le rôle du Comité de direction étant l'organisation et le fonctionnement des services ainsi que l'opérationnalisation des objectifs politiques de l'autorité, tout membre s'engage à respecter les principes suivants :

- la loyauté : le membre du Comité de direction ne porte pas d'appréciation d'opportunité sur les projets politiques du collège et du conseil. Il les opérationnalise et les met à exécution avec célérité et en étant axé résultats. Par rapport à cette opérationnalisation, les membres du Comité de direction ont le droit et le devoir d'émettre les remarques et propositions éventuelles qu'ils estiment nécessaires à une opérationnalisation réaliste en fonction des moyens financiers et humains de l'administration ;
- la contribution, l'apport, le partage : le membre du Comité de direction participe activement aux discussions dudit Comité en préparant correctement l'analyse des points mis à l'ordre du jour, en exerçant sa liberté d'expression tout en prenant le recul nécessaire, de la hauteur par rapport au problème et en recherchant des solutions à proposer. Il fait preuve de positivité. Il est fédérateur et mobilisateur ;
- le respect et l'objectivité : le membre du Comité de direction respecte les autres membres. Il les écoute, ne les coupe pas dans leurs développements, se garde, en toute circonstance, de porter un jugement de valeur sur leur proposition ;
- la réserve et la confidentialité : le membre du Comité de direction fait preuve de réserve et de confidentialité quant aux documents et à la teneur des débats au sein dudit Comité. Il s'agit ici d'une option proposée, déjà utilisée par plusieurs communes ;
- le devoir d'information : le membre du Comité de direction fait remonter les informations, les constats, les questions et les problèmes qui se posent dans son département et/ou service et qui peuvent avoir

⁶ Brigitte Somers, Emmanuel Demaret, Michèle Boverie, Luigi Mendola, Edition 2013 chez Politeia.

un impact sur le bon fonctionnement de l'administration et sur l'opérationnalisation des politiques. Le membre du Comité de direction fait également redescendre l'information vers son service de manière fidèle et loyale afin d'avoir un dialogue constructif avec ses équipes ;

- la collaboration : les membres du Comité de direction collaborent entre eux de manière franche et loyale. Ils recherchent la régularité et la cohérence dans leurs positions et propositions. Chaque membre du Comité de direction exécute également loyalement les propositions émises en Comité de direction lorsque celles-ci ont fait l'objet d'un consensus et qu'elles ont été, au besoin, validées selon le processus décisionnel de la commune, et ce, même s'il n'est pas d'accord avec celles-ci ;
- la défense des valeurs du service public local : les membres du Comité de direction sont les premiers défenseurs des valeurs du service public communal, qu'ils doivent implémenter dans leur département et/ou service (impartialité, égalité, neutralité, respect des usagers, publicité de l'administration, défense de l'intérêt général...);
- en termes d'évaluation, savoir se poser la question « Est-ce que je respecte la charte des valeurs » ?
- etc.

DES VALEURS COMMUNES : BONNES IDÉES, EXTRAITS DE LA CHARTE DE QUALITÉ DE STAVELOT

Nous remercions Monsieur Jacques Remy-Paquay, Directeur général, de nous l'avoir très aimablement transmise.

« La Ville de Stavelot est une commune vivante, en pleine mutation économique et touristique. L'action de l'administration communale s'inscrit dès lors dans le développement du centre-ville, de ses quartiers et des villages environnants en vue de favoriser plus que jamais le bien-être de la population et la qualité du service public. Face à cette redéfinition des objectifs, la Ville de Stavelot est décidée à s'appuyer sur des moyens de gestion modernisés et un travail d'équipe revalorisé par la démarche Qualité, entre les élus, le personnel et la population.

A cette fin, la Ville de Stavelot s'engage clairement à privilégier en permanence les axes suivants.

1. Accueil du citoyen

- Accueil du public en veillant à réduire le nombre de passages physiques au profit de procédures téléphoniques et informatisées.
- Développer un accueil personnalisé pour les nouveaux résidents.
- Développer un accueil personnalisé pour les candidats bâtisseurs.
- Prévoir un accueil adapté pour les touristes.
- Prévoir un accueil adapté pour les associations et les commerçants.

2. Information à la population

- Tenir l'organigramme de la Ville à la disposition des citoyens.
- Apporter réponse aux questions posées dans un délai défini, annoncé au citoyen.
- Actualiser le site internet de la Ville et maintenir son caractère convivial.
- Editer un bulletin communal une à deux fois par an.
- Actualiser et maintenir à disposition le guide d'information au citoyen.

3. Organisation de services de « bien-être » aux citoyens

- Mettre sur pied toutes les mesures préventives de sécurité publiques.
- Répondre sans délai aux situations de danger vécues par les personnes ou les infrastructures publiques.
- Prévoir des moyens adaptés à la gestion quotidienne de la Maison communale d'accueil de l'enfance, de l'accueil temps libre, de l'accueil extrascolaire, des implantations scolaires, de la Maison des jeunes, de la Bibliothèque publique locale, du Centre culturel, du CPAS.

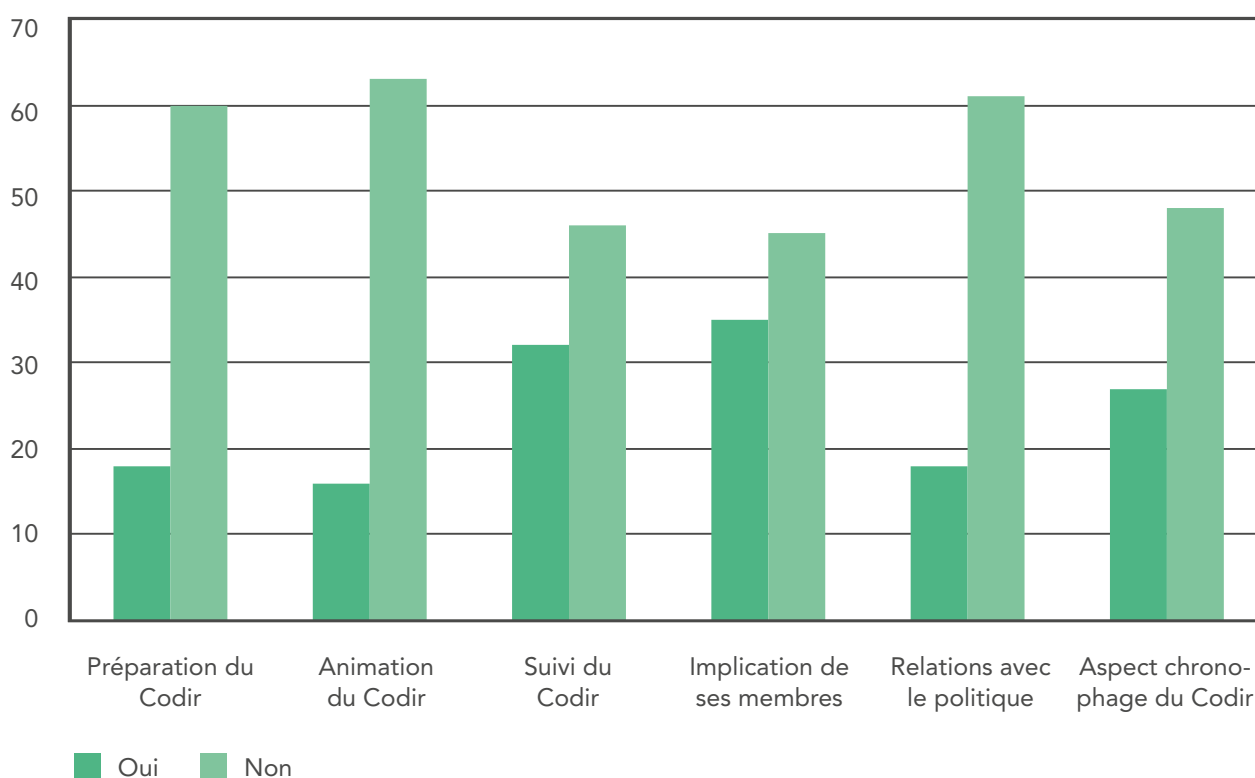
4. Dynamisation permanente du personnel communal

- Associer le personnel communal à la création et au maintien de procédures claires et rigoureuses.
- Assurer une formation adéquate aux agents en fonction de leurs compétences et de la valorisation de leur carrière.
- Rendre le personnel partenaire actif dans la résolution des problèmes.
- Définir un accueil précis pour les nouveaux membres du personnel communal.

5. Gestion des travaux, des infrastructures et des sous-traitances

- Assurer l'entretien préventif des infrastructures et faciliter leur exploitation par le public.
- Assurer le suivi des travaux accomplis par les entreprises et leurs sous-traitants.
- Apporter une aide logistique et technique aux associations locales.
- Disposer d'un équipement adapté à toutes les tâches d'entretien du patrimoine communal et touristique ».

QUELLES DIFFICULTÉS LES COMITÉS DE DIRECTION RENCONTRENT-ILS ?



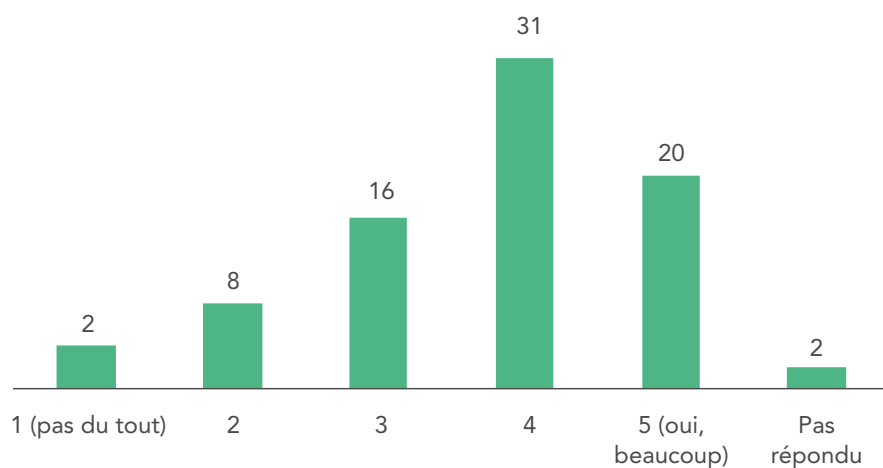
Le graphique permet un certain optimisme. L'aspect chronophage des réunions est cependant souvent évoqué.

Au sujet du manque d'implication de certains membres, certains répondants rapportent qu'il faut soutenir la motivation des membres du Comité de direction en tentant de leur expliquer le pourquoi de son existence au-delà des obligations légales, la force de proposition qu'il représente, la transversalité qu'il peut mettre en oeuvre, les nouvelles méthodes d'organisation qu'il peut générer visant à la maîtrise de l'information et à une simplification administrative.

D'autres répondants ont souligné que ce n'est qu'avec le temps et la diversification des matières abordées, que l'implication des membres a pu s'améliorer.

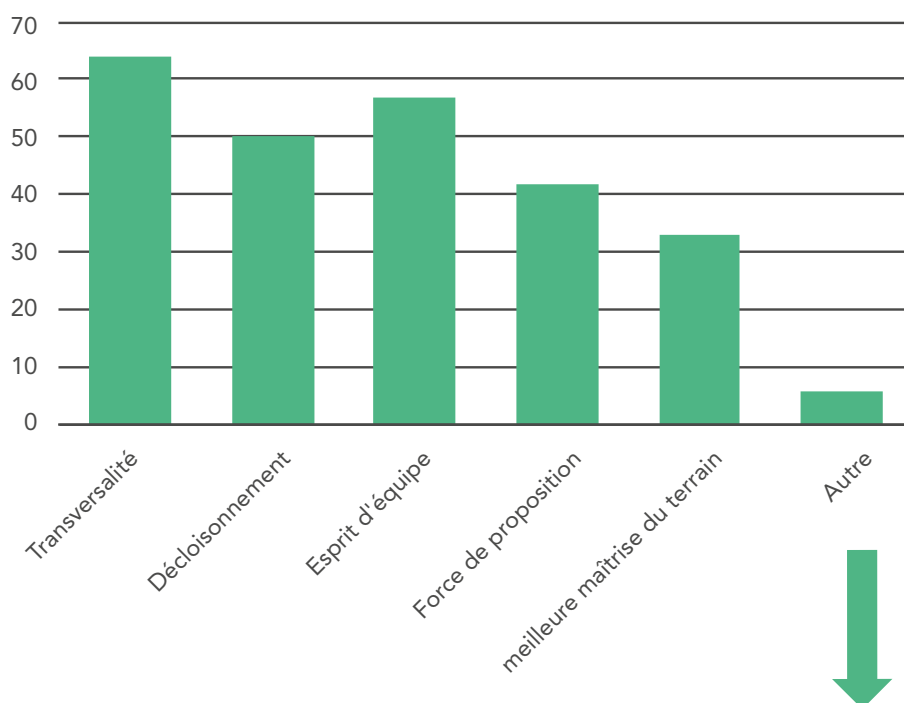
La difficulté majeure, pour chacun, réside dans une charge de travail toujours plus importante qui ne permet plus nécessairement de prendre le temps de la réflexion (et de se « sortir le nez du guidon »).

LE COMITÉ DE DIRECTION EST-IL UN PLUS POUR LA GESTION ?



Résolument oui.

TYPES DE « PLUS » APPORTÉS PAR LE CODIR



Cohérence des avis et problèmes évités préalablement. Importance de parcourir les ordres du jour des séances (collège et conseil).

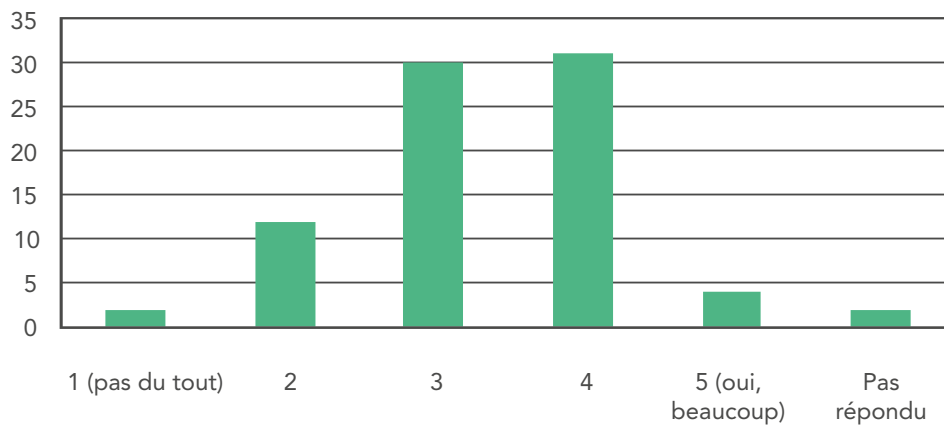
soutien au contrôle interne et à la prise de décision

cohésion

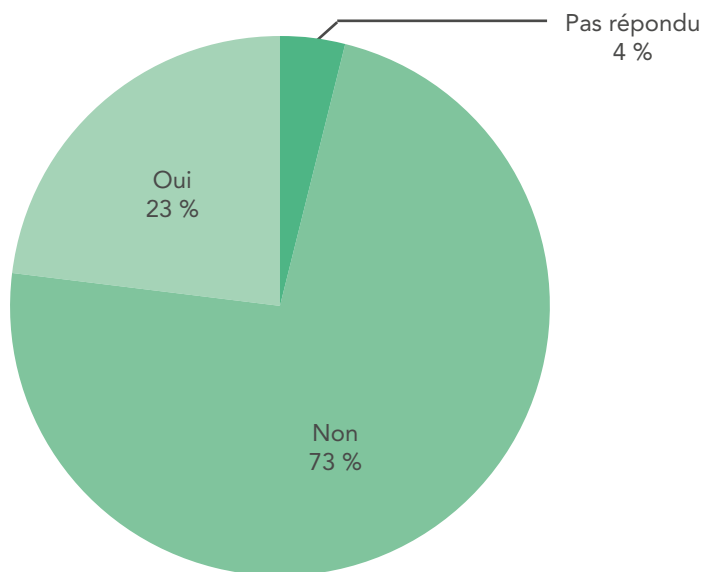
La transversalité et l'esprit d'équipe sont cités en premier, ainsi que le décloisonnement.

Les répondants estiment aussi que la force de proposition partagée en Comité de direction est plus forte.

ÊTES-VOUS SATISFAITS DU FONCTIONNEMENT DU CODIR ?



ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT RÉALISÉE



VOUS SOUHAITEZ ÉVALUER LE FONCTIONNEMENT DE VOTRE COMITÉ DE DIRECTION ? VOUS VOULEZ EN METTRE UN EN PLACE ? L'UVCW PEUT VOUS Y AIDER

N'hésitez pas à commander notre atelier accompagnement « CODIR mode d'emploi ». (surfer sur <http://www.uvcw.be/formations/1056>).

Brigitte Somers et Michèle Boverie, formatrices pour cet atelier se feront un plaisir de venir chez vous, dans votre institution pour vous accompagner tout au long d'une journée qui sera calibrée sur vos attentes, vos problématiques et vos questionnements.

Pour toute information, contacter Fabienne Surin Tél. : 081 24 06 82 • fabienne.surin@uvcw.be