

FLOREFFE

CHARTRE DE COLLABORATION

ENTRE LE POLITIQUE

ET L'ADMINISTRATION COMMUNALE



Sylvie BOLLEN,
Conseillère experte

Nous avons le plaisir de vous proposer, au titre d'une bonne pratique, la Charte de collaboration entre le politique et l'Administration, aimablement communiquée par la commune de Floreffe, que nous remercions. Ce document a été coconstruit par le Codir et le Collège communal de la commune de Floreffe et relu par un groupe de travail au sein de la commune ouvert aux conseillers communaux. Il a été adopté par le Conseil communal en sa séance du 27 janvier 2022.

COMMUNE DE FLOREFFE

Charte de collaboration entre le politique et l'administra- tion communale

Ce projet a été coconstruit par le Codir et le Collège communal et relu par le groupe de travail ouvert aux conseillers communaux. Il est prévu que ce document soit enjolivé par le service TIC

Adoption par le Conseil communal avant fin d'année.



- 1. Pourquoi cette charte de collaboration ?**
- 2. Comment collaborer ensemble ?**
 - 2.1. En partageant 4 valeurs communes
 - 2.2. En partageant 10 engagements communs
 - 2.3. En partageant des outils permettant d'objectiver l'information et la communication
- 3. Quels sont les rôles et les attentes de chacun dans cette collaboration ?**
 - 3.1. Conseil communal
 - 3.2. Collège communal
 - 3.3. Bourgmestre
 - 3.4. Président de CPAS
 - 3.5. Directeur général
 - 3.6. Receveur régional ou directeur financier
 - 3.7. Comité de direction et les agents communaux
- 4. Quelles sont les règles et les procédures que l'on se fixe pour que ça fonctionne ?**
 - 4.1. Pour la gestion des collèges et des conseils communaux
 - 4.2. Pour l'élaboration et le suivi du programme stratégique transversal
 - 4.3. Pour la gestion et la planification des projets
 - 4.4. Pour la réalisation du budget
 - 4.5. Au quotidien
- 5. Comment rendre visible cette collaboration ?**



1. POURQUOI CETTE CHARTE DE COLLABORATION ?

Plusieurs acteurs interviennent dans la gestion d'une commune. Le conseil communal, le collège communal, le bourgmestre, le président du CPAS, le directeur général, le directeur financier (ou receveur régional), le comité de direction et l'administration communale sont amenés à collaborer ensemble pour assurer la bonne réalisation :

- ✓ des missions régaliennes (celles que la loi impose : population, état civil, urbanisme,...);
- ✓ des missions quotidiennes visant à développer les politiques communales ;
- ✓ des missions stratégiques reprises dans les différents plans (PST, PCS, PCDR,...), améliorant la vie, le cadre de vie des citoyens et le fonctionnement de l'administration.

Investir et croire en ce capital humain est l'élément clé d'une bonne collaboration. Parce que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin ! Cette collaboration s'inscrit dans un contexte légal clair. L'objet de la charte est de synthétiser ce que la loi impose, mais aussi ce dont la loi ne parle pas. Pour être utile et pourvue de sens, cette charte sera validée par chacune des parties impliquées dans la collaboration.

D'une part, par le comité de direction et d'autre part, par le conseil communal.

Cette collaboration pose les questions suivantes :

- ✓ Pourquoi collaborer ensemble ?
- ✓ Comment collaborer ensemble ?
- ✓ Quels sont les rôles et les attentes de chacun dans cette collaboration ?
- ✓ À quelles occasions collaborer ensemble ?

Ce sont des questions essentielles à se poser continuellement tout au long de la collaboration pour :

- ✓ instaurer un climat de confiance et de sécurité dans la collaboration ;
- ✓ fixer clairement le rôle et les limitations de chacun ;
- ✓ et ainsi éviter les malentendus, les frustrations générées par des projections et interprétations des uns et des autres.

2. COMMENT COLLABORER ENSEMBLE ?

Cette collaboration constructive se base sur le partage :

- ✓ de 4 valeurs communes ;
- ✓ de 10 engagements communs ;
- ✓ de plusieurs outils permettant d'objectiver l'information et la communication.

2.1. En partageant 4 valeurs communes

1. Floreffe, l'accueillante : nous accueillons avec courtoisie, compétence et efficacité - nous tenons à réserver à chaque personne un accueil chaleureux, souriant, per-



sonnalisé et professionnel en pratiquant une écoute active et empathique dans le but de fournir des services de qualité.

2. Floreffe, la conviviale: nous désirons contribuer activement dans nos actions, nos projets et nos attitudes à créer et à maintenir un climat de travail et d'accueil convivial.
3. Floreffe, un esprit d'équipe: nous souhaitons coopérer dans un esprit de solidarité, d'écoute, de partage et de respect.
4. Floreffe, la proactive: nous sommes constamment en recherche d'idées, de projets et de solutions afin d'améliorer les services et les processus de travail. Nous avons besoin de nous réinventer continuellement, encore plus depuis la Covid-19.

Ces 4 valeurs se retrouvent dans les documents suivants :

- ✓ le programme stratégique transversal (PST) ;
- ✓ les descriptions de fonction du personnel ;
- ✓ les offres emploi ;
- ✓ le pack d'accueil des nouveaux membres du personnel ;
- ✓ l'évaluation.

2.2. En partageant 10 engagements communs

Administration et Politique s'engagent à :

1. S'impliquer ensemble dans les projets.
2. Travailler en confiance l'un envers l'autre.
3. Conserver chacun son autonomie d'actions en assumant ses responsabilités.
4. Communiquer clairement l'un et l'autre et l'un avec l'autre.
5. Prendre conscience des ressources humaines, matérielles et budgétaires.
6. Se soutenir mutuellement.
7. Reconnaître le travail de chacun.
8. Prendre le temps de se rencontrer régulièrement.
9. Cultiver le dialogue dans et entre chacune des deux équipes (le politique et l'administration).
10. Respecter la confidentialité et le devoir de réserve.

2.3. En partageant des outils permettant d'objectiver l'information et la communication

Parmi ces outils...

Un planning par service

Chacun des services communaux établit son planning d'objectifs chaque année, après le vote du budget. Ces plannings reprennent toutes les missions régaliennes, les projets ponctuels et stratégiques et le temps qui y sera consacré. Ces plannings sont présentés au Collège communal et accessibles à tous (administration et politique).

Un budget vérité par service

En concertation avec l'échevin concerné, chacun des services communaux établit son propre budget chaque année. Ce sont les tableaux budgétaires. Ces mini-budgets reprennent toutes les justifications des montants prévus en dépenses et en recettes qui seront nécessaires pour assurer les missions régaliennes et les projets pour chaque service. Ils sont modifiés deux fois par an, en mai et en octobre, lors des modifications budgétaires. Ces tableaux budgétaires sont accessibles à tous (administration et politique).

Une application informatique pour gérer les nombreuses demandes auprès du service des travaux et assurer leur planification

Cette application permet d'introduire toutes les demandes des citoyens, des services communaux, des mandataires, des ASBL communales et de planifier le travail. Le suivi de la gestion de sa demande est visible dans l'application. Une application informatique pour gérer les courriers et les délibérations et communiquer avec le citoyen sur les projets Cette application permet d'encoder les courriers entrants et sortants, de générer les procès-verbaux des Collèges et Conseils, de partager les délibérations et leurs dossiers avec les mandataires (version Web), de générer et évaluer le suivi du programme stratégique transversal et de communiquer avec le citoyen à propos des projets importants.

Un comité de direction et un comité de pilotage

Ces comités existent depuis 2012 et jouent un rôle primordial dans le bon fonctionnement de l'administration communale. Nous prôtons de plus en plus pour un management collégial, coconstruit, partagé. Le comité de direction ouvre ses portes au bourgmestre pour les thématiques à avaliser par le Collège et/ou le Conseil.

Des réunions intra et inter services institutionnalisées

Parmi celles-ci ...

Une réunion inter services au service des travaux tous les 15 jours visant à baliser et à régler les dysfonctionnements dans les chantiers, dans les planifications, dans les délais d'interventions. Cette réunion est présidée par l'agent technique en chef. Sont invités à cette réunion: les différents agents techniques, les membres du Collège, les techniciens (architecte, conseillers en environnement, en énergie, en mobilité ...), les directeurs d'école (ou l'aide à la direction), la DG. Des invités peuvent s'ajouter pour discuter de problématiques particulières.

Une réunion annuelle de planification des projets prévus au budget (marchés publics, conventions, budgets et comptes...). Elle vise à fixer et à équilibrer l'ordre du jour des 10 conseils communaux de l'année. Cette réunion est présidée par le directeur général. Sont invités: les membres du collège, les techniciens et les agents chargés du pilotage desdits projets.

De manière générale, dès que le besoin se fait sentir, des réunions formelles et informelles sont organisées au sein des services et entre services.

3. QUELS SONT LES RÔLES DE CHACUN DANS CETTE COLLABORATION ?

3.1. Conseil communal

C'est un « parlement » au niveau communal qui se réunit au moins 10 fois par an.

3.1.1. Le conseil communal règle tout ce qui est d'intérêt communal. La notion d'intérêt communal n'est pas définie légalement, ce qui a comme avantage d'offrir aux communes un champ d'activité large. La commune se doit donc de gérer sur son territoire toute une série de questions relevant de l'intérêt communal et qui ne sont pas régies par une autorité supérieure. La commune dispose à cet égard d'une autonomie totale, sous réserve néanmoins d'un contrôle de l'autorité de tutelle. C'est le cas pour l'entretien des voiries, l'achat, la vente ou l'échange d'un bien immobilier, l'octroi d'un droit d'emphytéose, d'un droit de superficie ou d'une servitude, la conclusion d'un bail, la construction d'infrastructures sportives et culturelles, etc.

3.1.2. Le conseil communal règle également tout ce qui est d'intérêt général. Une autorité supérieure (législateur fédéral, régional ou communautaire) peut confier à la commune le soin de régler certaines matières en fixant des règles qui limitent les

compétences de la commune. Celle-ci garde néanmoins une certaine marge de manœuvre. C'est le cas de l'enseignement, des établissements dangereux, de l'enlèvement des déchets ménagers, des participations aux organes des intercommunales auxquelles la commune est affiliée...

3.1.3. Le conseil communal règle aussi tout ce que la loi lui confère expressément

- ✓ les comptes annuels
- ✓ le budget
- ✓ le cadre et les statuts du personnel
- ✓ les nominations du personnel
- ✓ les règlements d'administration intérieure et les ordonnances de police
- ✓ la passation des marchés de travaux, de fournitures ou de services et la fixation des conditions
- ✓ les locations ou fermages et tous autres usages des produits et revenus des propriétés et droits
- ✓ l'administration des bois et forêts de la commune, sous la surveillance de l'autorité supérieure
- ✓ ...

3.1.4. La loi n'autorise pas le conseil communal à déléguer ses attributions au collège communal, sauf pour :

- ✓ engager et licencier le personnel « sous contrat de travail » ;
- ✓ choisir le mode de passation des marchés publics et fixer les conditions ;
- ✓ accorder les concessions funéraires via le règlement général de police des cimetières.

3.2. Collège communal

C'est un « gouvernement » au niveau communal qui se réunit toutes les semaines pour prendre les décisions liées à la gestion courante de la commune.

3.2.1. Contrairement au conseil communal, le collège communal ne détient que les attributions que la loi lui confère expressément. En voici quelques-unes :

- ✓ l'exécution des lois, des décrets, des règlements et arrêtés de l'État, des Régions et Communautés, du Conseil provincial et du Collège provincial, lorsqu'elle lui est spécialement confiée

- ✓ la publication et l'exécution des décisions du conseil communal
- ✓ l'administration des établissements communaux (maison communale, écoles ...): les occupations précaires, occasionnelles et gratuites peuvent être consenties par le collège communal, alors que les occupations permanentes ou onéreuses relèvent du conseil communal
- ✓ la gestion des revenus
- ✓ l'ordonnancement des dépenses de la commune
- ✓ la surveillance de la comptabilité
- ✓ les actions judiciaires de la commune, soit en demandant, soit en défendant
- ✓ l'administration des propriétés de la commune, ainsi que de la conservation de ses droits: les propriétés qui font partie du domaine privé et non ceux du domaine public
- ✓ la surveillance des employés salariés par la commune
- ✓ l'entretien des chemins vicinaux et des cours d'eau
- ✓ l'imposition de la suspension, le retrait ou la fermeture des établissements
- ✓ la tenue des registres de l'état civil
- ✓ les ordonnances de police temporaires relatives à la circulation routière
- ✓ les procédures disciplinaires pour certaines sanctions
- ✓ les marchés publics
- ✓ l'urbanisme
- ✓ les consultations populaires.

3.2.2. La répartition interne des attributions

Il est admis qu'un collège puisse faire une répartition interne du travail parmi ses membres en désignant un échevin de la Culture, un échevin des Finances, etc. Cette répartition est facultative, le collège n'est pas obligé de l'effectuer. Le collège peut également modifier cette répartition en cours de législature. Il s'agit d'une manière de travailler plus facile à gérer, mais l'organe déci-

sionnel reste l'organe collégial, le collège. L'échevin concerné n'a donc pas un pouvoir personnel ou une compétence propre pour ses attributions. Le président de CPAS participe à la répartition des compétences scabinales.

3.3. Bourgmestre

Le bourgmestre est le chef de la commune, mais aussi le représentant du pouvoir central (fédéral et régional) dans la commune. Concrètement, c'est lui qui dirige la commune pour servir au mieux les intérêts de ses citoyens, mais c'est aussi lui qui est responsable de veiller à l'exécution, sur le territoire de sa commune, des décisions fédérales, régionales et provinciales. Le bourgmestre est aussi l'autorité responsable en matière de police administrative sur le territoire communal. Le bourgmestre est désigné directement par les conseillers communaux signataires du pacte de majorité. Il doit s'agir du conseiller ayant obtenu le plus de voix personnelles sur la liste comportant le plus d'élus parmi celles qui composent la majorité. En tant que chef de la commune, le bourgmestre préside les séances du conseil communal (sauf si un autre conseiller a été désigné en tant que président du conseil communal) et du collège. Il signe les actes et le courrier de la commune. Il dirige la maison communale. Le bourgmestre est seul compétent pour signer toutes les décisions, les publications et la correspondance de la commune. Aucun document officiel ne peut être transmis sans avoir été signé par le bourgmestre et contre-signé par le directeur général. Il peut déléguer par écrit la signature de certains documents à un ou plusieurs membres du collège communal. Dans ce cas, la mention de la délégation doit précéder la signature, le nom et la qualité de l'échevin titulaire de la délégation. Le bourgmestre peut révoquer cette délégation à tout moment.

3.4. Président de CPAS

Afin de permettre un plus grand dialogue entre commune et CPAS, le président du CPAS, outre la gestion du CPAS, est membre à part entière du collège communal, avec des compétences scabinales (sans pour cela être un échevin). Il a voix délibérative, sauf lorsqu'il s'agit d'exercer la tutelle sur le CPAS, et ce pour d'évidentes raisons de conflits d'intérêts. Dans ce cas, il est entendu, à sa demande ou à celle du collège, mais ne prend pas part aux délibérations. Il doit assister aux réunions du conseil communal, mais s'il a été désigné hors de celui-ci, il n'a pas droit de vote.

3.5. Directeur général

Le directeur général doit assurer différentes missions régaliennes, quotidiennes et stratégiques :



✓ Il exerce un rôle de notaire

- Il prépare les dossiers du collège communal et du conseil communal, assiste aux dites séances sans voix délibérative et rédige les procès-verbaux de ces séances dont il assure la signature dans le mois qui suit leur adoption.
- Il contresigne tous les actes, toute la correspondance, tous les règlements, ordonnances, décisions et publications signés par le bourgmestre ainsi que tous les bons de commande et mandats de paiement délivrés par le collège communal.

✓ Il est le chef du personnel (sous le contrôle du collège et non pas sous l'autorité du collège)

- Il met en œuvre et évalue la politique des ressources humaines.
- Il dirige, organise et coordonne les services communaux (distribution des tâches, supervision des méthodes de travail, définition des objectifs et mobilisation des compétences pour les atteindre, circulation de l'information, exploitation au mieux des capacités de chacun, ...).
- Il rédige les rapports disciplinaires ainsi que les projets d'évaluations du personnel.
- Il participe avec voix délibérative au jury d'examen lors des recrutements.

- Il exerce un rôle de manager (chef de personnel et manager sont deux rôles évidemment fort liés).
- Il anime, motive, dynamise, encourage l'équipe.
- Il crée et développe un esprit d'équipe.
- Il prévient et gère les conflits de personnel.
- Il planifie, organise, coordonne et supervise l'ensemble des dossiers dans les délais impartis et dans les limites du budget.
- Il assure le bon déroulement des procédures en vigueur.
- Il dynamise et améliore le fonctionnement et la performance du service (meilleur accueil, meilleur service, meilleur délai de réponse, meilleur outillage, meilleur environnement de travail), en veillant aux coûts de fonctionnement.
- Il assure la présidence du comité de direction.

✓ Il exerce un rôle de conseil des instances décisionnelles

- Il conseille au mieux les instances décisionnelles d'un point de vue technique, administratif et juridique.
- Il rappelle, le cas échéant, les règles applicables, mentionne les éléments de fait dont il a connaissance et

veille à ce que les mentions prescrites par la loi figurent dans les décisions.

- Il pourra et devra parfois remettre des avis de légalité. Ces avis sont annexés à la décision du collège communal ou du conseil communal, et transmis au directeur financier.
- Il participe à la commission budgétaire et remet son avis sur l'avant-projet de budget et ses modifications budgétaires.
- Il exerce un rôle dans la bonne gouvernance.
- Il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme stratégique transversal.
- Il est chargé de la mise sur pied et du suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services communaux. Le système de contrôle interne est un ensemble de mesures et de procédures conçues pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne :

1° la réalisation des objectifs (missions régaliennes, quotidiennes et stratégiques) ;

2° le respect de la législation en vigueur et des procédures ;

3° la préservation de l'actif (le patrimoine immobilier et mobilier) ;

4° l'utilisation efficace des ressources financières ;

5° la disponibilité d'informations fiables sur les finances.

Ce cadre général du système de contrôle interne est soumis à l'approbation du conseil communal.

- ✓ **Il est l'informateur institutionnel pour la Région wallonne et la Cour des comptes** dans le cadre de la déclaration des mandats et des rémunérations ou du patrimoine.

Le Directeur général n'est évidemment pas seul pour accomplir toutes ces tâches. Il est accompagné de tous les agents communaux dont un chef de bureau, des chefs ou responsables de service, des coordinateurs de service, des directeurs d'école, un secrétariat général, un service GRH et un service de bonne gouvernance. La mission du directeur général ne se limite pas à ce que demande la loi, il s'agit aussi d'aider les personnes à révéler leur plein potentiel, à dépasser leurs peurs, à oser être qui elles sont, à oser donner le meilleur d'elles-mêmes, pour pouvoir vivre une vie épanouie dans le cadre professionnel.

Comment accorder ce rôle avec celui du collège au quotidien ?

Le directeur général est le chef du personnel sous le contrôle du collège communal. La loi attribue au collège communal un rôle de contrôle et non un rôle d'autorité. Raison pour laquelle les services et le directeur général veillent régulièrement à informer le collège du suivi des dossiers et des éventuels problèmes rencontrés, afin de lui permettre d'avoir une vision claire et de faire les choix qu'il lui revient d'opérer de ce qu'il veut faire de Floreffe. Le collège communal peut être un précieux appui, accompagnement, soutien, locomotive, aide pour le directeur général et l'administration. Mais il revient au directeur général - avec la ligne hiérarchique - en fonction des choix opérés par le collège, de déterminer la manière dont l'administration doit fonctionner et travailler. Le directeur général doit aussi quotidiennement, face à un organe décisionnel composé de plusieurs personnes (collège et conseil), conseiller, rappeler les règles et parfois apprécier la légalité de leurs décisions. Le directeur général, ainsi que le chef de bureau amené à le remplacer durant son absence, n'ont pas d'horaire fixe.

3.6. Receveur régional ou directeur financier

Un directeur financier doit assurer différentes missions régaliennes, quotidiennes et stratégiques :

- ✓ Il tient à jour la trésorerie et la comptabilité générale et budgétaire
 - Il perçoit les recettes: il est tenu de recouvrer les taxes, les rétributions, revenus ou capitaux dus à la commune et de poursuivre par toute voie légale les contribuables ou les débiteurs en défaut de paiement, et ce, sans attendre un ordre ou une autorisation de l'administration communale.
 - Il acquitte les dépenses: il est seul chargé d'effectuer le paiement (endéans les délais impartis) des dépenses ordonnancées (c'est-à-dire ordonnancées par un mandat émanant du collège communal, revêtu des signatures du bourgmestre et du contreseing du directeur général avec l'empreinte du sceau communal, dans les limites du budget, accompagné des pièces justificatives et dont l'objet n'est pas contraire à la loi (au sens large).
 - Il gère en bon père de famille les avoirs de la commune en évitant les intérêts débiteurs, en proposant des placements, en gérant les emprunts de manière à ce que la somme voulue soit disponible au moment voulu et au moindre coût.
 - Il tient et met à jour l'inventaire du patrimoine communal.

- Il réalise le compte budgétaire, les bilans et comptes de résultats et leurs annexes et la liste des crédits reportés, dans les formes et délais requis.
- ✓ Il conseille financièrement les instances décisionnelles, notamment en faisant partie de la commission des finances et en rendant un avis sur le projet de budget.
- ✓ Il participe à la mise en place d'outils de bonne gouvernance :
 - Il est chargé, dans le cadre du système de contrôle interne, de l'utilisation efficace et économique des ressources, de la protection des actifs, de fournir au collège, ainsi qu'au directeur général, les informations financières fiables. Par ailleurs, il contrôle aussi toutes les caisses communales.
 - Il est chargé d'effectuer le suivi financier du programme stratégique transversal.
- ✓ Il est le garant de la légalité et de la logique économique et financière :
 - Il doit (dans certains cas) et peut (dans d'autres cas) remettre un avis de légalité écrit et motivé sur tout projet de décision du conseil communal ou du collège communal ayant une incidence financière ou budgétaire. Cette demande d'avis est obligatoire si l'incidence est supérieure à 22.000 euros HTVA.
 - Il peut émettre toutes les suggestions qu'il estime utiles au collège communal et au directeur général.
 - Il fait un rapport annuel au conseil communal sur l'exécution de sa mission de remise d'avis, sur un état actualisé et prospectif de la trésorerie, sur l'évolution des budgets, sur l'ensemble des données financières. Il n'existe aucun horaire fixe pour le Directeur financier.

3.7. Comité de direction et agents communaux

Le Comité de direction a été créé en 2012. Il est composé comme suit :

- ✓ Directeur général (président) ;
- ✓ Directeur financier ou du receveur régional ;
- ✓ Chef de bureau ;
- ✓ Chefs et responsables des services communaux ;
- ✓ Directeurs d'écoles ;
- ✓ Directeur général du CPAS (invité avec voix consultative) ;

- ✓ Directeur financier du CPAS (invité avec voix consultative) ;
- ✓ Un représentant du collège communal (invité) ;
- ✓ Des coordinateurs de services.

Un coordinateur n'est ni responsable ni chef de service, mais il s'agit d'une personne qui a la responsabilité d'assurer le bon fonctionnement entre différents services dont il est le lien. Il améliore la communication, détecte les dysfonctionnements et les règle ; il détecte les conflits naissants et propose des solutions (il existe un coordinateur pour le pool technique et le pool TIC).

Le Comité de direction est invité à remettre un avis sur les questions suivantes :

- ✓ l'organigramme du personnel ;
- ✓ le cadre organique ;
- ✓ le statut du personnel ;
- ✓ la note financière du budget communal ;
- ✓ la note explicative d'une modification du budget ;
- ✓ la note explicative d'une adaptation interne du crédit ;
- ✓ l'organisation et le fonctionnement des services ;
- ✓ l'élaboration du programme stratégique transversal en soutien au collège communal ;
- ✓ la mise en œuvre du programme stratégique transversal en soutien au directeur général.

Dès qu'un des points placé à l'ordre du jour induit une décision de l'autorité communale, le Codir invite un représentant du collège communal qui pourra ainsi, à son tour, présenter le sujet, avec la DG, devant l'instance décisionnelle.

Ce qui est important pour le Comité de direction :

1. Tendre vers un management de plus en plus concerté, collaboratif, conjoint : les décisions importantes sont coconstruites avec le Codir ou le « Codir restreint = quelques personnes de façon informelle » en fonction du sujet et de l'agenda ;
2. Valoriser le fait que « Tout travail mérite salaire » : chaque heure prestée doit pouvoir être valorisée à sa juste valeur pour considérer le travail des agents, mais aussi pour conscientiser ou faire conscientiser au temps que prennent les choses ;

3. Respecter l'équilibre privé-professionnel: la culture d'entreprise floreffoise est celle de la gestion de projets, celle de la responsabilisation, celle de l'autonomie, mais en respectant la vie privée: les réunions, les coups de fil, le travail en dehors des horaires 16 sont tout à fait acceptables, mais ponctuellement et de manière justifiée (pour de véritables importances).

Il existe également, depuis 2012, un Comité de pilotage (COFIL) qui lui est composé de représentants des différents services sur base volontaire (indépendamment de la fonction qu'exerce l'agent) sur base des thématiques abordées. Il est souvent informel (sans PV). Les sujets abordés sont parfois similaires à ceux du CODIR. Les sujets traités portent essentiellement sur le fonctionnement général de l'administration (mise en place du premier PST en 2012, mise en place du PCDR, ...). Il s'agit d'une équipe qui permet à tout un chacun de participer à l'amélioration du fonctionnement de l'administration.

Floreffe compte plus de 150 agents communaux qui aident (techniquement, administrativement, juridiquement) au quotidien le directeur général à accomplir toutes les missions régaliennes, quotidiennes et stratégiques dévolues à l'administration communale.

4. QUELLES SONT LES RÈGLES ET LES PROCÉDURES QUE L'ON SE FIXE POUR QUE ÇA FONCTIONNE ?

4.1. Pour la gestion des collèges et des conseils communaux

Le collège communal ainsi que le conseil communal exercent leurs attributions de manière collective. Autrement dit, aucun de ses membres ne dispose d'un pouvoir personnel. Le collège communal ainsi que le conseil communal ont la faculté de procéder à une répartition des tâches en leur sein. Cette répartition peut leur permettre d'assurer la gestion journalière des affaires communales. Cette répartition des matières entre les mandataires permet à chacun d'eux de collaborer avec les services communaux compétents dans les différentes matières communales qu'ils se sont vu confiées. Il s'agit là d'une collaboration entre un échevin ou un conseiller communal et un service communal, une sorte de binôme permettant l'avancement des projets de façon co-constructive et efficace. Il n'existe aucun lien de subordination entre un mandataire et un agent communal. Un mandataire qui agit isolément n'a pas qualité pour donner des instructions au personnel communal. Chacun, dans son département respectif, contrôle les affaires à soumettre au collège ou au conseil et surveille l'exécution des décisions prises. Cette décentralisation « rationnelle » ne transgresse aucune disposition de la loi du moment où personne ne se substitue au collège ou au conseil en tant que corps délibérant.

Pour la préparation de la séance du collège communal fixée actuellement le jeudi matin (mais la date peut être modifiée):

- 1 **Préparation du collège**: il est essentiel que l'échevin et le service ad hoc conviennent ensemble d'un fonctionnement permettant de passer en revue tous les dossiers à placer à l'ordre du jour du collège et de vérifier le suivi accordé aux décisions prises lors du collège précédent en organisant au minimum un contact hebdomadaire.
- 2 **Avant-projet du PV**: les projets de délibérations, les dossiers, les notes de synthèse des points en information sont placés sur la plate-forme infodoc au plus tard pour le mardi à midi (les points arrivés après cette échéance sont reportés au collège suivant, sauf urgence motivée).
- 3 **Modifications de l'avant-projet du PV**: l'aval du DG est remis le mardi après-midi et le suivi des modifications demandées est réalisé par les agents dans les plus brefs délais.
- 4 **Mise à disposition des documents aux membres du collège communal**: le projet du PV et les dossiers sont accessibles aux mandataires sur la plate-forme edélibé au plus tôt et avant le mercredi midi.
- 5 **Suivi du collège**: le procès-verbal amendé par le collège est transmis, sans délai, après la séance aux différents services communaux pour suivi.
- 6 **Approbation du PV**: le procès-verbal est approuvé à la séance suivante sous forme de délibération.

Pour la préparation de la séance du conseil communal:

- 1 **Préparation du conseil**: il est essentiel que l'échevin et le service ad hoc conviennent ensemble d'un fonctionnement permettant de passer en revue tous les dossiers à placer à l'ordre du jour du conseil et de vérifier le suivi accordé aux décisions prises lors du conseil précédent en organisant au minimum un contact préalable à la remise des dossiers au DG.
- 2 **Avant-projet du PV**: les projets de délibérations, les dossiers avec le visa du DF et le visa du Pilote Politique apposés sur la farde contenant le dossier (ces visas attestent que le dossier a été vu, lu et approuvé), les notes de synthèse sont placées sur la plate-forme infodoc au plus tard 10 jours avant la fixation de l'ordre du jour (les points non placés endéans ce délai sont reportés au conseil suivant, sauf urgence motivée).
- 3 **Modifications de l'avant-projet du PV**: l'aval du DG est remis et le suivi des modifications demandées est réalisé par les agents avant la réunion de majorité.



4 Mise à disposition des documents aux membres du conseil communal : le projet du PV et les dossiers sont accessibles aux mandataires sur la plate-forme *edélibé* au plus tôt le jour de l'envoi de la convocation.

5 Suivi du conseil : le procès-verbal amendé par le conseil est transmis, sans délai, après la séance aux différents services communaux pour suivi.

6 Approbation du PV : le procès-verbal est approuvé à la séance suivante sous forme de délibération. Le Pilote administratif informe des points placés à l'ordre du jour ou confirme que les points demandés par l'échevin sont placés à l'ordre du jour. Le Pilote politique s'informe du contenu. À deux, ils formalisent une rencontre ou un contact pour préparer et présenter le dossier. Cette rencontre est idéalement fixée avant la réunion de majorité.

4.2. Pour l'élaboration du programme stratégique transversal

En 2012, Floreffe a été l'une des 24 communes pilotes wallonnes relevant le défi d'établir un programme stratégique transversal. En 2017 et 2018, le choix a été fait de développer un outil de gestion du PST de façon à rendre le PST vivant et accessible aux citoyens. En 2019, Floreffe a relevé un nouveau défi, celui d'établir et de faire vivre un programme stratégique transversal construit conjointement par la commune et le CPAS. Afin de respecter la législation en vigueur, la commune et le CPAS ont adopté chacun leur PST propre, tout en développant une méthodologie de travail axée sur une concertation forte des deux entités. La construction du volet externe a été initiée par les membres du Collège communal. La construction du volet interne a été initiée par les membres du Comité de direction. Le PST conjoint a été validé par les membres du Comité de direction communal, du Collège communal et du Bureau permanent du CPAS. Le projet a été présenté en comité de concertation commune-CPAS pour ensuite être approuvé par le Conseil CPAS et le Conseil communal. Pour faire vivre ce PST, il a été présenté en primeur à tous les agents de la commune et du CPAS. Il a été diffusé auprès des citoyens dans le bulletin communal et via des capsules sur les réseaux sociaux. L'outil informatique utilisé par les Pilotes administratifs et politiques permettra également aux citoyens de suivre l'avancement des projets. L'évaluation de l'avancement du PST (rapport d'exécution) devra être inscrite à l'ordre du jour du Comité de direction (élargi au Collège communal si besoin), au minimum une fois par an. Une réunion entre l'ensemble des Pilotes administratifs et politiques sera organisée à mi-législature et en fin de législature pour améliorer la méthodologie de travail et pour évaluer l'état d'avancement du PST et des projets. Il est

également important de poursuivre la valorisation des projets hors PST et de leurs Pilotes.

4.3. Pour la gestion et la planification des projets (PST en hors PST)

Pour bien collaborer dans la gestion des projets, il est important de définir les notions importantes comme celles de Pilote, comité de pilotage et référent... et de fixer les étapes importantes dans la gestion de projet.

A. Notions importantes

Le Pilote administratif (PA) ou Responsable administratif (RA)

Le Pilote administratif est désigné par le directeur général. Son rôle consiste à

1. maîtriser le cadre (qui fait quoi comment, pourquoi et quand) et les objectifs
2. adopter et gérer le planning
3. gérer les ressources financières, humaines et matérielles
4. anticiper les risques, gérer les problèmes et alerter le comité de pilotage et le DG si problème insoluble
5. rendre compte avec reporting du suivi au comité de pilotage
6. informer le Pilote politique des différentes étapes du projet (prise de contacts, recherche d'informations, présence aux réunions, aide à l'octroi des moyens nécessaires (humains, financiers, matériels, ...)).

Le Pilote politique (PP) ou Responsable politique (RP)

Le Pilote politique est désigné par le collège communal. Son rôle consiste à

1. tenir au courant le collège et le conseil de l'avancement du projet
2. collaborer avec le Pilote administratif à chacune des étapes du projet (prise de contacts, recherche d'informations, présence aux réunions, aide à l'octroi des moyens nécessaires (humains, financiers, matériels, ...), et être solidaire avec le Pilote administratif face aux difficultés
3. tenir au courant le Pilote administratif des décisions « informelles » du collège et du conseil.

Le comité de pilotage est composé :

1. du Pilote administratif
2. du Pilote politique
3. d'un référent hiérarchique pour légitimer certaines démarches du Pilote administratif (N+1 ou DG)
4. des intervenants principaux qui auront la responsabilité de la gestion d'une étape du projet
5. d'autres membres : autres mandataires (co-Pilote), utilisateurs, services supports nécessaires (assurance, communication, tic, personnel, juridique...).

Le rôle du comité de pilotage ?

1. Assurer le rôle d'instance pré-décisionnelle pour le projet (le collègue restant l'instance décisionnelle)
2. Garantir le respect des objectifs de départ
3. Avaliser les états d'avancement réguliers sur le projet
4. Préparer ou prendre les décisions qui s'imposent suite aux risques détectés ou aux situations de blocage
5. Proposer et arbitrer les priorités
6. Recadrer (qui fait quoi comment, pourquoi et quand)
7. Préparer et valider la communication vis-à-vis des tiers (citoyens)
8. Se réunir aux moments clés du projet - rythme à définir en réunion de démarrage.

Parfois, le projet ne nécessite qu'un comité de pilotage restreint (PA et PP).

Le rôle du référent PST ?

Il s'agit d'un agent administratif désigné comme référent PST pour la commune et le CPAS et qui coordonne la mise en œuvre du PST et génère les rapports d'avancement ; il aide les Pilotes dans l'encodage si nécessaire.

B. Étapes importantes dans la gestion des projets

Étape 1 : prioriser les projets

Chaque année, les Pilotes administratif et politique doivent lister leurs projets PST et les prioriser. Les indicateurs préciseront souvent le degré de priorité des projets. Cette priorisation doit faire l'objet d'une validation en collège communal.

Étape 2 : encoder les projets

Une fois les priorités de l'année validées, le Pilote administratif les encode dans *Wilway* et dans *Microsoft 365* (Teams et planificateur).

Check des étapes à ne pas oublier :

1. Avant l'encodage, réunir le comité de pilotage (canevas du PV dans Teams) pour fixer un objectif clair, établir un budget, découper le projet en étapes (rétroplanning) et fixer un échéancier et des responsables d'étapes.
2. L'encodage peut se faire à cette réunion ou après la réunion par le Pilote administratif ou une aide administrative.
3. Le PA doit créer un groupe Teams avec les personnes composant le comité de pilotage et nommer ce groupe avec le bon intitulé du projet.
4. Le PA doit veiller à ne pas oublier d'intégrer la référence au PST (OS - OO - A) dans toutes les délibérations ou notes de synthèse.
5. Le PA doit actualiser le PST après validation du comité de pilotage et du collège communal en faisant apparaître clairement les éléments actualisés.
6. Le référent PST publie le PST actualisé sur le site internet.

Étape 3 : évaluer l'avancement des projets

Une évaluation de l'état d'avancement du PST sera générée 3 fois par an par le Codir et le collège communal, idéalement au moment des budgets et modifications budgétaires. Une mise au vert sera organisée une fois l'an avec tous les Pilotes administratifs et politiques. Cette évaluation sera également présentée en conseil communal une fois par an. Cette évaluation pourrait être accompagnée de l'évaluation des missions régaliennes et fonctionnelles des services communaux et de CPAS.

4.3. Pour la réalisation du budget

Les étapes principales			
Pilote administratif PA = Service finances Pilote politique PP = échevin des Finances Agents communaux = A		Directeur général = DG Directeur financier = DF Chargé de communication = CC	
0	Lecture de la circulaire budgétaire	PA + DG	Juillet/août
1	Pré-remplissage des tableaux budgétaires des services (ordinaire et extraordinaire) par le Service des finances	PA	(J-30 à J-60)
2	Avant-projet à réaliser par les services avec visas de tous les échevins	A + PP	(J-30 à J-60)
3	Avant-projet visé par le PP à présenter au Service des finances	PA + A + DG	(J-30 à J-60)
4	Vérification du montant du précompte immobilier	PA	J-23
5	Rapport synthétique financier par fonction à réaliser par le Service des finances	PA	J-22
6	Avis de la Commission des finances	PP + DG + DF	J-21
7	Avis du Comité de direction		J-21
8	Avis du directeur financier		J-20
9	Projet à avaliser par le Collège communal (mise au vert)		(J-20 à J-16)
10	Projet à présenter à la minorité		(J-20 à J-16)
11	Dossier complet à présenter à la DG par le Service des finances	PA	J-16
12	Dossier complet à présenter en réunion de majorité	PP	J-15
13	Point à placer à l'OJ par le Collège communal	PA	J-14
14	Préparation du PPT	CC	J-8
15	Envoi des convocations		J-7
16	Vote par le Conseil Communal = J		J
17	Vote par le Collège communal du budget provisoire + envoi du fichier SIC via ecompte		
18	Envoi du document Word + pièces justificatives via <i>eguichet</i> endéans les 15 jours du vote	PA	J+15

4.4. Au quotidien ?

Trois bons réflexes sont à retenir pour une bonne collaboration au quotidien :

- ✓ Respecter la ligne de conduite (la charte de collaboration, la loi et les procédures)
- ✓ Respecter la voie hiérarchique (multiplier les échanges formels et informels entre les Pilotes)
- ✓ Miser sur l'humain et la convivialité.

5. COMMENT RENDRE VISIBLE CETTE COLLABORATION ?

Cette charte de collaboration n'a de sens que si elle devient vivante. Pour vivre, il faut qu'elle soit accessible, visible et améliorabile par chacun de ses acteurs. Après avoir été validée par le Comité de direction, par le Collège communal et adoptée par le Conseil communal :

- ✓ elle sera diffusée sur le site de Floreffe
- ✓ elle sera partagée avec tous les agents communaux
- ✓ elle sera affichée à l'accueil de manière imagée.

Elle sera revue par le Comité de direction et le Collège tous les 3 ans au moins et adoptée par le Conseil communal au minimum en début de chaque législature.