

Formation
des mandataires bruxellois

4 février 2025
4 februari 2025

Opleiding
voor de nieuwe verkozenen

Module 1 : Gouvernance et stratégie : un cadre pour une gestion communale efficace

*Module 1: Governance en beleid: een
kader voor een efficiënt beheer van
een gemeente*





PROGRAMME DE LA SOIRÉE

PROGRAMMA VAN VANAVOND

PARTIE 1 DEEL 1

**Autonomie communale
et bonne gouvernance :
lois, organisation et rôles
des mandataires**

- 📍 Concept d'État de droit et hiérarchie des normes
- 📍 Autonomie communale
- 📍 Organes politiques et administratifs de la commune

PARTIE 2 DEEL 2

**Le management stratégique
communal**

- 📍 L'approche stratégique
- 📍 Contrôle par le mandataire ou le collègue
- 📍 Relations entre les mandataires et l'administration
- 📍 Grands principes de gestion budgétaire et financière

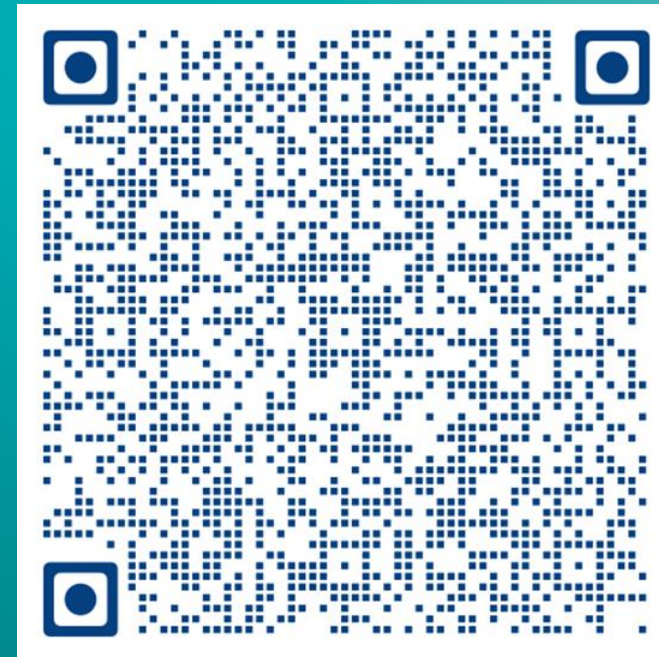
PARTIE 3 DEEL 3

**Ethique politique, déontologie
et obligations de transparence
et de publication des mandats**



Des questions ? Scannez ce QR code et partagez-les avec Brulocalis.

Scan deze QR-code en stel je vragen aan Brulocalis.





PROGRAMME DE LA SOIRÉE PROGRAMMA VAN VANAVOND

PARTIE 1 DEEL 1

**Autonomie communale
et bonne gouvernance :
lois, organisation et rôles
des mandataires**

- 📍 **Concept d'État de droit et hiérarchie des normes**
- 📍 Autonomie communale
- 📍 Organes politiques et administratifs de la commune

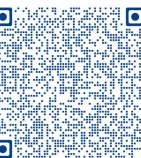
PARTIE 2

**Le management stratégique
communal**

- 📍 L'approche stratégique
- 📍 Contrôle par le mandataire ou le collègue
- 📍 Relations entre les mandataires et l'administration
- 📍 Grands principes de gestion budgétaire et financière

PARTIE 3

**Ethique politique, déontologie
et obligations de transparence
et de publication des mandats**



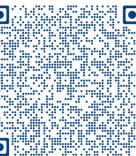


1. **Autonomie communale et bonne gouvernance : lois, organisation et rôles des mandataires**

Concept d'État de droit et hiérarchie des normes

**Gemeentelijke autonomie en goed bestuur:
wetten, organisatie en rol van de mandatarissen**

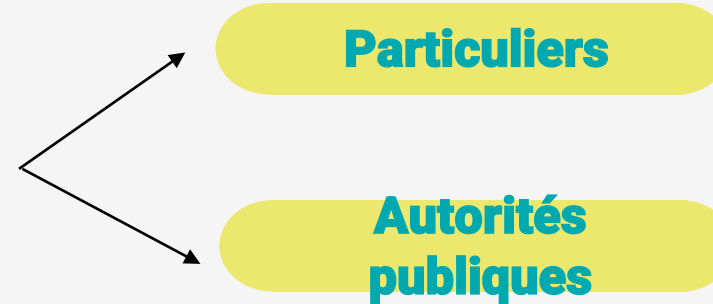
Rechtsstaat en hiërarchie van de normen





ÉTAT DE DROIT RECHTSSTAAT

= respect des règles de droit par **TOUS**



Respect des
règles
adoptées

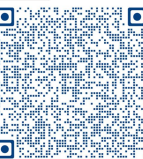
Principe de
légalité

Séparation des
pouvoirs

Egalité des
citoyen(ne)s

Elections libres

Hiérarchie des
normes

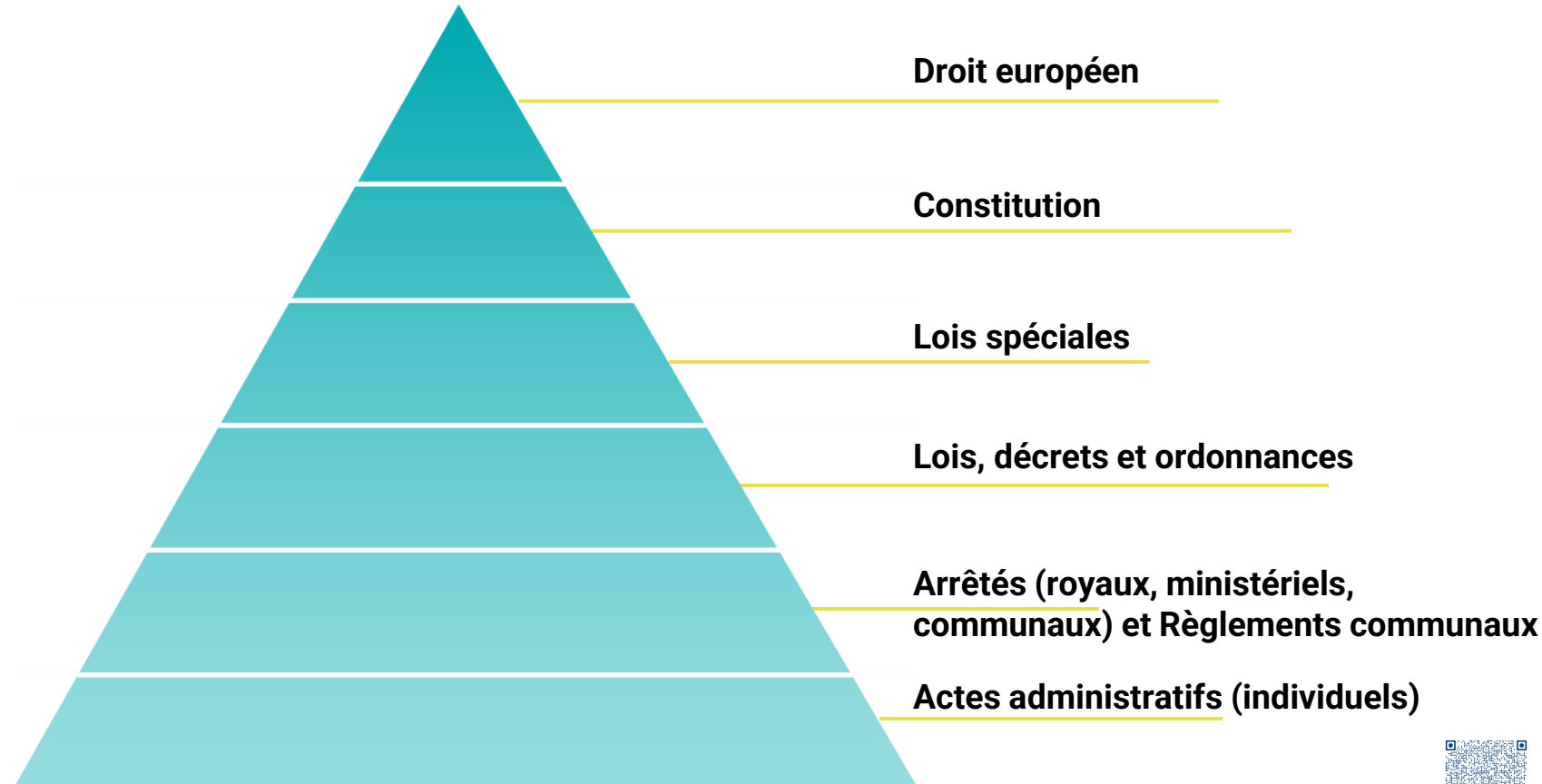




HIÉRARCHIE DES NORMES HIËRARCHIE VAN DE NORMEN

« UNE NORME DE RANG
INFÉRIEUR NE PEUT ÊTRE
CONTRAIRE À UNE NORME
DE RANG SUPÉRIEUR »

► **Permet d'éviter
les conflits de normes**



Voir Guide de l'élu pp. 12 et s. et 40





PROGRAMME DE LA SOIRÉE PROGRAMMA VAN VANAVOND

PARTIE 1 DEEL 1

**Autonomie communale
et bonne gouvernance :
lois, organisation et rôles
des mandataires**

- 📍 Concept d'État de droit et hiérarchie des normes
- 📍 **Autonomie communale**
- 📍 Organes politiques et administratifs de la commune

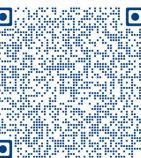
PARTIE 2

**Le management stratégique
communal**

- 📍 L'approche stratégique
- 📍 Contrôle par le mandataire ou le collègue
- 📍 Relations entre les mandataires et l'administration
- 📍 Grands principes de gestion budgétaire et financière

PARTIE 3

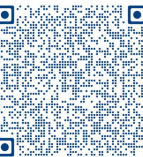
**Ethique politique, déontologie
et obligations de transparence
et de publication des mandats**





1. **Autonomie communale et bonne gouvernance : lois, organisation et rôles des mandataires** *Autonomie communale*

**Gemeentelijke autonomie en goed bestuur:
wetten, organisatie en rol van de mandatarissen**
Gemeentelijke autonomie





AUTONOMIE COMMUNALE GEMEENTELIJKE AUTONOMIE

= **Concept évolutif** ► **Définition**

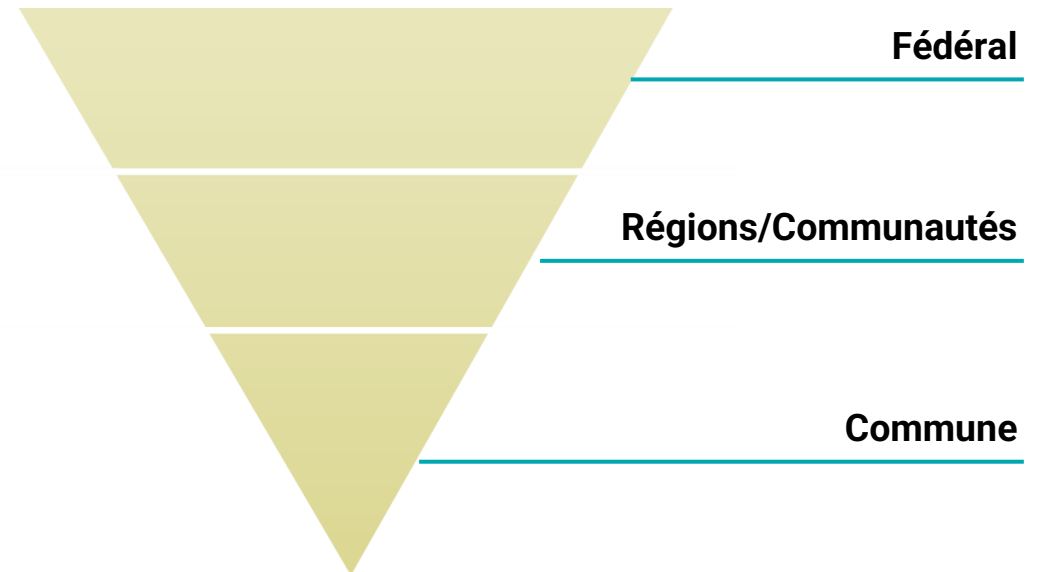
« TOUT CE QUI N'EST PAS EXPRESSÉMENT RÉGLÉ
PAR UN AUTRE NIVEAU DE POUVOIR RELÈVE DE LA
COMPÉTENCE DE LA COMMUNE ».

Diverses balises :

- 📍 Le principe de territorialité ;
- 📍 L'état de droit et la hiérarchie des normes ;
- 📍 Les principes de bonne administration ;
- 📍 Et enfin la tutelle.

► Intérêt communal (≠ général ≠ mixte)

Ex. : enseignement communal, ordonnance de police,
règlement temporaire concernant les rues réservées aux
jeux pendant un été, etc.



Voir Guide de l'élu pp. 12 et s. et 40





LA TUTELLE HET TOEZICHT

QUI ?

Le Gouvernement bruxellois

QUOI ?

**Analyse les actes
administratifs des
communes**

COMMENT ?

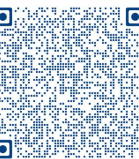
Contrôle

**Le respect de la loi
= **légalité****

**Le respect
de l'intérêt général
= **opportunité****

Bases légales :
ordonnance du 14 mai 1998 et arrêté du
gouvernement de la RBC du 16 juillet
1998.

**Reprend une liste
des documents
visés**



Voir notre Fiche pratique relative à la tutelle; Guide de l'élu p. 14.



LA TUTELLE *HET TOEZICHT*

Tutelle générale

= Les actes non visés par la tutelle d'approbation

Délai = **30 jours**

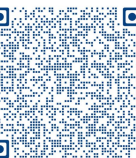
Tutelle d'approbation

= Documents listés dans l'arrêté :

- Le budget communal, le budget des régies communales et leurs modifications
- Les comptes communaux, les comptes et les états des recettes et des dépenses des régies communales et le compte de fin de gestion du receveur local ou de l'agent spécial

Délai = **40 jours** pour le budget et **80 jours** pour les comptes

Voir notre Fiche pratique relative à la tutelle; Guide de l'élu p. 14.





LA TUTELLE *HET TOEZICHT*

Tutelle générale

Conséquence éventuelle :

- Suspension
- Annulation

Transmission des actes :

- **In extenso** : actes cités par l'arrêté et les actes réclamés par la tutelle
- **Sous forme de liste** : actes du conseil communal, tout ce qui ne doit pas être transmis *in extenso*

Tutelle d'approbation

Conséquence :

l'acte sortira ses effets **qu'à partir** du moment où :

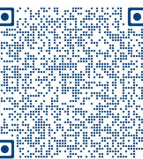
- La tutelle a pris sa décision

OU

- Le délai a expiré

Transmission des actes : *in extenso*

Voir notre Fiche pratique relative à la tutelle ; Guide de l'élu p. 14.





VICE-GOUVERNEUR(E) *VICE-GOUVERNEUR*

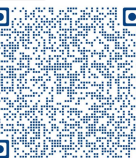
= **Ambtenaar belast met het toezicht op de naleving van de taalwetgeving**
Fonctionnaire chargé(e) de veiller au respect de la législation linguistique.

Missions Taken

Suspendre l'acte
Schorsen beslissing

Examiner les plaintes relatives
au non-respect de la législation
Onderzoekt klachten

La commune lui envoie **TOUS**
les actes qui concernent
directement ou indirectement
l'application de cette
législation





PROGRAMME DE LA SOIRÉE

PROGRAMMA VAN VANAVOND

PARTIE 1 DEEL 1

**Autonomie communale
et bonne gouvernance :
lois, organisation et rôles
des mandataires**

- 📍 Concept d'État de droit et hiérarchie des normes
- 📍 Autonomie communale
- 📍 **Organes politiques et administratifs de la commune**

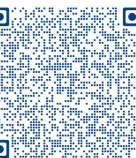
PARTIE 2

**Le management stratégique
communal**

- 📍 L'approche stratégique
- 📍 Contrôle par le mandataire ou le collègue
- 📍 Relations entre les mandataires et l'administration
- 📍 Grands principes de gestion budgétaire et financière

PARTIE 3

**Ethique politique, déontologie
et obligations de transparence
et de publication des mandats**

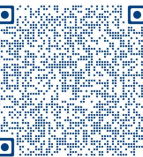




1. **Autonomie communale et bonne gouvernance: lois, organisation et rôles des mandataires** *Organes politiques et administratifs de la commune*

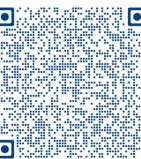
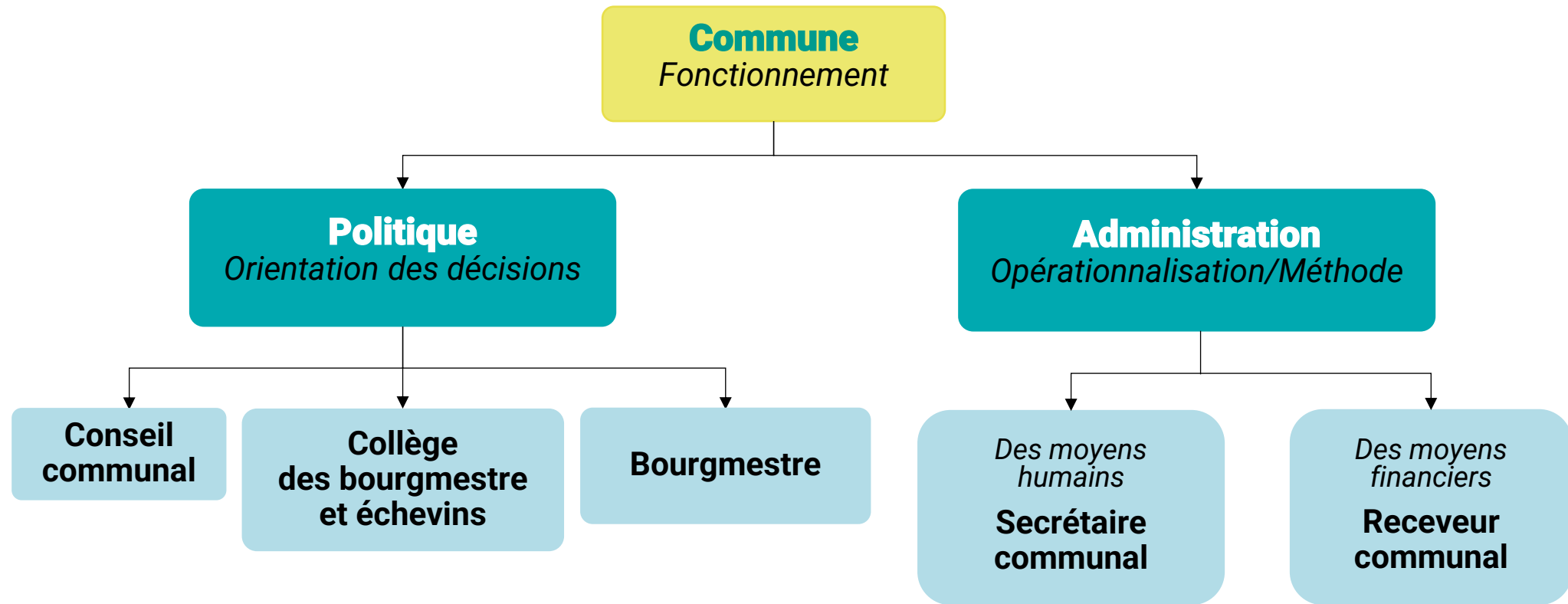
**Gemeentelijke autonomie en goed bestuur:
wetten, organisatie en rol van de mandatarissen**

De gemeentelijke organisatie



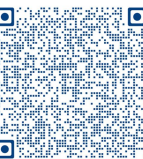
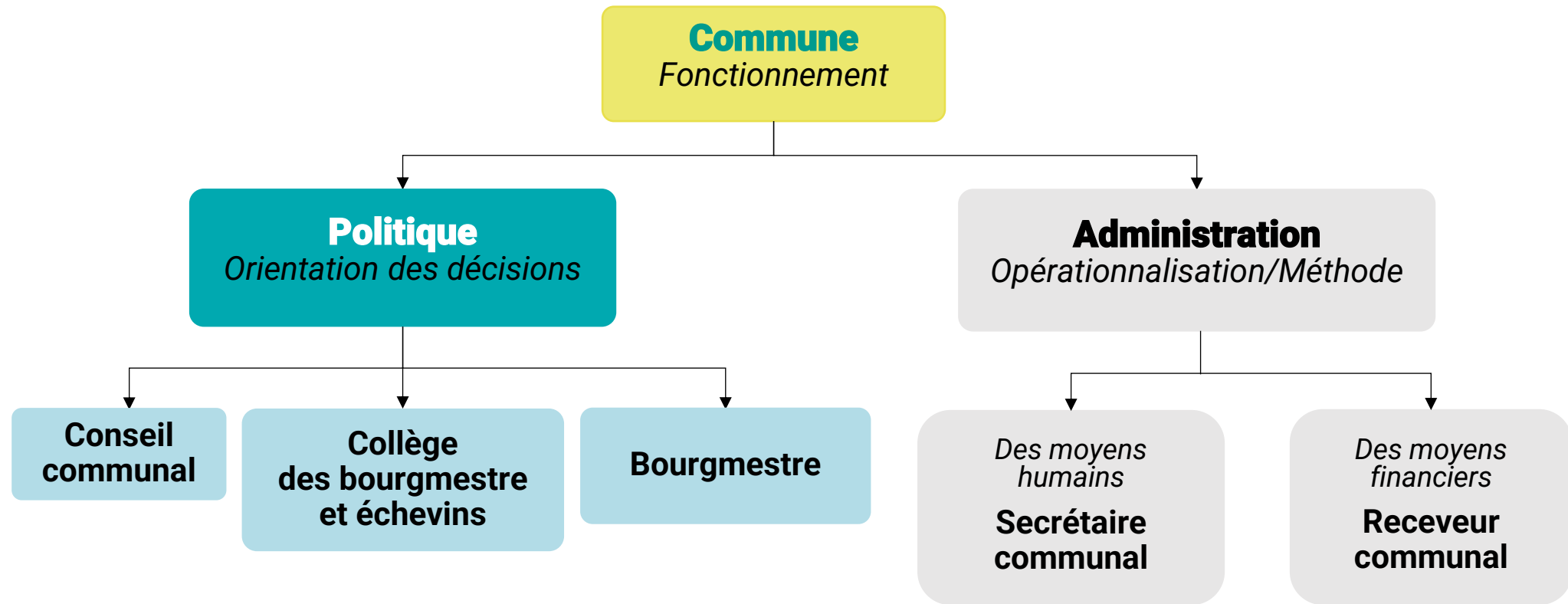


LA COMMUNE SUR DEUX PILIERS DE GEMEENTE STEUNT OP TWEE PIJLERS





LA COMMUNE SUR DEUX PILIERS DE GEMEENTE STEUNT OP TWEE PIJLERS





COMPÉTENCES *BEVOEGDHEDEN*

Le conseil

► Compétence résiduaire :

- Budget ;
- Comptes ;
- Contrats ;
- Tout ce qui est d'intérêt communal ;
- Règlements communaux d'administration intérieure ;
- Ordonnances de police communale ;
- Etc.

Le collège

Exécution des textes légaux **ET** ce qui lui est spécifiquement attribué par la loi :

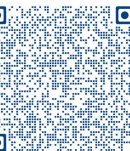
- Administration des établissements communaux ;
- Gestion des revenus, des dépenses et surveillance des comptes ;
- Personnel ;
- Travaux communaux ;
- Etc.

Le/la bourgmestre

Compétences **attribuées** par la loi. Il/Elle est le 1^{er} à agir en cas d'**urgence**.

- Droit de réquisition des immeubles abandonnés ;
- Fermeture de certains établissements ;
- Apposition de scellés ;
- Ordonnance de police.

+ La note d'orientation politique et le plan triennal





FRÉQUENCE DES RÉUNIONS *VERGADERFREQUENTIE*

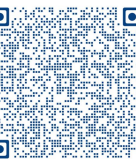
Le collège des bourgmestre et échevin(e)s

- Pas de fréquence imposée par la NLC.
- Aussi souvent que la prompte expédition des affaires l'exige.
- En général **1 fois par semaine.**

Le conseil communal

- Minimum **10 fois/an** et aussi souvent que nécessaire ou si 1/3 des membres le demande.
- **Séances spécifiques :** budget, matières disciplinaires, etc.

Voir le Guide de l'élu pp. 32 et s. et pp.50 et s.





DÉLAI DE CONVOCATION *OPROEPINGSTERMIJN*

Le collège des bourgmestre et échevin(e)s

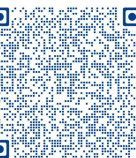
- Séances ordinaires si ROI Collège
- Séances extraordinaires si pas de ROI Collège (2 jours francs pour convocation)

Le conseil communal

- Principe des 7 jours **francs** pour convocation
- **Exceptions :**
 - cas d'urgences
 - 3^{ème} convocation (2 jours)

Jour franc = jour calendrier complet

Voir le Guide de l'élu pp. 32 et s. et pp.50 et s.





CONVOCAATION DU CONSEIL BIJEENROEPING VAN DE GEMEENTERAAD

QUI ?

Par le/la président(e) ou le collège des bourgmestre et échevin(e)s.

QUOI ?

Date, lieu, heure de la réunion ;

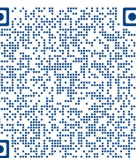
- Points de l'ordre du jour (libellés avec suffisamment de clarté) ;
- Projets de délibération de chaque point de l'ordre du jour.

COMMENT ?

À domicile, porteur à domicile ou par courrier électronique.



**Voir votre Règlement
d'Ordre Intérieur
(ROI)**



Voir Guide de l'élu pp. 32 et s.



DÉROULEMENT DE LA SÉANCE DU CONSEIL VERLOOP VAN EEN GEMEENTERAAD

Principe ?

Publique et en présentiel.

Huis clos

Virtuelle

Uniquement en cas de force majeure rendant impossible ou dangereux la tenue de la séance.

Quorum de présence ?

Majorité des membres.

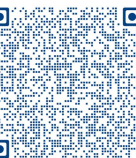
- Quid du Président(e) de CPAS (non-membre du conseil)? Voix consultative.
- Quid si non atteint 2 fois? Quorum pour la 3^{ème} séance.

Ordre du jour :

pas d'ajout possible **SAUF** déclaration d'urgence par 2/3 des membres.

Info du président(e) :

Urgences, nouvelles versions, approbation PV de la séance précédente.

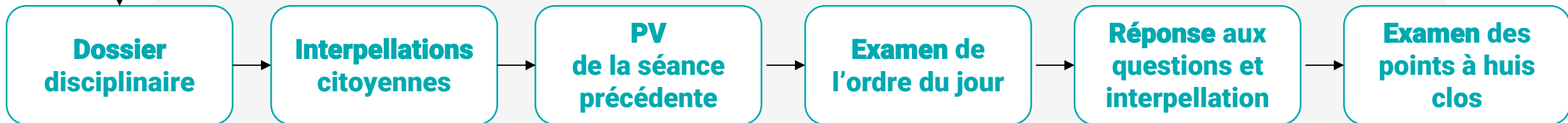


Voir Guide de l'élu pp. 32 et s.



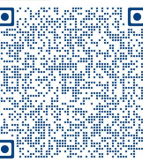
DÉROULEMENT DE LA SÉANCE DU CONSEIL VERLOOP VAN EEN GEMEENTERAAD

**Commissions
préparatoires**
▶ voir votre **ROI**



Question de personne = mise en cause, critique ou remarque sur le comportement d'une personne physique ou morale (ex: entreprise) clairement identifiée ou identifiable.

Voir Guide de l'élu pp. 32 et s.





VOTE AU CONSEIL DE STEMMING IN DE GEMEENTERAAD

Le principe :

Le scrutin public

= à main levée/électronique/par groupe

▶ voir votre **ROI**

À la majorité absolue des suffrages

= Moitié + plus 1 ou 0,5 (nombre pair ou impair)
ET sans tenir compte des votes nuls et des abstentions.

▶ **Exemple :**
43 Conseillers(ères)
Quorum = min 22 votants
Résultats : 12 abstention,
6 oui et 4 non
→ **Proposition acceptée.**

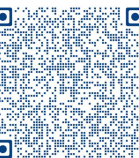
En cas de partage ? Rejet de la proposition

Attention aux conflits d'intérêts !

L'exception : le scrutin secret **≠ huis clos**

Présentation des candidat(e)s (hormis les échevins), les nominations aux emplois, les mises en disponibilité, les suspensions préventives dans l'intérêt du service et les mesures disciplinaires.

Voir Guide de l'élu pp. 32 et s.






INTERVENTIONS DES CONSEILLERS(ÈRES) *TUSSENKOMST VAN DE GEMEENTERAADSLEDEN*

Que puis-je faire ? Quels sont mes moyens d'action en tant que conseiller(ère) ?

 **Proposer un point** qui n'est pas à l'ordre du jour initial ou **proposer une motion d'intérêt communal** (à déposer au moins 5 jours francs avant la séance) ;

 **Interpeller** (5 jours francs) et émettre des **questions orales** (2 jours francs) au collège ;

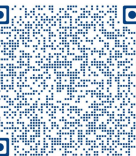
 **Demander des informations techniques** sur les dossiers repris à l'ODJ ;

 **Convoquer un conseil communal** si un tiers des membres le demande.

 **Poser des questions écrites** sur les points inscrits à l'ordre du jour ;

[**► Voir les modalités pratiques dans votre ROI**](#)

Voir Guide de l'élu pp. 39 et s.





AUTRES DROITS ? *ANDERE RECHTEN?*

Le droit de regard = aucun acte, aucune pièce concernant l'administration ne peut être soustrait à l'examen des membres du conseil.

Concrètement :

Accès aux documents administratifs

Pas absolu !

► **Distinction :**

- intérêt communal,
- intérêt général et
- intérêt mixte.

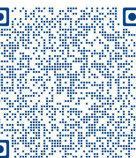
Visite des établissements communaux

Visite purement informative

Poser des questions écrites au collège

À transmettre au Secrétariat communal

► **Voir les modalités pratiques dans votre ROI**



Voir Guide de l'élu pp. 39 et s.



MAIS AUSSI DES DEVOIRS... MAAR OOK PLICHTEN...

Respecter votre secret professionnel (puni pénalement) et devoir de réserve

Déclarer les éventuels conflits d'intérêt

Exemples :

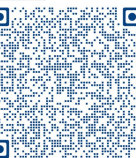
Être présent(e) à la délibération sur des objets auxquels il a un intérêt direct, soit personnellement (octroi subside à son ASBL), de prendre part directement ou indirectement dans aucun service, perception de droit, marchés publics pour la commune...

Assister à l'examen des comptes des administrations subordonnées à la commune et dont il/elle serait membre, sauf s'il s'agit du CPAS ;

Intervenir comme conseil d'un membre du personnel en matière disciplinaire.

Conséquence: interdiction de siéger lors de ce point et de participer à la délibération

Voir Guide de l'élu pp. 39 et s. et la Fiche pratique « Conflit d'intérêts »





DÉLIBÉRATION AU CONSEIL BERAADSLAGING IN DE GEMEENTERAAD

= Acte
administratif

Soumis à la loi
sur la motivation
formelle

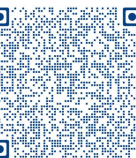
Structure avec
« Vus »,
« Considérants »
et « Décide »

*invoquant les motifs de droit
et les motifs factuels*

Rappel : Les projets de délibération sont disponibles en FR et NL (sauf matière uncommunautaire) au moment de l'envoi de la convocation. Ceux-ci sont ensuite discutés et éventuellement amendés en séance.

Toutes les annexes mentionnées dans la délibération en font partie intégrante.

Ex : convention subsides, cahier spécial des charges, plans, actes authentiques...





LE PROCÈS-VERBAL ET LE REGISTRE *DE NOTULEN EN HET REGISTER*

LE PV

Retranscription assurée par le/la secrétaire communal(e)

Contenu :

- texte complet décision
- suite réservée si absence décision
- accomplissement formes légales (membres présents, scrutin secret, huis clos...)

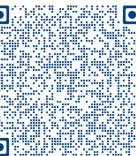


LE REGISTRE

Document relié et signé par le/la secrétaire et le/la président(e) de la séance

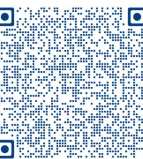
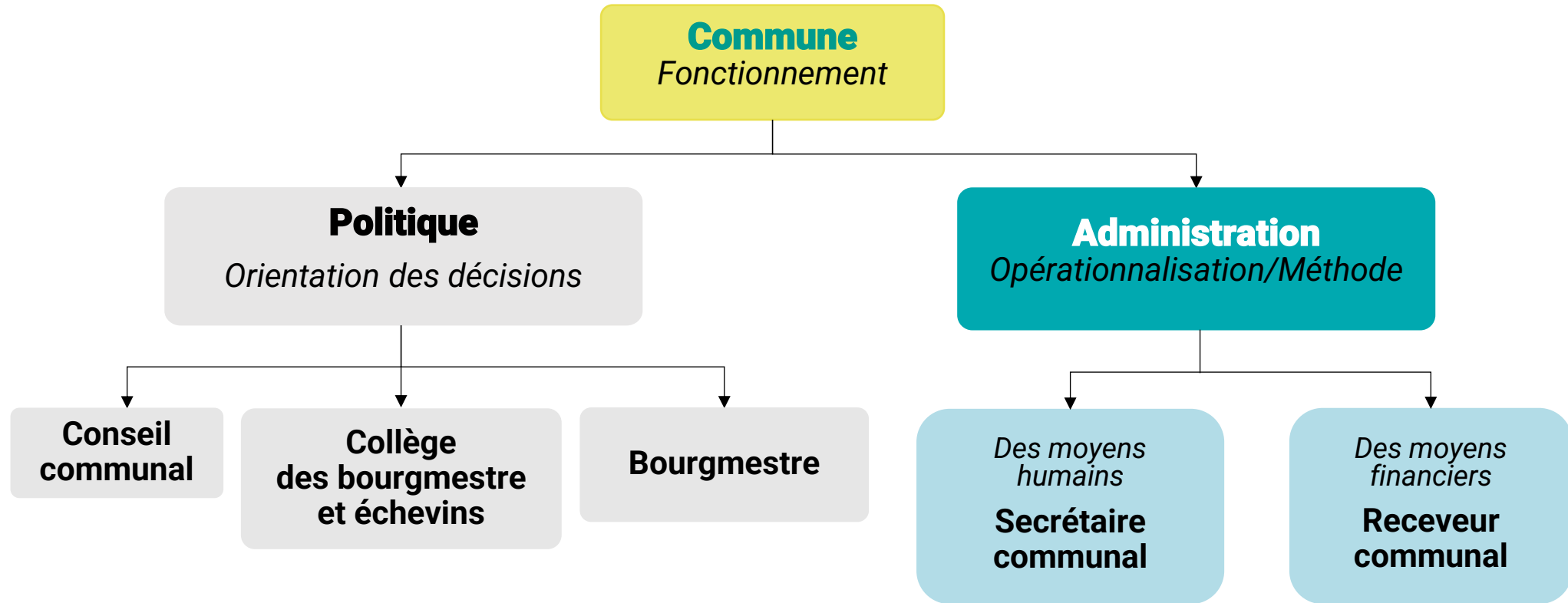
- Conservation des registres du conseil et du collège est **éternelle** = archives de la commune

Voir notre fiche pratique « Publication des règlements communaux - Informations générales »





LA COMMUNE SUR DEUX PILIERS DE GEMEENTE STEUNT OP TWEE PIJLERS





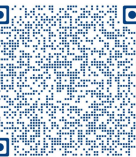
SECRÉTAIRE COMMUNAL(E) GEMEENTESECRETARIS

- = **chef(fe) de l'administration et du personnel communal.**
- = **votre point de contact**

Différentes missions :

- 📍 Est présent(e) à toutes les réunions du conseil et du collège ;
- 📍 Dispense de conseils juridiques et administratifs ;
- 📍 Prépare et exécute (notamment au sein du comité de direction) les axes politiques fondamentaux compris dans la note d'orientation politique ;
- 📍 Préside le **comité de direction** ;
- 📍 Dirige et coordonne les services ;
- 📍 Assure la mise sur pied et le suivi du système de **contrôle interne**.

Voir Guide de l'élu pp.96 et s.





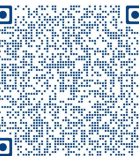
COMITE DE DIRECTION *DIRECTIE*COMITÉ

Composition :



Missions:

- Assiste le/la secrétaire communal(e) dans sa mission de coordination des services
- Veille à la mise en œuvre transversale des décisions du conseil et du collège par l'administration
- Émet un avis sur les projets de cadre et d'organigramme élaboré par le/la secrétaire communal(e)





RECEVEUR(SE) COMMUNAL(E) GEMEENTEONTVANGER

= conseiller financier et budgétaire de la commune

Différentes missions :

soit énumérées dans la NLC

► Seul et sous sa responsabilité

- Comptabilité communale ;
- Perception des recettes ;
- Paiement des dépenses ;
- Gestion de la trésorerie ;
- Dispenser des conseils sur les questions financières.

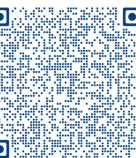
soit via délégation par le collège

► Sous l'autorité du collège

Quelques exemples :

- Établissement du budget ;
- Rémunérations ;
- Taxes communales ;
- Cadastre.

Voir Guide de l'élu pp.100 et s.





PROGRAMME DE LA SOIRÉE

PROGRAMMA VAN VANAVOND

PARTIE 1

**Autonomie communale
et bonne gouvernance :
lois, organisation et rôles
des mandataires**

- 📍 Concept d'État de droit et hiérarchie des normes
- 📍 Autonomie communale
- 📍 Organes politiques et administratifs de la commune

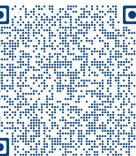
PARTIE 2 DEEL 2

**Le management stratégique
communal**

- 📍 L'approche stratégique
- 📍 Contrôle par le mandataire ou le collègue
- 📍 Relations entre les mandataires et l'administration
- 📍 Grands principes de gestion budgétaire et financière

PARTIE 3

**Ethique politique, déontologie
et obligations de transparence
et de publication des mandats**



Formation
des mandataires bruxellois

Opleiding
voor de nieuwe verkozenen

Le dialogue politico-administratif au service du management stratégique

Marie Göransson
Aurélie Tibbaut

ULB



Marie Göransson

Professeure de management public et responsable académique du Master en Administration publique de l'ULB ;

Vice-Doyenne de la Faculté de Philosophie et Sciences sociales ;

Experte des relations au sommet de l'Etat entre les responsables politiques et les dirigeants des administrations, et spécialiste de l'introduction des outils de gestion dans les administrations ;

Accompagne des réformes dans le domaine à différents niveaux de pouvoir en Belgique.

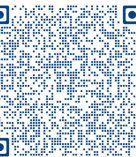
Aurélie Tibbaut

Directrice du Policy Lab de l'ULB, un « connecteur de connaissances » entre l'Université les administrations publiques ;

Docteure en Science politique ;

Enseignante en management public ;

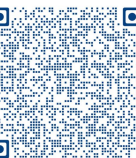
Experte de la gouvernance locale, ses recherches portent notamment sur l'introduction des outils de gestion dans les administrations communales.





LA DYNAMIQUE POLITICO-ADMINISTRATIVE *DE DYNAMIEK TUSSEN POLITIEK EN ADMINISTRATIE*

- **Un élément-clé de la gouvernance locale – une spécificité du management public**
- **Une réflexion à mener sur la répartition des rôles entre l'administration et le politique au sein des exécutifs à tout niveau de pouvoir**
- **Aux origines, un modèle dichotomique strict fondé sur :**
 - La primauté du politique**
 - La séparation des tâches entre le pouvoir politique et l'administration**



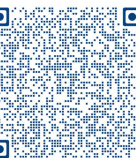


LA DYNAMIQUE POLITICO-ADMINISTRATIVE *DE DYNAMIEK TUSSEN POLITIEK EN ADMINISTRATIE*

- Un modèle durement éprouvé par la pratique
- La nécessité de trouver un équilibre dans le partage des responsabilités sans remettre en cause la primauté du politique

une relation de confiance

- Priorités et préoccupations politiques
- Pouvoir de décisions des élus
- Continuité dans la gestion des services
- Contribution de l'administration





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

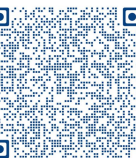
La non-prise en compte de l'expertise de l'administration dans les processus d'élaborations des politiques

« tout est urgent », « tout est politique »

L'ingérence du politique dans la gestion des services

Le manque d'intérêt pour les contraintes de l'administration

L'influence politique des nominations





DES OUTILS AU SERVICE D'UNE UNE RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE SEREINE ET EFFICACE



LE COMITÉ DE DIRECTION AU SERVICE DE LA TRANSVERSALITÉ ET DE LA COHÉRENCE



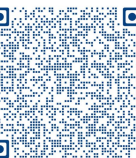
L'ORGANIGRAMME AU SERVICE DE LA CLARIFICATION DES RÔLES ET DE LA PERFORMANCE

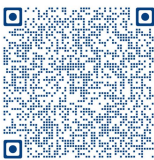
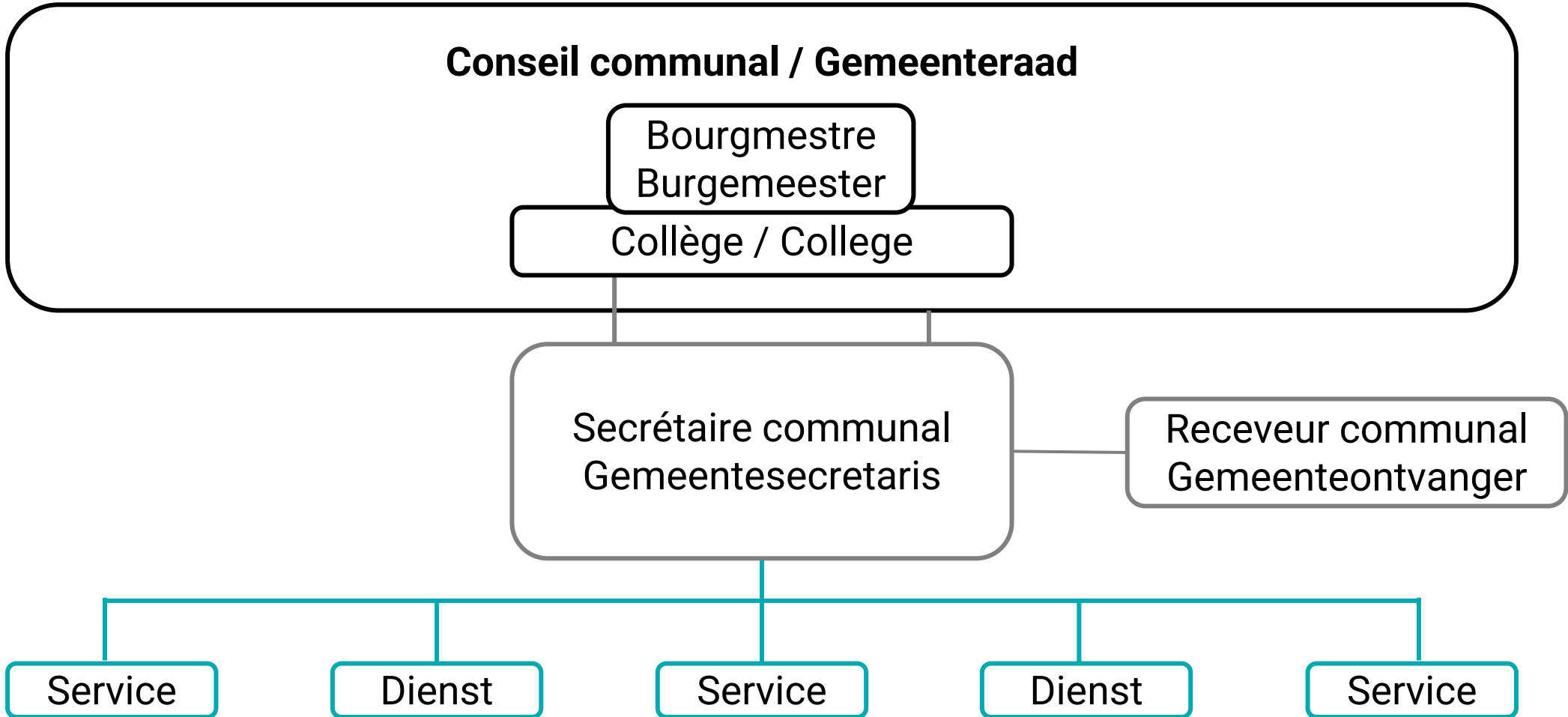


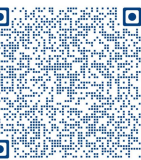
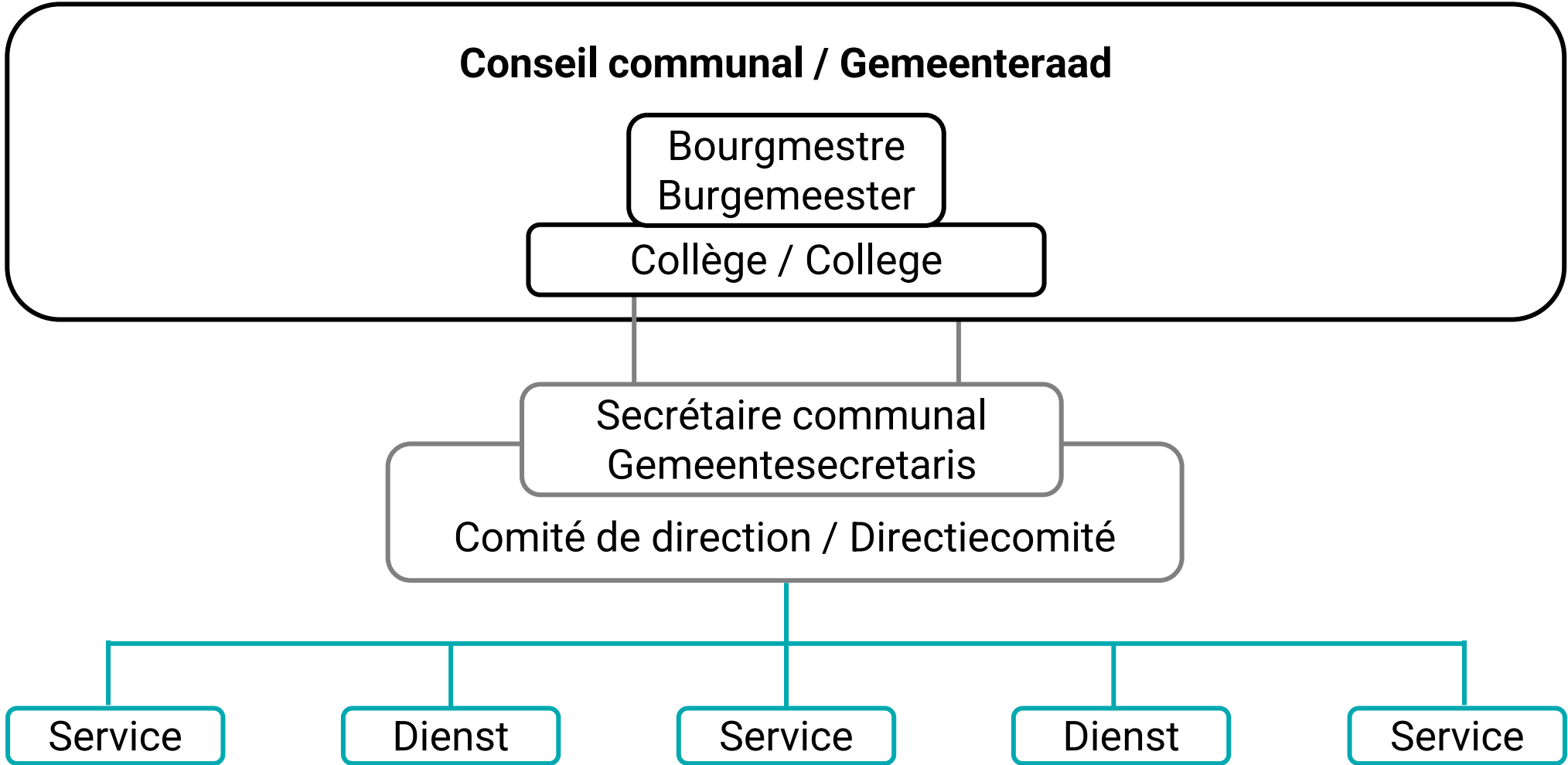
LE MANDAT ET LA NOTE D'ACCORD AU SERVICE DE LA DYNAMISATION DU BINÔME POLITIQUE-ADMINISTRATION

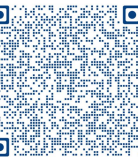
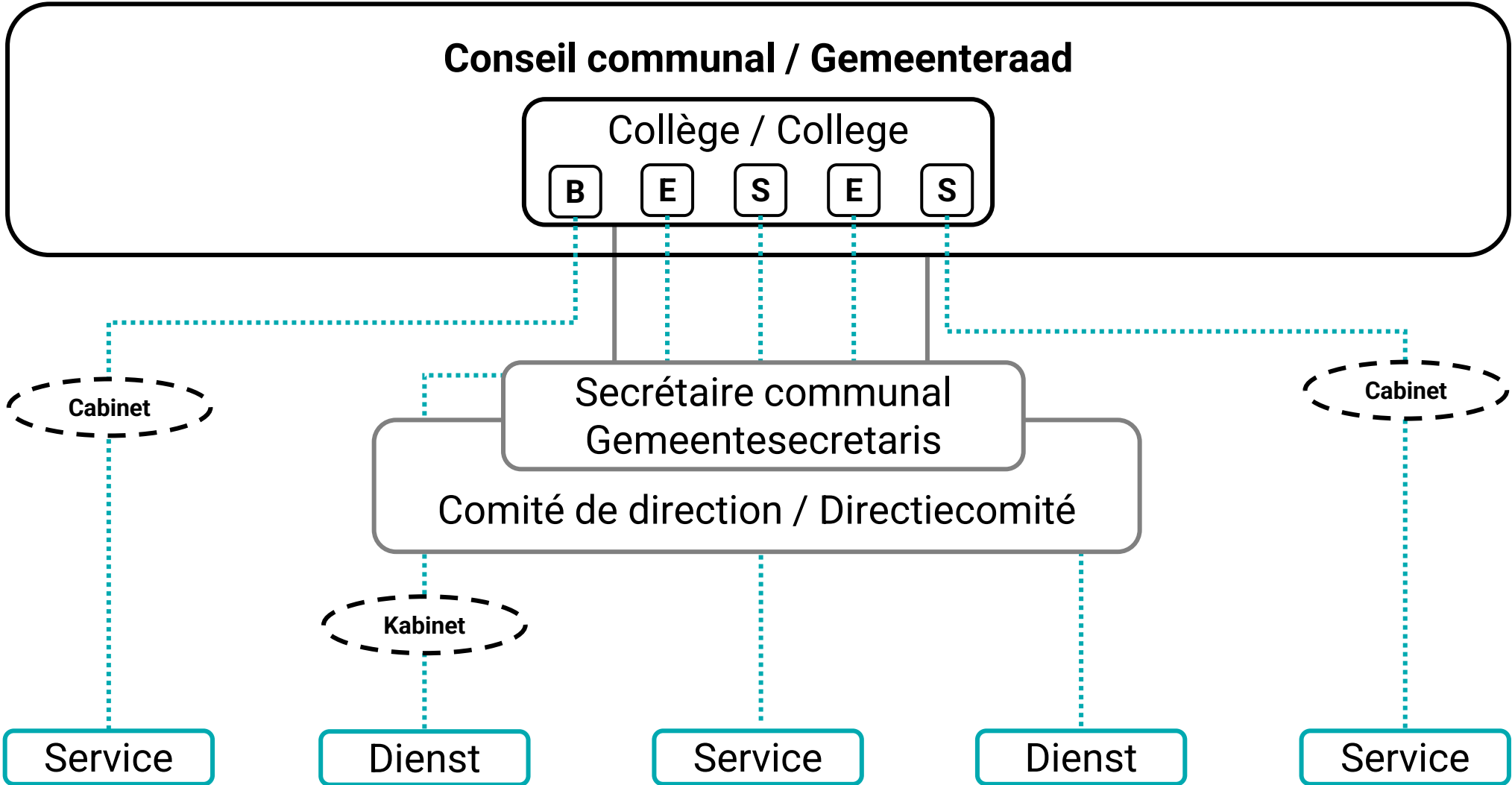


LE PLAN TRIENNAL AU SERVICE DE LA RÉALISATION DU PROGRAMME POLITIQUE ET DE LA REDDITION DES COMPTES











A PROPOS DU MODÈLE LÉGAL DE COLLABORATION POLITICO-ADMINISTRATIVE

Le modèle observé dans les administrations locales est bien souvent différent du modèle légal, avec plusieurs conséquences :

Dédoubllement de la ligne hiérarchique

conflits de loyauté, incohérences, risques psycho-sociaux

Obstacle à l'objectif de transversalité

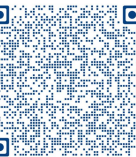
au service de la cohérence et de la performance

En contradiction avec les missions légales du secrétaire communal

direction générale des services et leur coordination, direction et gestion journalière du personnel, l'exécution des axes politiques fondamentaux

En contradiction avec la logique de collégialité

du collège des bourgmestres et échevins

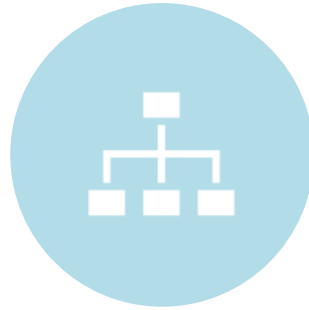




DES OUTILS AU SERVICE D'UNE UNE RELATION POLITICO-ADMINISTRATIVE SEREINE ET EFFICACE



LE COMITÉ DE DIRECTION AU SERVICE DE LA TRANSVERSALITÉ ET DE LA COHÉRENCE



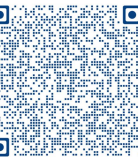
L'ORGANIGRAMME AU SERVICE DE LA CLARIFICATION DES RÔLES ET DE LA PERFORMANCE



LE MANDAT ET LA NOTE D'ACCORD AU SERVICE DE LA DYNAMISATION DU BINÔME POLITIQUE-ADMINISTRATION



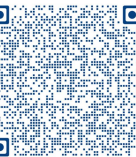
LE PLAN TRIENNAL AU SERVICE DE LA RÉALISATION DU PROGRAMME POLITIQUE ET DE LA REDDITION DES COMPTES





LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE LOCALE

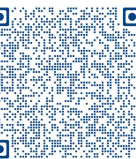
- Un processus qui va de la détermination de la stratégie, sa déclinaison en objectifs, son opérationnalisation à son suivi et au contrôle de sa concrétisation
- Un processus à la finalité double voire triple:
 - ✓ **La responsabilisation des dirigeants des services/du comité de direction** devant les élus quant à la mise en œuvre du programme de politique générale
 - ✓ **Le pilotage de la performance des services** et concilie la concrétisation des priorités politiques avec l'amélioration du fonctionnement des services
 - ✓ **La communication envers les citoyens** sur les projets à venir et leur concrétisation





LES IDEES RECUES/LES RÉSISTANCES

- La démarche stratégique se confond avec le projet politique et doit être mené par les responsables politiques.
- La démarche stratégique concerne le fonctionnement des services et est donc une démarche qui doit prendre place exclusivement au sein de l'administration
- La démarche stratégique ne consiste qu'en la mise en œuvre des programmes politiques et conforte l'administration dans son rôle d'exécutant.
- La démarche stratégique met à mal la primauté du politique
- La démarche stratégique et le management de la performance qu'elle permet est inspirée du management qui prend place dans le privé et a comme finalité l'augmentation du profit des organisations.





La démarche stratégique : un processus au service du dialogue politico-administratif sur l'évolution de la commune et de ses services

Les objectifs stratégiques



Les objectifs opérationnels



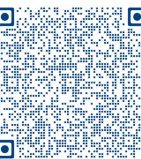
Les actions et les moyens à engager



La budgétisation



Le contrôle de gestion



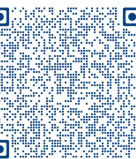


Les objectifs stratégiques

La planification stratégique : la détermination des objectifs stratégiques basée sur une démarche d'analyse des besoins des parties prenantes de l'organisation, de l'environnement, et de son fonctionnement interne au regard de sa/ses missions => **démarche de diagnostic** nécessaire avant de se lancer dans la projection

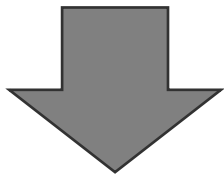
Un volet externe :
Alimenté essentiellement par les priorités politiques mais pour lequel l'**administration peut être force de proposition**

Un volet interne au service de l'amélioration du fonctionnement des services généralement sur impulsion de l'administration





De la planification stratégique à la programmation ou l'opérationnalisation des objectifs stratégiques : la définition d'objectifs opérationnels, des projets et actions à engager, des moyens à consacrer



Un rôle prégnant de l'administration, une **validation politique, un partage des contraintes de gestion de l'administration**

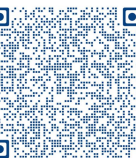
Les objectifs stratégiques



Les objectifs opérationnels

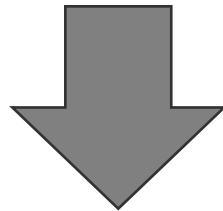


Les actions et les moyens à engager

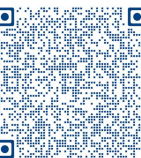
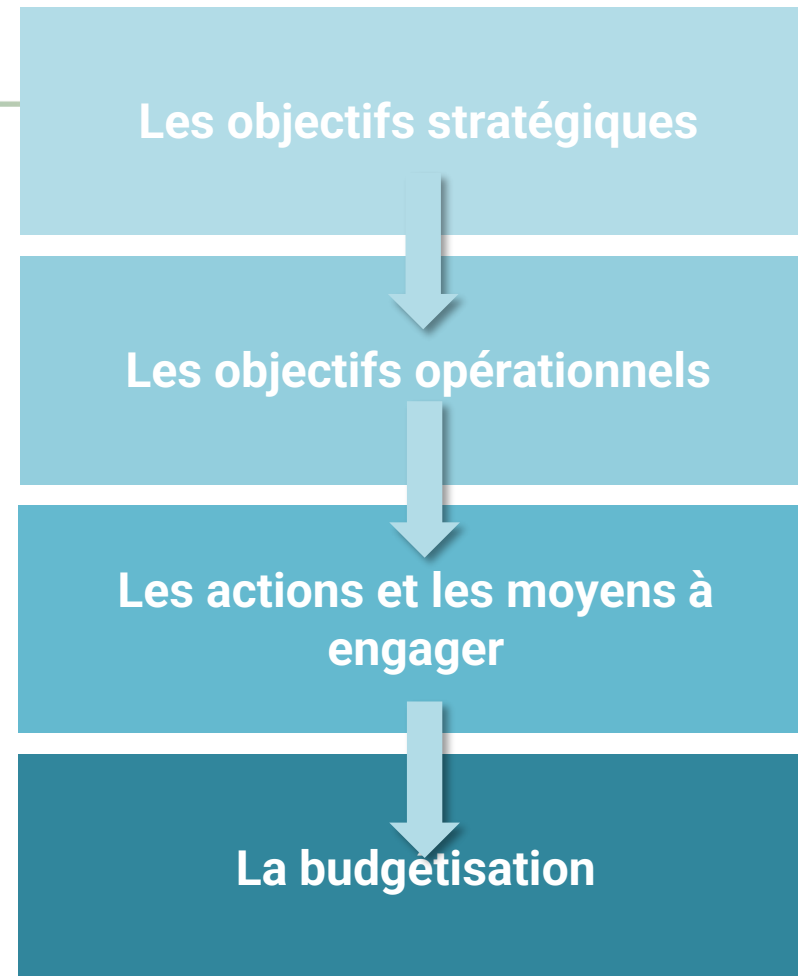




De la programmation à la budgétisation : la traduction budgétaire de l'atteinte des objectifs sur un an

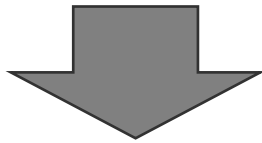


Une réflexion sur l'élaboration du budget des services : des arbitrages politiques, la nécessaire expertise de l'administration

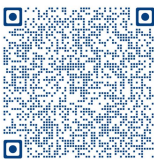




Le contrôle de gestion : le contrôle de l'efficacité et l'efficience de l'action publique mais aussi son pilotage



La reddition de comptes du comité de direction devant les responsables politiques sur l'avancement et l'adaptation des projets, l'actualisation des objectifs opérationnels, la définition de nouvelles priorités politiques éventuelles, l'atteinte des objectifs





LA COLLABORATION POLITICO-ADMINISTRATIVE 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 légistique...



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.





SYNTHÈSE : QUELQUES DÉFIS POUR LES POUVOIRS LOCAUX

Relation politico-administrative

- S'astreindre à comprendre les contraintes du politique / de l'administration ;
- Saisir les opportunités offertes par les outils de gouvernance ;
- Mobiliser et valoriser les savoirs d'expertise et d'expérience de l'administration ;
- Se mettre d'accord sur le cadre de la collaboration politico-administrative ;
- Adopter des pratiques cohérentes en fonction du contexte ;
- Préserver le rôle du comité de direction au service de la transversalité.

Planification stratégique

- Mobiliser l'administration pour nourrir les priorités politiques ;
- Assurer la délégation de l'autonomie de gestion, contrepartie de la responsabilisation ;
- S'impliquer dans le suivi de la mise en œuvre et susciter la mise en dialogue ;
- Considérer l'administration comme le partenaire de l'action politique ;
- Alimenter une relation de confiance et proscrire toute pratique déresponsabilisation.





PROGRAMME DE LA SOIRÉE PROGRAMMA VAN VANAVOND

PARTIE 1

**Autonomie communale
et bonne gouvernance:
lois, organisation et rôles
des mandataires**

- 📍 Concept d'État de droit et hiérarchie des normes
- 📍 Autonomie communale
- 📍 Organes politiques et administratifs de la commune

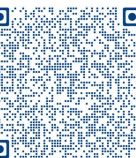
PARTIE 2

**Le management stratégique
communal**

- 📍 L'approche stratégique
- 📍 Contrôle par le mandataire ou le collègue
- 📍 Relations entre les mandataires et l'administration
- 📍 Grands principes de gestion budgétaire et financière

PARTIE 3 *DEEL 3*

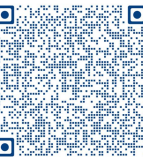
**Ethique politique, déontologie
et obligations de transparence
et de publication des mandats**





3. Ethique politique, déontologie et obligations de transparence et de publication des mandats

Politieke ethiek, deontologie en transparantieplichting en bekendmaking van mandaten





ÉTHIQUE POLITIQUE ET DÉONTOLOGIE POLITIEKE ETHIEK EN DEONTOLOGIE

Nouveauté 2024 : le code de déontologie

► Voir dans votre ROI

= des principes, des règles de comportement, des usages et directives

Différentes valeurs :

- 📍 Intégrité,
- 📍 Honnêteté,
- 📍 Désintéressement,
- 📍

**Non
discrimination**

**Exercice de
votre/vos
mandats**

**(Apparence de)
conflits
d'intérêts -
Incompatibilités**

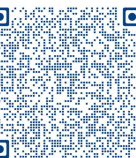
**(Apparence de)
corruption**

**Utilisation des
équipements et
ressources de
l'administration**

**Gestion de
l'information -
publicité et
communication**

**Relations avec
l'administration**

Intérêt général > Intérêt(s) personnel(s)



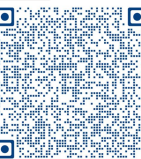
Voir Guide de l'élu pp.71 et s.



OBLIGATIONS DE TRANSPARENCE TRANSPARANTIEVERPLICHTING



Voir Guide de l'élu pp.72 et s., Vademecum de la cellule transparence et de la Cour des comptes





Déclaration des mandats auprès du secrétaire

Qui ?

Bourgmestre, échevin(e)s et conseiller(ère)s

Quoi ?

les mandats, fonctions, et fonctions dérivées qu'ils exercent et ; les rémunérations, avantages de toute nature et frais de représentation perçus en exécution de ceux-ci.

Deadline ?

Dans les **7 mois** qui suivent la prestation de serment + si modification en cours de mandat.

Déclaration auprès de la Cour des comptes

Qui ?

Bourgmestre et échevin(e)s

Quoi ?

- Déclaration écrite de mandat qui mentionne tous les mandats, fonctions dirigeantes ou professions ainsi que les rémunérations
- Déclaration de patrimoine sous pli fermé qui fait état du patrimoine au 31 décembre de l'année précédente, certifiée sur l'honneur.

Deadline ? 1^{er} octobre

Contrôle ? Cour des comptes → amendes ou, en cas de récidive, amende triplée et inéligibilité pour 5 ans.

Quid pour les conseillers communaux ?

Vérifier si un autre mandat n'entraîne pas l'application de ces règles.

Rapport des administrateurs

Qui ?

Bourgmestre, échevin(e)s et conseiller(ère)s

Quoi ?

Un rapport propre et non le rapport annuel de l'intercommunale, notamment : sur les activités de la structure ; l'exercice de son mandat (dont sa participation aux réunions) sur la manière dont il a pu développer et mettre à jour ses compétences

Rédaction ? Par le mandataire

Deadline ? Ce rapport est soumis annuellement au conseil communal. Il est débattu en séance publique.





Rapport annuel

Qui ?

Bourgmestre, échevin(e)s et conseiller(ère)s

Quoi ?

Informations

- diverses dont le relevé ;
- Des présences en réunion ;
- Des rémunérations et avantages de toute nature ;
- Des frais de représentation ;
- Des voyages éventuels organisés dans le cadre de leurs fonctions.

Rédaction ?

Par le secrétaire communal(e)

Deadline ?

Publication dans les six mois de la fin de chaque année civile

Site internet de la Commune

Qui ?

Bourgmestre, échevin(e)s et Président(e) de CPAS.

Quoi ?

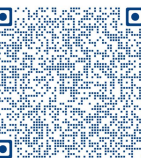
Communiquer à votre secrétaire communal(e) les documents suivants :

- Liste des mandats, fonctions et fonctions dérivées + rémunération et avantages qui en découlent ;
- Liste des autres activités exercées à titre privé + rémunérations ;
- Rémunérations perçues pour l'exercice d'une fonction au sein d'une structure soumise à la législation sur les MP.

Procédure ?

Communiquer des informations à votre secrétaire communal(e)

Deadline ? 1^{er} octobre

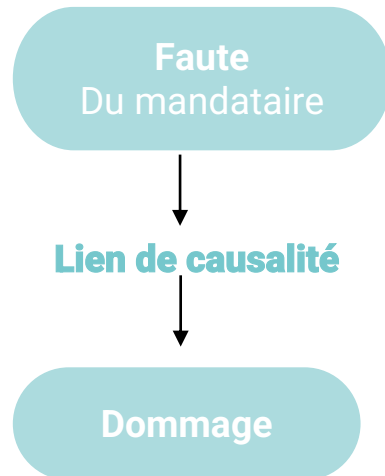




RESPONSABILITÉ DES MANDATAIRES AANSPRAKELIJKHEID VAN DE MANDATARIS

Responsabilité civile

= comme tout citoyen(ne).

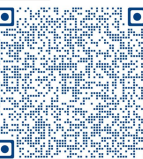


La **Commune** peut également être tenue responsable de la faute du mandataire

Responsabilité pénale

Possible responsabilité de la commune et/ou la vôtre (uniquement pour la faute lourde).

Ex: en cas de non-respect du secret professionnel ou violation du domicile.

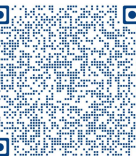




POUR ALLER PLUS LOIN *NOG MEER*

Nous reprenons ci-dessous les liens vers des documents en lien avec la matière qui pourraient vous intéresser pour aller un pas plus loin dans la compréhension de la commune et de votre rôle en tant qu'élu.

- [Guide de l'élu 2025](#)
- Plusieurs fiches pratiques, notamment:
 - [Conflit d'intérêts](#)
 - [Incompatibilités](#)
 - [Les actions en justice](#)
 - [Publication des règlements communaux - Informations générales](#)
 - [La tutelle](#)
- [Vademecum](#) de la cellule transparence
- [Vademecum](#) de la Cour des comptes



Merci à la Fédération des secrétaires communaux
pour leur aide.
Et merci pour votre attention !

*Bedankt aan de Federatie van de gemeentesecretarissen
Bedankt voor uw aandacht!*

