

Cockpit de pilotage ...pour les communes

...piloter pour mieux gérer

**Iris Markwalder, dipl. Administratrice des
finances**

Chef de l'Unité francophone de l'Office des
affaires communales et de l'organisation du
territoire (OACOT)

Gouverner ... c'est prévoir

- **Avoir une vision à long terme**
- Anticiper les problèmes
- Prévoir les solutions
- Appréhender les effets induits
- Maîtriser les interdépendances
- Avoir une vision globale



Une question de base

Pourquoi planifier ?



**Napoléon aurait dit
un jour :**
*... planifier, c'est
remplacer le hasard
par l'erreur*

*Ne soyons pas
d'accord avec lui !!*

Résumé de la structure / rappel

Finance la prestation



Législatif
Niveau normatif



Missions politiques

Fixe les buts, indicateurs
Enveloppes budgétaires
Charte
Règlement

Achète la prestation

Conseil communal
Niveau stratégique



Analyse les besoins

Fixe stratégie d'action
Coordonne les politiques
Alloue les ressources

Fournit la prestation

Administration ou autres prestataires privés
Niveau opérationnel



Recense les besoins

Propose les prestations
Fournit les prestations
Respecte les mandats

Quels sont les instruments à disposition de l'exécutif ?

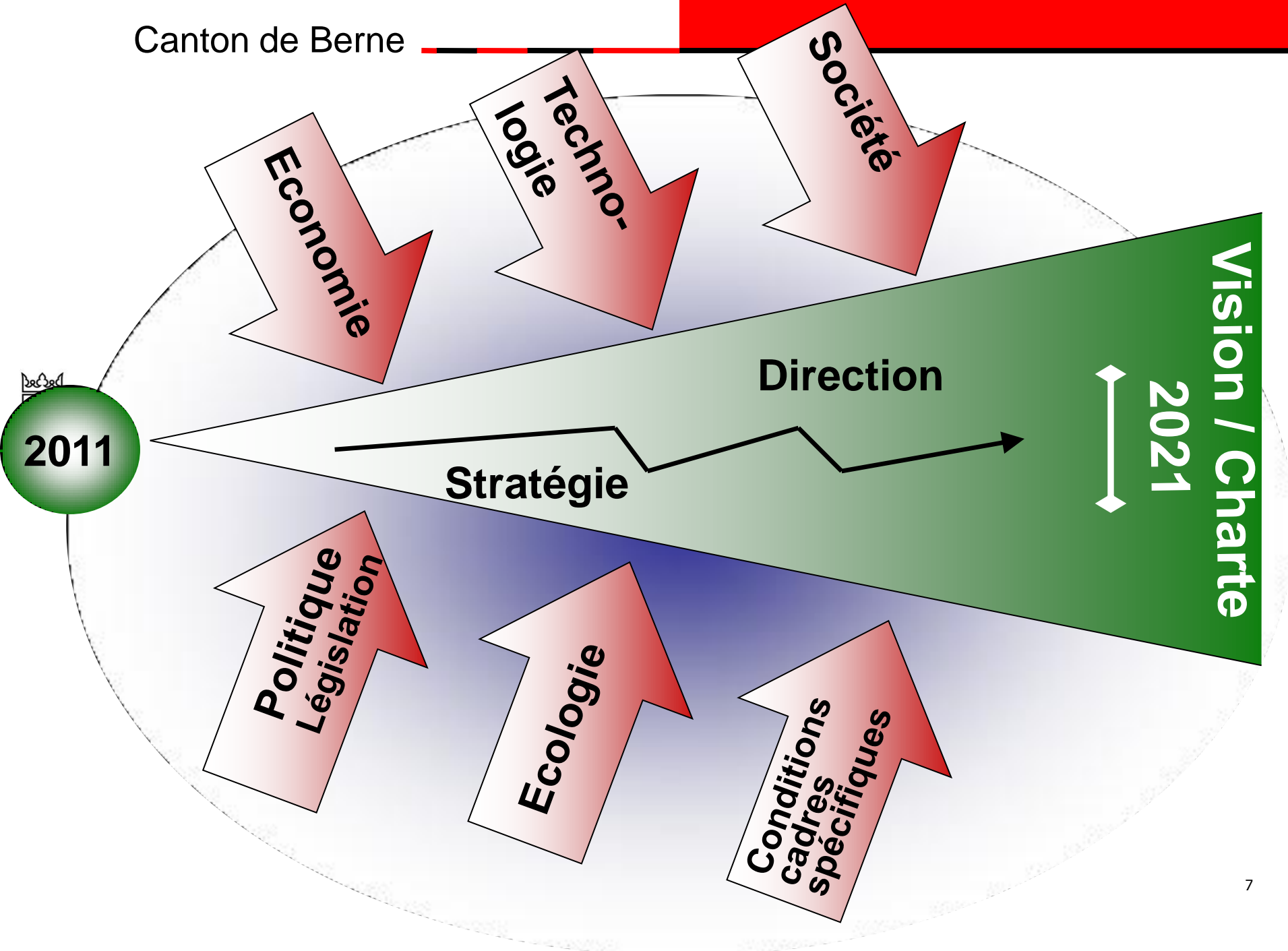
- Le **programme de législature** (programme des investissements) parce qu'il récapitule les divers projets de la commune et permet une vision globale
- Le **plan financier**, parce qu'il constitue un moyen efficace pour voir plus loin que l'horizon d'un budget annuel
- **La charte**, parce qu'elle sanctionne la politique communale à long terme, en réponse aux attentes des citoyennes et citoyens



Qu'est-ce qu'une charte ?

- Catalogue de lignes directrices, le **fil rouge** à suivre au delà d'une période de législature
- Catalogue **des attentes et des vœux des citoyennes et citoyens**
- fixer des **objectifs**, d'en décliner des indicateurs et de contrôler le fonctionnement
- appréhender les **éléments externes**





Objectif clair = clé du succès

- **Un objectif clair constitue la clé d'accès au succès souhaité**



Exemples d'objectifs

- Dans le domaine financier
 - *des finances équilibrées et une administration efficace et efficiente*
- Dans le domaine de l'environnement
 - *un développement durable et une structure de population équilibrée*
- A l'interne
 - *un personnel compétent et motivé, des autorités engagées et motivées*
- Face à l'extérieur
 - *une commune attractive et une population participante*



Exemples d'indicateurs (mesurables)

- Excédent / déficit par habitant
- Coût des sapeurs pompiers par habitant
- Coût du jardin d'enfant par élève (ou par habitant)
- Coût de l'école obligatoire
- Coût de l'ensemble du personnel communal (par habitant)
- Taux de participation aux assemblées communales
- Évolution et structure de la population
- Évolution des impôts
- Taux (degré) de fidélité du personnel communal et des membres des autorités
- etc. etc.



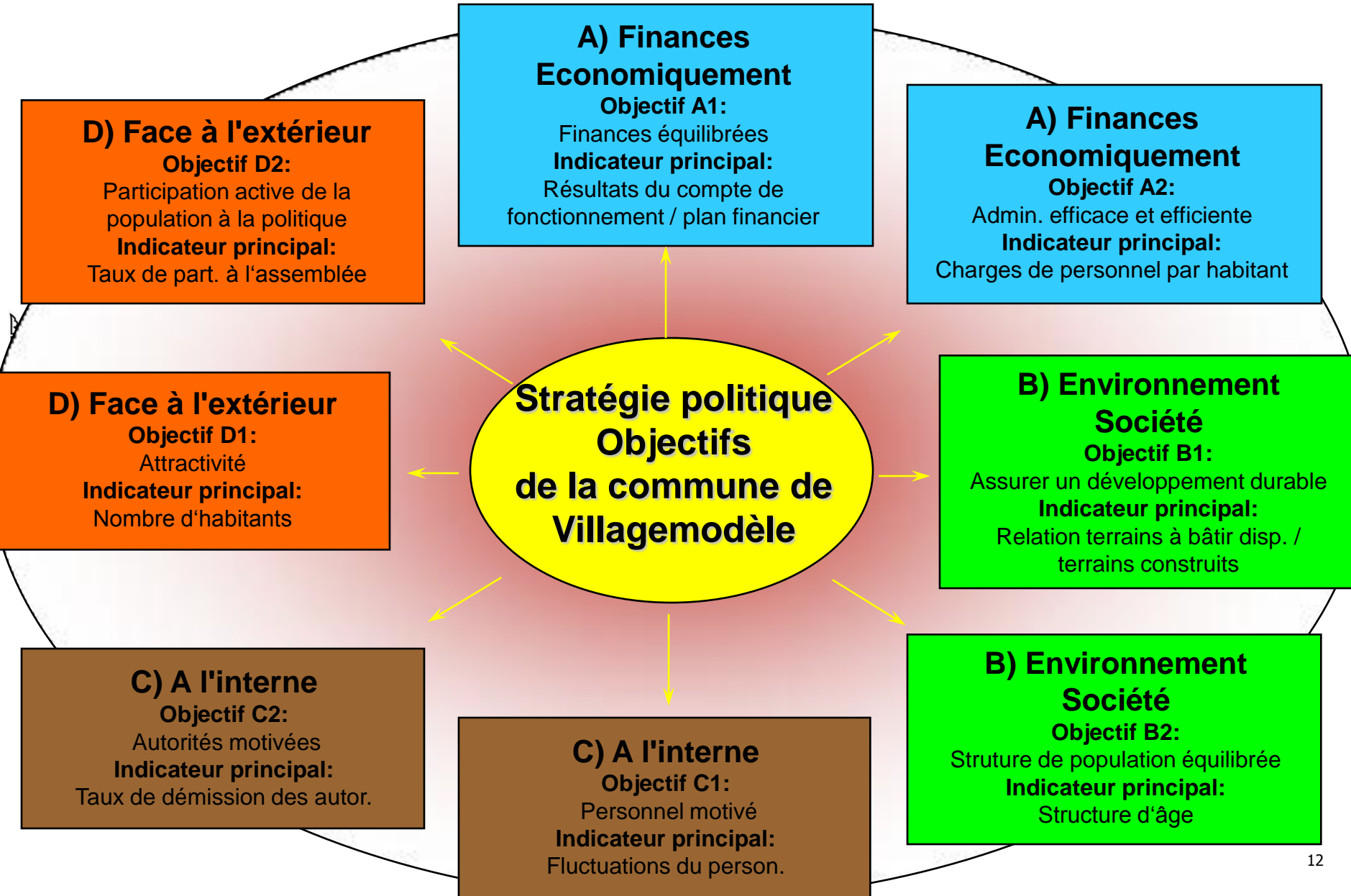
Un cockpit pour les communes

...un moyen efficace pour contrôler la situation



... et pour mieux piloter





Le tableau de bord permet..

- Une liaison concrète entre objectifs et moyens de les atteindre
- Une approche pratique de la Nouvelle gestion publique
- Une orientation vers les aspects fondamentaux
- Une identification rapide du besoin d'action stratégique
- Une économie de nouvelles procédures dispendieuses grâce à l'utilisation des informations déjà existantes
- Un résumé (synthétisation) des messages clés dans un tableau de bord bref et clair



Feed-back permanent

- Le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée
- Il constitue un **feed-back permanent** qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire :
*« Je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne.
J'ai ainsi les moyens de réagir à temps »*



Des exemples concluants

- De nombreuses expériences novatrices de réalisation de tableaux de bord sont en cours dans plusieurs secteurs de l'administration publique
- Un bon nombre d'organisations utilisent déjà des indicateurs regroupés en tableaux de bord pour effectuer le suivi de gestion et évaluation de programme
- En Suisse, les expériences de tableau de bord se développent petit à petit dans les communes
- De nombreuses communes alémaniques notamment ont mis en place des tableaux de bord pour améliorer leur gestion (par exemple Wohlen, Grosshösstetten, Langnau etc.)



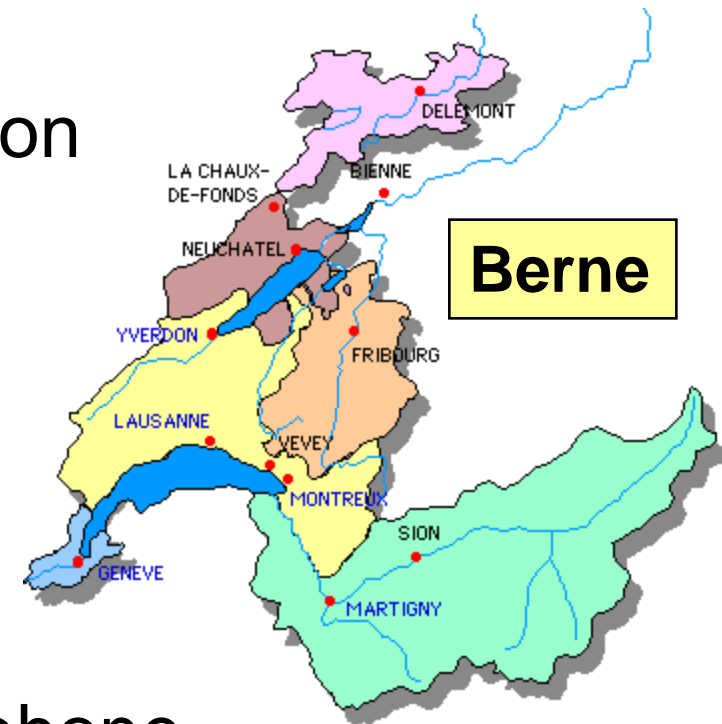
En finalité, ...quand la salle du conseil communal se transforme ...



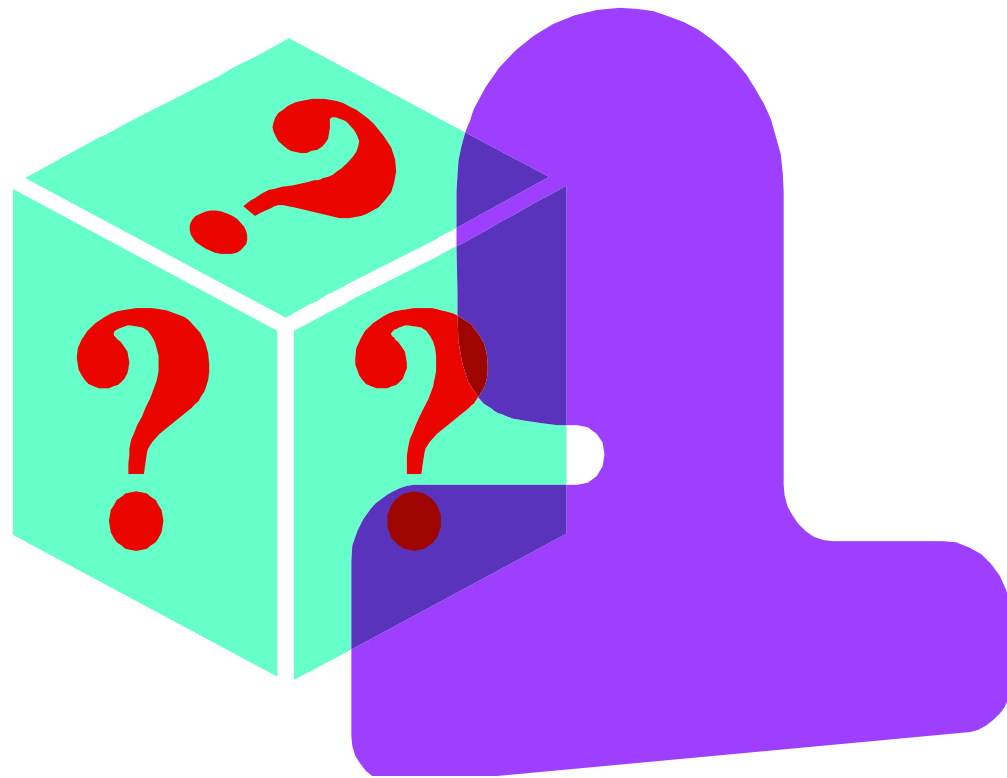
Cockpit pour les communes

- état du projet

- L'OACOT soutient l'adaptation du logiciel en français
- Il souhaite que d'autres cantons romands s'intéressent au projet (projet intercantonal)
- Il souhaite trouver une commune pilote francophone
- Le financement est à discuter



Vos questions et remarques



... une exigence incontournable

- Poser la question de la pertinence d'un outil comme un système de tableaux de bord revient finalement à remettre en question l'importance même de la bonne information
- Évidemment, l'information n'a pas besoin, pour être accessible et valable, d'être présentée sous forme de tableaux de bord ou en porter précisément le nom
- Une voiture peut fonctionner aussi sans tableau de bord ... mais
- **Une commune peut fonctionner sans tableau de bord de gestion... mais**

