

Le Directeur Général face aux défis managériaux de la crise Covid



La crise de la Covid-19 a eu comme principale conséquence de généraliser le télétravail dans les administrations communales suite au premier confinement du 19 mars 2020 (qui s'est prolongé sur deux mois) et au deuxième confinement du 30 octobre 2020.

Toutefois, les missions inhérentes à la gestion d'une administration communale ne sont pas toujours nécessairement adaptées pour un fonctionnement en mode distanciel vu, d'une part, que la majorité des services fonctionnent en lien direct avec les citoyens et, d'autre part, la nécessaire interaction entre les différentes équipes pour gérer les dossiers.

LE MODE DISTANCIEL ET DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL

C'est, dans certains cas, le manque de connaissances liées aux outils informatiques qui rendent les choses

difficiles. À cet effet, les directeurs généraux ont dû veiller à ce que leurs collaborateurs puissent travailler sur des projets importants en mode distanciel (notamment en vidéoconférence). Cette nouvelle méthode de travail a ouvert de nouvelles manières de travailler avec des partenaires extérieurs en limitant les déplacements et en augmentant, de facto, la productivité ; ce mode d'interactions perdurera probablement, en partie, après la crise.

De plus, la gestion des services techniques (propreté publique, espaces verts, gestion de la voirie, des bâtiments publics...) n'est, par nature, pas adaptée à une gestion en mode distanciel.

Toutefois, la crise sanitaire que nous connaissons nous a imposé de travailler en mode distanciel tout en maintenant la continuité du service public.

Force est de constater que les nouvelles missions confiées aux Directeurs Généraux lors de la réforme de 2013 avec notamment la direction du personnel sous

le contrôle du Collège communal (et non plus sous sa direction) permet une plus grande flexibilité pour l'organisation du travail en mode distanciel.

Concrètement, une bonne entente entre les autorités politiques (le Collège communal en sa qualité d'organe exécutif de la commune) et le directeur général dans sa fonction de responsable du personnel permet à ce dernier d'organiser pratiquement le travail en mode distanciel sur la base d'un cadre clairement défini par le Collège.

Cependant, une bonne organisation du travail en mode distanciel nécessite d'analyser les missions qui incombent aux agents pour pouvoir déterminer ceux dont les tâches permettent de travailler sur cette base.

Ici aussi, la réforme de 2013 qui a mis en place un comité de direction (obligatoire dans les communes de plus de 10.000 habitants) a permis au directeur général

Les organes communaux wallons sont le Conseil communal (organe législatif de la commune en charge notamment de voter les règlements et les ordonnances de police pour assurer l'ordre public mais également le budget et les comptes), le Collège communal (composé du Bourgmestre, des Échevins et du Président du centre public d'action sociale en charge d'administrer la commune et de mettre en œuvre les décisions du conseil) et le Bourgmestre (il préside le Collège et dans certains cas le Conseil et il dispose de pouvoirs de police administrative et est chargé d'un pouvoir de surveillance dans bon nombre de législations).



(qui en assure la présidence) de gérer de manière plus efficace la prise de décision et la communication en matière de gestion de ses équipes.

Force est de constater que la gestion de cette crise relève des défis bien différents en fonction de la taille des communes.

La réalité de la crise de la COVID vécue par les directeurs généraux n'est pas la même dans une commune de 5.000 habitants que dans une commune de 20.000.

En effet, plus la commune est petite, plus elle est généralement sous-staffée et le directeur général se retrouve au centre du dispositif de suivi de la crise sanitaire tant au niveau de la gestion opérationnelle des services que du suivi réglementaire des différentes dispositions visant à réduire les effets de cette crise sanitaire.

Dans les communes de plus grande importance, les équipes comptent généralement des collaborateurs internes spécialisés en matière de planification d'urgence qui conseillent directement le Bourgmestre en matière de gestion de crise mais également de spécialistes de la communication qui prennent en charge les relais d'informations vers la population.

FEDERER LES EQUIPES A DISTANCE

A défaut de disposer d'un ou de fonctionnaires dédiés à la gestion de la crise et/ou à la communication, cette fonction doit être prise en charge par le directeur général.

Mais quel que soit la taille des communes et du staff y afférent, le défi des directeurs généraux est de fédérer une équipe à distance ; ce qui passe par la nécessité de réagir rapidement aux problèmes soulevés pour éviter de susciter la confusion ou l'incompréhension car s'il est facile de réunir des collaborateurs pour une réunion en situation ordinaire, il faut admettre que le fonctionnement sur un mode majoritairement distanciel déshumanise partiellement les échanges et rend plus compliqués

les sujets nécessitant une interactivité pour les résoudre.

La direction générale doit également veiller à ce que chacun puisse trouver sa place et son utilité même s'il n'est plus physiquement présent dans les locaux communaux.

Le gros problème pour un directeur général est de pouvoir identifier les collaborateurs qui ont des difficultés de pouvoir travailler à distance.

Dans certains cas, les agents exercent des fonctions qui sont incompatibles ou difficilement compatibles avec le travail en mode distanciel.

Dans cette hypothèse, le directeur général doit redéfinir, dans la mesure du possible, les missions des agents concernés.

Le télétravail requiert un mode d'organisation, de délégation et de contrôle différent de ce que le directeur général connaît (travail par objectifs) qui aurait idéalement nécessité une formation particulière et la mise en place d'un cadre que les directeurs généraux n'ont pas forcément eu le temps de préparer.

De plus, le travail en mode distanciel nécessite de pouvoir mettre à disposition des agents du matériel informatique permettant un accès efficace aux différents logiciels utilisés ; à défaut, l'efficacité du travail en mode distanciel sera altérée.

LE RECOURS À LA VIDÉO-CONFÉRENCE

Un autre fait marquant lié à cette crise sanitaire concerne la tenue des organes décisionnels par voie de vidéoconférence alors que ce mode de fonctionnement était tout simplement interdit avant la crise.

L'autorité législative (2) compétente a profité de l'occasion pour renforcer les obligations du directeur général.

Si une réunion des organes (Conseil ou Collège) est prévue en vidéoconférence, c'est le directeur général qui a la responsabilité du bon fonctionnement de la réunion (notamment la gestion des votes sur les points à huis clos qui font l'objet de votes anonymes)

2 Le Parlement Wallon en sa qualité d'entité fédérée compétente pour légiférer en matière de pouvoirs locaux dans le cadre des répartitions de compétences entre l'État fédéral belge et les entités fédérées. En Belgique, l'État fédéral n'est plus compétent pour organiser le fonctionnement des pouvoirs (il reste uniquement compétent pour déterminer les grands principes constitutionnels inhérents au fonctionnement des communes et des provinces) ; chaque entité fédérée organise le fonctionnement des pouvoirs locaux en vertu de ses compétences propres.



et qui doit fournir le matériel nécessaire aux mandataires. Le directeur général est nommé chargé de cette mission et pas le Collège ou le Bourgmestre.

Les services d'une commune ont été qualifiés « d'essentiels » par la réglementation fédérale, de sorte que les communes peuvent et doivent fonctionner aussi normalement que possible.

Si le télétravail est praticable pour la plupart des employés, il est impossible pour d'autres agents (puéricultrices, ouvriers, personnel affecté au guichet...).

Dans ces situations, le directeur général a dû prendre les mesures nécessaires pour organiser les services techniques en veillant à ce que les règles relatives à la sécurité sanitaire et notamment la distanciation sociale soient respectées.

Ici aussi, la taille des entités a toute son importance vu qu'il est plus complexe de gérer des équipes composées d'un grand nombre d'agents. Le recours à des équipes travaillant en alternance (un jour sur deux) et/ou en mode décalé a souvent été utilisé ; toutefois, il est difficile de respecter le principe des bulles vu le nombre important de personnes testées positives et/ou mises en quarantaine.

De manière générale, les pouvoirs locaux sont autorisés à présenter des budgets en déficit (la dette publique est admise, pour raison de crise Covid-19). Des emprunts sont également prévus pour permettre le financement de mesures en lien avec la relance économique pour les secteurs touchés par la crise.

En complément des autorités fédérales et fédérées, les pouvoirs locaux restent les seuls compétents pour apprécier les mesures spécifiques qui peuvent être mises en place en fonction de la situation locale (par l'intermédiaire d'arrêtés de police pris par les Bourgmestres).

Les communes jouent un rôle majeur en cette période de crise en maintenant la continuité de leurs services mais également en prenant en charge toute une série de missions (acquisition et distribution de masques pour les citoyens, distribution du matériel de protection au corps médical et paramédical, organisation de garderies pour accueillir les enfants des citoyens ne pouvant pas télétravailler, soutien aux commerces locaux...).



Fernand FLABAT
Président de la Fédération wallonne
des Directeurs Généraux et
Communaux - WATERLOO

