

# POSTULAT - Pour la création d'une gouvernance inter-dicastères

(par David PUIPPE et David CARDOSO)

## Résumé du postulat

L'actualité des dernières années, plus particulièrement des derniers mois, démontre que notre monde est complexe et que tout évolue rapidement. Le domaine du privé, grâce à ses entreprises innovantes et dynamiques, s'adapte continuellement à ces changements lorsque les administrations publiques subissent, quant à elles, l'inertie de leurs organisations, de leur gouvernance et conséquences liées. Par conséquent, ce postulat poursuit les buts suivants :

- Offrir à notre Commune et ses collaborateurs des moyens d'anticiper les changements ainsi que collaborer et réagir de manière flexible dans son mode de fonctionnement face aux exigences dynamiques et changeantes de son environnement
- Favoriser la collaboration inter-dicastères dans le travail quotidien, principalement dans les projets relevant de plusieurs dicastères
- Créer des opportunités d'amélioration continue pour les collaborateurs
- Améliorer le service au citoyen par une approche « service client » et non une approche « processus »
- Améliorer l'efficacité (principalement sur les axes « finance » et « temporalité ») des projets d'envergure

Etudier la faisabilité de la mise en place d'une gouvernance inter-dicastères permettrait d'atteindre ces buts en favorisant la prise de décision et d'initiative aussi dans l'horizontalité de l'organisation et non uniquement par dicastère ou silo.

## Détail du postulat

### Définitions

A titre d'introduction et pour démocratisation du discours qui suit, les définitions suivantes sont considérées :

- Gestion : Il s'agit de la manière d'administrer une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs fixés. Cela inclut l'ensemble des techniques qui visent l'atteinte de ces derniers.
- Gouvernance : Organisation du pouvoir et de la prise de décision afin de concilier les intérêts de tous les éléments qui constitue ce même pouvoir.

Dès lors, on peut considérer une gouvernance comme bonne lorsqu'elle permet une gestion compétente des tâches publiques dans l'intérêt de ses clients. Dans le cadre de la Commune de Monthey, ses clients sont les citoyens et personnes morales qui contribuent au fonctionnement de la Commune au travers de leurs impôts et/ou implication dans diverses activités.

## Problématique

Aujourd'hui, notre Commune offre, à travers ses services et son administration, de nombreuses prestations à nos citoyens. Ces dernières sont perçues différemment selon les opinions personnelles, politiques ou même l'impact que cela peut avoir sur nos vies. En ce sens, notre plénum contribue à cette critique au travers des budgets accordés, des questions émises ainsi que l'outil politique à disposition, comme par exemple le postulat. Les intérêts du citoyen sont ainsi défendus.

Cependant, bien que le service public fonctionne d'une certaine manière, il ne lui empêche qu'il doit constamment s'améliorer et se remettre en question afin de servir sa cause, le tout dans le cadre et les contraintes légales en vigueur.

Une solution est de lui offrir une gouvernance moderne lui permettant de faire face aux changements rapides de son environnement en considérant les axes suivants :

- Boucle de retour d'information rapide permettant l'amélioration continue en prenant des décisions plus rapides et pertinentes (ex : les méthodes itératives, dites Agile)
- Affectation dynamique des ressources et adaptation des structures, processus et activités selon de nouvelles exigences ou contraintes (ex : des ressources humaines – compétences techniques - à disposition de plusieurs dicastères ou domaines de compétences)
- Optimisation permanente des tâches au travers des outils techniques et organisationnels

## Demande

Par ce Postulat, nous demandons à la Municipalité d'étudier les points et questions suivantes, en regard des axes identifiés par ce postulat:

- Etudier et analyser le degré de souplesse organisationnelle des services communaux en comparaison des estimés bons élèves du pays. Ceci pourrait être effectué par un audit externe, par exemple.
- Quelles bases de travail ou ajustements de l'existant sont nécessaires à l'atteinte des axes cités dans ce postulat ? Cela couvre les aspects politiques, financiers, décisionnels et organisationnels.
- Comment les services communaux peuvent s'inspirer des modèles d'organisations matricielles du domaine privé ? Comment ces services pourraient se transformer d'une organisation fonctionnelle à une organisation par processus ou ligne de services ?
- Comment les autorités et les services liés peuvent devenir des centres de services encore plus orientés sur le citoyen ?
- Quelle culture de travail peut être mise en place dans l'organisation afin faciliter l'innovation, la prise d'initiative et l'impact transverse du travail de tout à chacun.

Nous sommes convaincus que des nombreux services collaborent d'ores et déjà activement lors de la réalisation de projets d'ampleur pour notre commune. L'approche de ce postulat vise donc à la rendre optimale tout en offrant aux employés communaux l'opportunité de travail sur l'horizontalité de l'organisation en décloisonnant les services. Cela implique également une prise de décision transverse et agile, outre les silos habituels, dans l'intérêt du budget communal. En ce sens, la création d'une gouvernance inter-dicastères en valorisant les chefs de service, par exemple, offrirait de nouvelles opportunités.

## Corolaire

De plus, cet état d'esprit, inscrit dans la durée, pourrait bénéficier au citoyen au travers de gains tels que :

- Suppression des déplacements grâce à un meilleur service rendu
- Diminution des échanges grâce à un service juste, à la 1<sup>ère</sup> tentative
- Gain de temps sur le traitement des demandes par l'efficacité opérationnelle
- Point d'entrée et contact unique dans l'administration
- Personnalisation du service
- Meilleure qualité de l'information

Les budgets avec un guichet en ligne sont, en ce sens, un premier pas réjouissant. Cependant, la digitalisation permet également de réévaluer l'existant. Repenser les prestations selon le point de vue de l'utilisateur obligera notre Commune à adopter une véritable stratégie pour des services et une administration numérique, incluant une réforme des processus de travail et une évolution de la législation pour intégrer ces nouveaux modes d'échange.

## Conclusion

Chers estimés collègues, nous vous prions de réserver un accueil favorable à ce postulat permettant de rendre l'organisation de nos services communaux robuste face aux enjeux à venir. Quant aux futurs Municipaux, et bien que ce postulat couvre la gouvernance interne, je vous encourage à ouvrir le cycle décisionnel, lorsque possible, à une participation et contribution citoyenne grâce aux nouvelles technologies.