

# finzine



LE MAGAZINE D'INFORMATION DES DIRECTEURS FINANCIERS  
DES POUVOIRS LOCAUX ET DES RECEVEURS RÉGIONAUX



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE : L'EXEMPLE DE NIVELLES  
LES 10 RÈGLES D'OR DES MARCHÉS PUBLICS  
FOCUS SUR LA PROCÉDURE CONCURRENTIELLE  
AVEC NÉGOCIATION

# 1 LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: L'EXEMPLE DE NIVELLES

DIDIER PASSELECO  
MATHIEU ROGER  
SERGE PITET

« Les prévisions sont difficiles, surtout lorsqu'elles concernent l'avenir » ironisait Pierre Dac. Comment lui donner tort lorsque l'on liste les nombreux défis auxquels les administrations locales sont confrontées notamment en matière de gestion du personnel (pensions, gestion de carrières, ...) et les conséquences financières auxquelles s'exposent ces mêmes entités au moment de prendre des décisions stratégiques à propos de ces questions.

Désireux d'observer comment une administration locale objectivait ce type de décisions stratégiques, nous sommes partis à la rencontre de Didier Passelecq, Directeur financier de la Ville de Nivelles et nouveau président de la Fédération provinciale des directeurs financiers du Brabant wallon pour qu'il nous livre ses impressions et nous explique l'approche retenue par la Ville de Nivelles pour faire face à ces nombreux défis.

## 1. Interview

**Revenons tout d'abord sur votre récente accession à la présidence de la Fédération provinciale des Directeurs financiers du Brabant wallon, quel est votre vision personnelle du rôle de ce collectif ?**

La Fédération provinciale des Directeurs financiers du Brabant wallon permet par le biais des réunions et des activités qu'elle organise, de rompre l'isolement relatif dans lequel le Directeur financier peut se trouver au sein de son administration. Nous travaillons bien évidemment en binôme au sein de l'administration avec le Directeur général, mais cette proximité avec d'autres collègues Directeurs financiers nous permet d'échanger nos dernières anecdotes, nos expériences respectives et d'obtenir des informations sur la manière dont nos collègues ont pu aborder telle ou telle



problématique. Ces réunions régulières permettent d'établir un réseau qui s'avère fort utile lorsque nous sommes en recherche d'informations permettant de résoudre certains problèmes très précis. Ce type de travail en groupe permet également à certaines personnes de se spécialiser sur une matière spécifique et de faire bénéficier le groupe dans son ensemble de son expertise par la suite. Réforme des grades légaux, TVA, marchés publics, ... les thématiques auxquelles nous sommes confrontés dans nos fonctions de Directeurs financiers sont en effet très variées et de plus en plus complexes. Ces échanges d'expériences entre collègues sont donc très enrichissants et permettent parfois de constater les risques de telles ou telles approches.

Pratique, réseau & formation sont les trois mots-clés structurant les activités de la Fédération du Brabant wallon et nous nous inscrivons de cette manière dans la voie déjà suivie par Michel Cornélis et Christian Janssen ces dernières années.

### **En tant que Directeur financier, quelle est votre vision du défi que représentent le financement des pensions et plus largement encore de la masse salariale dans son ensemble ?**

L'aspect purement financier est une part de la question mais il est également important de pouvoir donner aux politiques les informations qui leur permettront de prendre une décision qui se veuille objectivement la meilleure au vu des différents éléments pris en compte. Le Directeur financier va peut-être plus rapidement rappeler les contraintes financières alors que le Directeur général insistera davantage sur d'autres éléments plutôt de type organisationnels. Bien entendu, tout dépendra des personnalités et parcours individuels tant du Directeur général que du Directeur financier ainsi que de leurs relations communes.

### **De quels outils disposez-vous pour pouvoir répondre aux contraintes tant interne qu'externe auxquelles est soumise l'administration ?**

L'utilisation de Publi-Plan nous a permis de prendre en compte ces différentes sensibilités sans pour autant se limiter aux seuls aspects financiers. Sur base des différents scénarii produits au terme de l'étude, il sera davantage possible d'objectiver certaines décisions en matière de gestion des ressources humaines.

### **De manière plus précise, qu'est-ce que Publi-Plan vous a apporté en pratique notamment en termes d'objectivation de vos décisions ?**

Ce genre d'étude permet tout d'abord d'éviter de prendre des décisions dans la précipitation. En effet, l'un des avantages principaux des projections est qu'il nous est désormais possible de connaître le coût de telle ou telle politique de recrutement ou plus largement de politique de gestion du personnel.

La politique du personnel constitue désormais un important pan des activités du Comité de direction. Sur base des informations fournies dans l'étude, il est plus aisé de prendre des décisions quant à l'intérêt et à la possibilité de financer par exemple une pension complémentaire (second pilier), quant à la politique de nomination à suivre, ... Où vais-je placer le curseur ? Ce curseur va bien entendu se déplacer en fonction des importances respectives des aspects sociaux et financiers. Les décisions prises peuvent par ailleurs avoir un impact considérable sur la motivation du personnel, la nomination pouvant être perçue comme une reconnaissance du travail accompli jusqu'à présent par l'agent.

Ces études permettent par ailleurs de clairement anticiper l'effet retard de telle ou telle mesure. Il serait tellement plus simple de contenter tout le monde. Toutefois, si ce n'est plus possible, il est nécessaire d'objectiver les décisions de management des ressources humaines à long terme sans fermer les yeux sur les effets positifs et négatifs des mesures prises. En l'absence de modifications importantes susceptibles d'affecter le coût futur, il n'est pas nécessaire de renouveler l'étude très régulièrement.

Bien entendu, il n'est jamais possible d'être sûr à 100 % de la justesse des mesures prises, notamment car il nous est impossible de savoir ce que nous réservera le gouvernement fédéral à l'avenir en matière de pensions. Si la donne devait changer du jour au lendemain, il est clair que cette étude devra faire l'objet d'une mise à jour pour réorienter le cas échéant la politique mise en place.

### **Et le CPAS dans tout cela ?**

Il est par ailleurs important pour une autorité communale de prendre en compte les positions adoptées par le CPAS. La politique du personnel adoptée par le CPAS va également avoir une influence sur sa cotisation de responsabilisation et si celle-ci devait exploser, il est clair que cela aura un impact sur la commune en ce qu'elle intervient en bout de chaîne pour combler le déficit du CPAS. Des synergies entre CPAS et communes sont donc plus que nécessaires sans pour autant plaider en faveur d'une fusion des deux entités et de leurs grades légaux. Je ne conçois en effet pas qu'une quelconque économie d'échelle puisse découler de cela.

Par contre, l'implication du CPAS par la commune dans la réflexion relative aux politiques du personnel à adopter afin de pouvoir faire face aux défis de financement futur fait sens, la politique de l'un ne pouvant en effet pas pénaliser la politique de l'autre. Le véritable défi réside dans la recherche d'un équilibre entre optimisation financière et optimisation humaine tout en prenant garde de ne pas susciter chez les agents de sentiment d'injustice. Le fait de pouvoir se reposer sur une étude externe permet d'apporter un élément de neutralité dans la réflexion.



## **PUBLI-PLAN ? KÉSAKO ?**

Dans un contexte actuel où la problématique des retraites constitue l'un des éléments principaux de la gestion des risques – qu'ils soient financiers, actuariels ou de management humain – de toute entité publique, il est primordial pour celles-ci de pouvoir objectiver leurs décisions sur base de prévisions fiables relatives aux masses salariales statutaires et contractuelles, à la charge des pensions et à l'impact de la politique de gestion du personnel sur le budget communal.

Publi-Plan est un outil de simulation développé par Ethias Services et ayant d'ores et déjà permis à de nombreuses administrations de mieux gérer le dossier délicat des pensions et plus largement leur politique de gestion du personnel. Il permet notamment de visualiser l'impact des nominations, d'appréhender les conséquences des départs ou encore de prendre connaissance du coût et de l'impact d'un éventuel plan de pension complémentaire. Les projections offrent une vision globale que ce soit à court, moyen ou long terme, permettant ainsi l'objectivation des décisions stratégiques (qu'ils s'agissent de décisions déjà prises ou de décisions que les autorités souhaiteraient adopter).

**Pratiquement**, comment cela se passe-t-il ?

1. Appel d'offres ;
2. Commande de l'étude et communication des informations utiles :
  - Copie des factures de responsabilisation indiquant les salaires et les charges de pension de l'administration ;
  - Détail de la facture de responsabilisation à demander au SdPSP ;
  - Copie des informations transmises en son temps par l'Administration au SDdP (précédemment ORPSS, ou encore ONSSAPL) concernant les tendances de l'évolution du nombre de statutaires actifs ;
  - Copie des dernières projections de responsabilisation transmises par l'ORPSS ;
  - Export du fichier des données Publi-Plan via les outils de gestion des salaires (le cas échéant) ;
3. Réunions de travail successives (scénarii, ajustements, échanges) ;
4. Présentation de l'étude finalisée ;
5. Rapport.