Françoise Lannoy

Directrice générale de la DGO5 (Direction générale opérationnelle des Pouvoirs locaux, de l'Action sociale et de la Santé) - SPW

Le 11 mai 2015, le Gouvernement wallon a procédé à la désignation de dix nouveaux responsables à la tête des institutions régionales. Le désormais rebaptisé Costra, pour comité stratégique, conçu comme une véritable équipe transversale, a donc été rajeuni et est désormais composé de quatre femmes et six hommes, parmi lesquels quelques nouvelles têtes. Le Mouvement communal a mis à l'honneur les directeurs généraux de l'administration wallonne tout au long de 2016.

Après la DGO7, la DGO2, la DGO3, la DGT, la DGO1, la DGO6 et la DGO4, nous avons décidé de faire, de la toute dernière venue au sein du SPW, l'invitée du mois. Françoise Lannoy, Directrice générale de la DGO5, a ainsi choisi un poste particulièrement important pour les pouvoirs locaux. Rencontre avec une directrice générale pas si inconnue que cela, puisqu'elle fut notamment, pendant quelques années, collaboratrice au sein de l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

ALAIN DEPRET
SECRÉTAIRE DE RÉDACTION

Madame la Directrice générale, pourriez-vous dresser un portrait de vous, afin de faire connaissance ? Quel est votre parcours professionnel jusqu'à la direction générale de la DGO5 ?

Pour ce qui est des études, je suis titulaire des diplômes d'économiste et de démographe et, très récemment, d'un master en Management public de l'EAP. Professionnellement, j'ai eu la chance d'exercer différents métiers en lien avec les pouvoirs locaux et l'action sociale : recherche sur l'immigration à l'Université de Liège, conseil et étude sur les finances et la fiscalité locales à l'Union des Villes et Communes de Wallonie, tutelle et contrôle au Centre régional d'Aide aux Communes et aide à la décision politique au sein des cabinets régionaux des pouvoirs locaux, mais aussi de l'action sociale et de la santé. Comme vous le voyez, la boucle est à présent bouclée avec ce nouveau défi à la tête de la DGO5.

Pourriez-vous rappeler les missions de la DGO5 à nos lecteurs ? Quelles sont, à vos yeux et parmi ces missions, les matières les plus importantes au regard des pouvoirs locaux ?

Les missions de la DGO5 sont nombreuses. Côté pouvoirs locaux, la DGO5 s'organise autour de deux piliers. Le premier a trait aux finances locales. Bien sûr, il y a les tutelles générale et spéciale financières, des provinces, communes, intercommunales, associations chapitre XII, régies, cultes, zones de police (garanties d'emprunts, budgets, modifications budgétaires et comptes, rééchelonnements

d'emprunts, fiscalité locale). Mais, depuis plusieurs années maintenant, la DGO5 a développé une expertise unique en matière de collectes et études statistiques, notamment pour l'ICN. Je me permets d'ailleurs de souligner que la Région et ses pouvoirs locaux sont « premiers de la classe » en matière d'obligations européennes de reporting comptable. Le deuxième pilier de notre activité est le conseil juridique et la gouvernance locale. La DGO5 est à la manœuvre pour étudier, appliquer et proposer des normes contenues dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation (fonctionnement des organes, législation organique des CPAS, statut des mandataires, fonction publique locale, tutelle des pouvoirs locaux, funérailles et sépultures, cultes, fonction de police, ...). En plus de l'exercice de la tutelle, notre organisation accompagne les pouvoirs locaux dans l'innovation et la prospective, que cela soit en matière de programmation stratégique transversale, de démocratie participative ou encore de supra-communalité.

Enfin, la DGO5 est également en charge de missions plus spécifiques telles que le contrôle des déclarations annuelles de mandats et de rémunération des mandataires locaux, la gestion des calamités naturelles publiques, ... N'oublions pas que la DGO5 a conservé d'importantes compétences en matière d'action sociale telle que la lutte contre le surendettement, l'insertion sociale, l'insertion socioprofessionnelle, l'intégration des personnes d'origine étrangère, l'égalité des chances, mais ça, c'est peut-être pour une autre interview.

Quels sont, pour vous, les grands défis futurs auxquels sera confrontée la Wallonie en vos matières ?

Et quels seront, notamment, les défis futurs des pouvoirs locaux ? Quels sont les grands chantiers à venir de la DGO5 ?

Ce qui est particulièrement enthousiasmant à la DGO5 est que cette administration est très loin des clichés. Les équipes sont toutes preneuses pour inventer, soutenir de nouveaux projets, se lancer des défis. Le champ des possibles est infini. Parmi les grands chantiers à venir, j'en présenterai trois qui me semblent novateurs et fondamentaux. Bien sûr, le premier sera de poursuivre la voie de la simplification empruntée par mes prédécesseurs : harmoniser et simplifier le processus d'octroi et de contrôle des subsides, mettre en œuvre le guichet unique, poursuivre la dématérialisation des échanges entre les pouvoirs locaux et la Région, ...

Le deuxième est pour moi, enfin, la mise en place de l'observatoire des finances locales. La DGO5 a développé une expertise unique en Belgique ; elle est capable aujourd'hui de fournir des statistiques financières quasi exhaustives. Elle est l'interlocuteur reconnu de l'ICN (obligations européennes, reporting, SEC2010, ...). Notre administration sera demain l'institut de statistiques et le service d'études des finances locales. Dans ce cadre, nous proposons un partenariat avec l'IWEPS, mais aussi l'UVCW, en tant qu'instance d'avis pour la Région wallonne.

Quel est le troisième chantier ?

Le troisième chantier que je souhaite épingler ici est une réponse et un support à apporter aux gestionnaires et décideurs locaux en matière de « contrôle interne ». Outre la tutelle et l'audit externe, il est primordial de promouvoir une démarche de contrôle interne, relevant de la responsabilité et de la mise en œuvre de tous (conseil, collège, direction, agents), sur les opérations financières et non financières. Cette démarche s'inscrit pleinement dans l'implémentation du Programme stratégique transversal dans toutes les communes dès la prochaine mandature. J'ai annoncé trois chantiers, mais je me dois d'aborder un quatrième, certes plus prospectif. Les événements récents ont démontré la nécessité de développer au sein de la Région wallonne un centre de connaissances, de conseil et de communication en matière de politique locale de prévention et de sécurité. Le contexte de crise actuel inédit nécessite de soutenir davantage les bourgmestres et les gouverneurs à exercer au mieux leurs missions. Je pense que nous aurons l'occasion de revenir sur ce sujet dans quelques mois.

La DGO5 s'est dotée d'un contrat d'administration. Comment celui-ci est-il aujourd'hui concrétisé ?

Quels sont les nouveaux défis que cela implique pour votre DG ?

Le 26 mai dernier, les Ministres du Gouvernement et les Directeurs généraux du Service public de Wallonie (SPW) ont signé un contrat, la feuille de route du SPW à l'horizon 2019. Articulé en deux livrets, le Contrat d'administration définit les missions de la DGO5, ses objectifs stratégiques et opérationnels et, enfin, les projets porteurs de changement. Il s'agit d'un contrat et, donc, il reprend nos obligations respectives, tant pour le gouvernement que pour l'administration. Pour la DGO5, ce contrat a été l'occasion d'initier une réflexion globale et collective sur nos missions, nos clients et nos objectifs, en termes de qualité de service. Les objectifs stratégiques et opérationnels ont été élaborés en partant de la nécessité de repositionner la DGO5 par rapport à ses clients, ses partenaires et ses missions. Comme en témoignent les quatre chantiers exposés ci-avant, les défis sont nombreux et ambitieux. Ainsi, nous devrons, dans les prochaines années, conforter notre position de centre de référence et d'expertise auprès de nos clients. Il faudra, dans le même temps, optimiser nos processus métiers de contrôle, de financement et d'agrément. Parallèlement, à l'instar de toute organisation d'importance, nous devrons redéfinir de nouveaux modèles de gestion interne. Enfin, guidée par les valeurs de respect et de professionnalisme, notre administration sera tournée vers la valorisation des talents et le bien-être des agents.

Et plus globalement ?

Au travers du contrat d'administration, le SPW se dote, pour la première fois, d'un document programmatique commun ayant été élaboré par le secrétariat général et les directions générales de façon collégiale et solidaire. Se basant sur les volontés politiques exprimées dans la Déclaration de politique régionale wallonne 2014-2019, le contrat d'administration entraînera un alignement stratégique global au sein de l'institution afin d'assurer une cohérence entre les outils de programmation stratégique et les missions de tous les collaborateurs. Et ce, à tous les échelons de la ligne hiérarchique. Pour boucler la boucle, je dirais que le contrat d'administration constitue, pour nous, non seulement un outil de pilotage, mais que l'expérience acquise au travers de cet exercice est aussi précieuse dans le cadre du programme stratégique transversal que nous développons en concertation avec les pouvoirs locaux et les partenaires comme l'UVCW.

Qu'est-ce que la réforme de l'Etat change concrètement pour la DGO5 ?

La 6e réforme de l'Etat est porteuse de nombreux changements, en termes de compétences : les normes relatives aux institutions provinciales, la consultation populaire régionale, la gestion des calamités naturelles, l'organisation du travail intérimaire dans le secteur public local, les programmes d'accompagnement et de réinsertion des bénéficiaires du revenu d'intégration social et de l'aide sociale équivalente, le fonds d'impulsion à la politique des immigrés, le fonds européens d'intégration. Bien entendu, la principale mutation est le transfert de l'ensemble des compétences en matière de santé vers l'AVIQ (Agence pour une vie de qualité). Nul doute que cette scission est vécue par bon nombre de collaborateurs comme un choc, après avoir déployé depuis 2008 une stratégie d'intégration réussie. Le défi est donc aussi et surtout de permettre à la direction de rebondir et gérer au mieux ce nouveau changement de cap. Le contrat d'administration constitue un outil précieux dans ce contexte particulier car il permet d'envisager de nouveaux projets et aussi, et surtout, de valoriser les métiers et activités de la DGO5. Le message pour mes équipes, à présent, est d'accepter que la DGO5 rétrécit mais qu'« elle ne se racrapote pas ». Nous devons nous projeter vers l'avenir et anticiper les évolutions institutionnelles.

Comment évaluez-vous la DPR ? La trouvez-vous plutôt positive pour les communes ?

Pour cette législature, la DPR est tournée vers la création d'emploi et le développement socio-économique dans un contexte budgétaire difficile, face à de nouvelles règles et normes comptables européennes qui imposent également, et surtout, un resserrage budgétaire et une recherche d'efficacité et d'efficience permanente. Pour rencontrer ces ambitions, le Gouvernement wallon entend articuler son action autour de trois grands principes : l'innovation, la simplification et le rassemblement. Ces trois principes guident le SPW au travers de son contrat d'administration, notamment par une gouvernance publique renforcée, la clarification des missions et objectifs de chaque composante du SPW, la définition des domaines de délégation, la responsabilisation et la généralisation d'une pratique d'évaluation.

> *"Soutenir et conseiller les pouvoirs locaux comme acteurs de premier plan des politiques de proximité et de cohésion sociale"*

La DPR invite également le SPW, et la DGO5 en particulier, à décloisonner son action, à démultiplier les partenariats dans les politiques d'emploi, de cohésion sociale, de simplification administrative, de contrôle et d'inspection des pouvoirs locaux et des opérateurs agréés, de prévention et de sécurité. La DPR apporte aussi et surtout d'importantes garanties aux communes. Le Gouvernement s'engage à « *ne pas faire porter la charge de ses propres choix sur les villes et communes. En contrepartie, celles-ci devront s'engager à atteindre l'équilibre budgétaire* ». Cela me semble un excellent deal !

La DGO5 continue-t-elle d'envisager la réalisation de ses projets avec ses partenaires, dont l'Union des Villes et Communes de Wallonie ? Comment envisagez-vous désormais la collaboration entre l'UVCW et la DGO5 ?

La DGO5 se doit d'être moteur de synergies dans de nombreux domaines tels que les politiques de réinsertion par la mise à l'emploi (articles 60 et 61) en partenariat avec le Forem et la DGO6, l'intégration des personnes d'origine étrangère, la lutte contre les discriminations, l'accueil de l'enfance, en partenariat avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, le développement du rôle d'appui et de conseil de la Région en matière de gestion financière par un renforcement de la collaboration entre la DGO5 et le Centre régional d'Aide aux Communes (CRAC) pour un meilleur monitoring et conseil des finances communales, y compris en dehors de tout plan de gestion, ... Avec l'Union des Villes et Communes de Wallonie, le partenariat est déjà très fort dans de nombreux domaines. Le premier, et certainement le plus important pour cette législature, sera l'implémentation et la généralisation des Programmes stratégiques transversaux.

Il y a donc, selon vous, un lien véritable entre la DGO5 et l'UVCW ?

De nombreux projets nous rassemblent. En matière de formation des mandataires, par exemple, nous travaillons ensemble afin de développer des outils complémentaires pour répondre efficacement à la demande. Ainsi, pendant que nous développons un outil de formation et d'information en ligne accessible de façon permanente par les mandataires locaux, l'eMandat, l'UVCW propose un catalogue de formations plus ponctuelles, mais ayant l'avantage de se dérouler en présentiel. L'action commune nous permet de couvrir un plus large panel des besoins. Cela traduit bien ma vision de l'avenir en matière de collaboration avec les partenaires : une action complémentaire au profit des pouvoirs locaux. Chacun doit pouvoir développer ses domaines d'expertise et d'excellence. Nous devons néanmoins veiller à une cohérence d'ensemble et donc travailler véritablement main dans la main, et ainsi clarifier davantage encore le cadre collaboratif solide déjà existant.

Comment, en tant que Directrice générale, envisagez-vous la tutelle sur les pouvoirs locaux ? Pensez-vous que l'exercice de la tutelle a changé de visage aujourd'hui, notamment en ce qui concerne la perception qu'en ont les communes ?

Depuis plusieurs années, la DGO5 repense son activité de tutelle des pouvoirs locaux afin d'être avant tout une administration de conseil et de formation des pouvoirs locaux, afin de réduire et quitter une image « d'administration tatillonne » au profit d'une aide à la décision.

Dans ce contexte, la refonte d'e-tutelle est essentielle afin d'optimaliser l'outil et permettre son extension à d'autres clients, dont les intercommunales. Nous devons également intensifier nos travaux pour simplifier le circuit des dossiers, dématérialiser, et donc notifier plus rapidement les décisions aux pouvoirs locaux. Par l'exercice de la tutelle, nous disposons également d'outils d'information et d'évaluation de la maîtrise des réglementations, notamment en matière de marchés publics. A partir de cette mine d'informations, je souhaite initier rapidement une réflexion avec les communes afin de leur offrir de nouveaux outils d'évaluation formative, d'échanges de bonnes pratiques, d'identification des risques. De même, en matière de fiscalité locale, je souhaite apporter davantage d'aide en amont aux communes et provinces en vue de consolider leurs règlements taxes, réduire le contentieux et améliorer l'efficience et l'efficacité des taxes locales. Le conseil, l'établissement de modèles de règlements de taxe, les études d'impact, le soutien dans le cadre d'un contentieux sont des missions que la DGO5 doit amplifier.

Quel serait, en conclusion, le message le plus important à faire passer, selon vous, auprès de nos lecteurs ?

Le contrat d'administration porte comme ambition de renforcer la qualité et la performance de la DGO5. La finalité est avant tout de simplifier, amplifier et accélérer les relations entre la Région et les pouvoirs locaux en matière de subvention, de contrôle, de correspondance, d'appui et de conseil. Faire la chasse aux doublons, aux démarches inutiles, aux procédures lourdes, permet de recentrer l'activité sur l'essentiel : le soutien et le conseil en matière juridique, administrative, technique et financière des pouvoirs locaux comme acteurs de premier plan des politiques de proximité et de cohésion sociale.

BXL GIAL

4e JOURNEE GIAL

BOULEVARD ADOLPHE MAX, 118 - DE 9:00 À 16:00

MERCREDI 19.10.2016

LE PLAZA BRUXELLES

Plus sur les marchés publics IT !

Au programme, des échanges avec les experts GIAL, les fournisseurs, les utilisateurs et le public autour de la centrale d'achat et de marchés informatiques de GIAL (aspects juridiques et pratiques) et présentation de réponses (solutions applicatives, matériel) aux besoins du secteur public.

Inscription gratuite (réservation en ligne obligatoire)
& programme complet : www.gial.be/2016

Renseignements : sales@gial.be - 02 229 54 06