

Rencontre avec Mélanie Wyss, Syndique de Morges depuis 5 ans, municipale depuis 2016, infirmière de formation et certifiée du programme ACAD+ en 2025 **qui partage son expérience du terrain.**

Quand on parle de « bonne gouvernance » dans une institution publique, qu'est-ce que cela signifie concrètement pour vous?

Pour moi, une bonne gouvernance, c'est avant tout **prendre des décisions qui servent l'intérêt général, dans le respect du cadre légal.** Cela implique d'agir de manière transparente, équitable et efficiente. Dans le secteur public, l'efficacité doit toutefois s'inscrire dans un équilibre avec les exigences de transparence et d'équité.

Une bonne gouvernance, c'est finalement créer les conditions pour pouvoir prendre une décision éclairée et l'assumer.

Quelles sont les parties prenantes principales avec lesquelles vous avez à faire?

Elles sont nombreuses et leur importance varie selon les dossiers. Le Conseil communal est évidemment un interlocuteur essentiel, tout comme les autorités cantonales, notamment lorsque certains dossiers stratégiques nécessitent leur approbation.

Il y a aussi les habitantes et les habitants, les associations, les propriétaires, les acteurs économiques et, plus largement, l'ensemble de la société civile.

Ce qui est intéressant, c'est que **les parties prenantes évoluent avec le temps.** Certains projets prennent quinze ans ou davantage à se concrétiser. Pendant cette période, les interlocuteurs changent, les modes de vie évoluent et de nouvelles sensibilités apparaissent. Rien n'est donc jamais définitivement acquis. Il y a une nécessité de dialogue et de consultation permanents.

Il faut accepter cette diversité de points de vues. Gouverner, c'est aussi ne pas plaire à tout le monde : c'est écouter les différentes sensibilités, les intégrer au processus et, au moment venu, décider.

Comment parvenir à prendre de bonnes décisions tout en conciliant cette diversité d'intérêts et d'attentes?

La première condition est de disposer des **bonnes informations.** Il faut comprendre les intérêts en présence, disposer de données fiables, mesurer les conséquences des différentes options.

La consultation est donc essentielle. Elle permet d'identifier les attentes, les oppositions et les alternatives possibles et de rappeler le cadre légal. Mais elle ne doit pas conduire à une paralysie de la décision.

Au final, gouverner implique toujours une **pesée des intérêts.** On rassemble les informations, on écoute, on confronte les points de vue, on challenge les propositions et il faut ensuite faire un choix.

Et dans une institution publique, ce choix s'inscrit dans un processus démocratique. **Si la décision ne convient pas, la population a le dernier mot.**

Gouverner implique aussi de prendre des décisions difficiles, voire impopulaires. Qu'est-ce qui permet de maintenir la confiance lorsque la décision prise ne correspond pas aux attentes d'une partie de la population?

La confiance passe d'abord par la qualité du processus qui a conduit à la décision. Il faut pouvoir expliquer sur quelles informations elle repose, rappeler le cadre légal, montrer que les intérêts ont été entendus et que différentes alternatives ont été examinées.

Mais surtout, **il faut être présent**. Ne pas se cacher derrière son bureau, mais aller au contact, écouter et expliquer.

C'est un vrai défi aujourd'hui parce que les sujets publics sont souvent complexes alors que l'information qui circule se résume parfois à un slogan. Or entre une décision et la perception de ses conséquences, il peut y avoir un grand décalage.

La proximité des élus joue alors un rôle important. Les citoyens veulent pouvoir parler à quelqu'un, comprendre, poser leurs questions. Cette accessibilité contribue à maintenir le lien de confiance. Et lorsque la décision est prise, il faut l'assumer.

On demande aux institutions publiques d'innover, mais on leur pardonne généralement moins facilement l'échec qu'aux entreprises privées. Est-il possible de développer une véritable culture de l'innovation et du droit à l'erreur dans le secteur public?

Je pense que c'est d'abord **une posture**. Il faut commencer par s'accorder collectivement le droit d'essayer, y compris au sein de l'exécutif.

Le secteur public dispose de professionnels compétents et il est tout à fait possible de tester de nouveaux outils, de lancer des projets pilotes ou de s'inspirer de ce qui fonctionne dans le privé. Nous l'avons par exemple fait avec de nouveaux outils numériques.

Le plus difficile est peut-être moins le droit à l'erreur que notre capacité à accepter qu'**une décision prise il y a dix ans n'est plus forcément la bonne aujourd'hui**. Les processus publics sont longs, alors que la société évolue rapidement. Il faut pouvoir remettre en question certaines mesures, voire les abandonner, sans considérer que cela constitue nécessairement un échec.

Et lorsqu'une erreur est commise, le pire serait de vouloir la cacher. **Tout finit par se savoir. La transparence et la capacité à assumer sont beaucoup plus importantes que la prétention à ne jamais se tromper.**

Les collectivités publiques sont confrontées à des transformations importantes : numérisation, transition environnementale, contraintes financières... Ces changements nécessitent-ils également de repenser la gouvernance?

Oui, une évolution sur le niveau de réglementations est nécessaire, je dirai qu'elle est moins nécessaire au niveau des organes de la gouvernance, là les rôles sont clairs.

Aujourd'hui, certaines procédures sont trop longues, notamment dans la délivrance des autorisations. Nous sommes confrontés à une multiplication des exigences: chaque partie prenante souhaite que toutes ses exigences soient atteintes à 100 % alors que cela n'est tout simplement pas possible.

Pour sortir de l'impasse, la question à se poser est la suivante : « **Est-ce que nous voulons le faire ?** » Car si la volonté collective est présente, alors il est possible de trouver ou créer le chemin pour y arriver.

La gouvernance doit aussi permettre de mieux gérer la temporalité. Tout ne peut pas être traité avec le même niveau d'urgence. Il faut savoir identifier ce qui doit être accéléré, ce qui peut attendre et, surtout, où une décision politique doit permettre de trancher entre des intérêts contradictoires.

Les périodes de crise révèlent souvent les forces et les faiblesses d'une gouvernance. Qu'avez-vous appris de ces situations sur la manière de décider, de communiquer et de répartir les responsabilités ?

La première leçon est très simple: **la préparation est essentielle**. Le temps investi dans la formation et les exercices est largement payant le jour où la crise survient.

À Morges, une cellule de gestion de crise a été mise en place dès 2015. Des exercices réguliers sont organisés avec les pompiers, la police et l'administration. Le fait de disposer d'un dispositif connu, testé et partagé est extrêmement rassurant lorsque la situation devient réellement critique.

La deuxième leçon est l'importance de **s'entourer des bonnes personnes**. En situation de crise, chacun a ses angles morts. Il faut donc des regards différents, une certaine distance et une répartition claire des responsabilités.

On ne peut pas tout faire soi-même. Certains pensent à la stratégie, d'autres à la communication, aux collaborateurs, à la logistique ou aux aspects opérationnels. C'est le travail d'équipe qui permet d'avoir une vision suffisamment large.

Vous avez suivi une formation à l'ACAD. Avec le recul et l'expérience acquise dans vos fonctions actuelles, qu'est-ce qui vous a été le plus utile ?

J'ai suivi cette formation après quatre ans dans ma fonction de Syndique. Jusque-là, j'avais beaucoup appris « sur le tas ». La formation m'a permis de **conforter certaines pratiques, mais aussi de structurer et de compléter des domaines dans lesquels je fonctionnais davantage à l'intuition**.

La gestion des risques a notamment été très utile, tout comme les aspects juridiques, les indicateurs financiers et la Business Judgment Rule. La formation m'a apporté une méthode et m'a permis d'avoir un pilotage moins « intuitif ».

Mais ce que j'ai particulièrement apprécié, ce sont **les échanges et le partage d'expériences**. On se rend compte que l'on n'est pas seul à être confronté à certaines situations. Les discussions avec des personnes qui ont elles-mêmes des responsabilités permettent de prendre du recul et d'alimenter sa propre réflexion.

Avec l'expérience, je dirais que c'est probablement l'un des grands apports de l'ACAD : **acquérir des outils, mais aussi ne plus être seule face à certaines questions**.

Si vous deviez résumer la bonne gouvernance en trois principes, lesquels choisiriez-vous ?

Je choisirais trois éléments : **un processus de décision clair, une information de qualité et l'absence de conflits d'intérêts**. J'ajouterais peut-être un quatrième élément, qui traverse les trois autres : **la temporalité**. Il y a un temps pour chaque chose. En situation d'urgence, il faut savoir décider vite. À d'autres moments, il faut accepter de prendre le temps d'écouter, d'analyser et de construire.