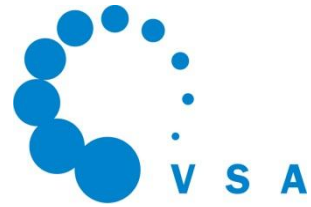


Verband Schweizer
Abwasser- und
Gewässerschutz-
fachleute

Association suisse
des professionnels
de la protection
des eaux

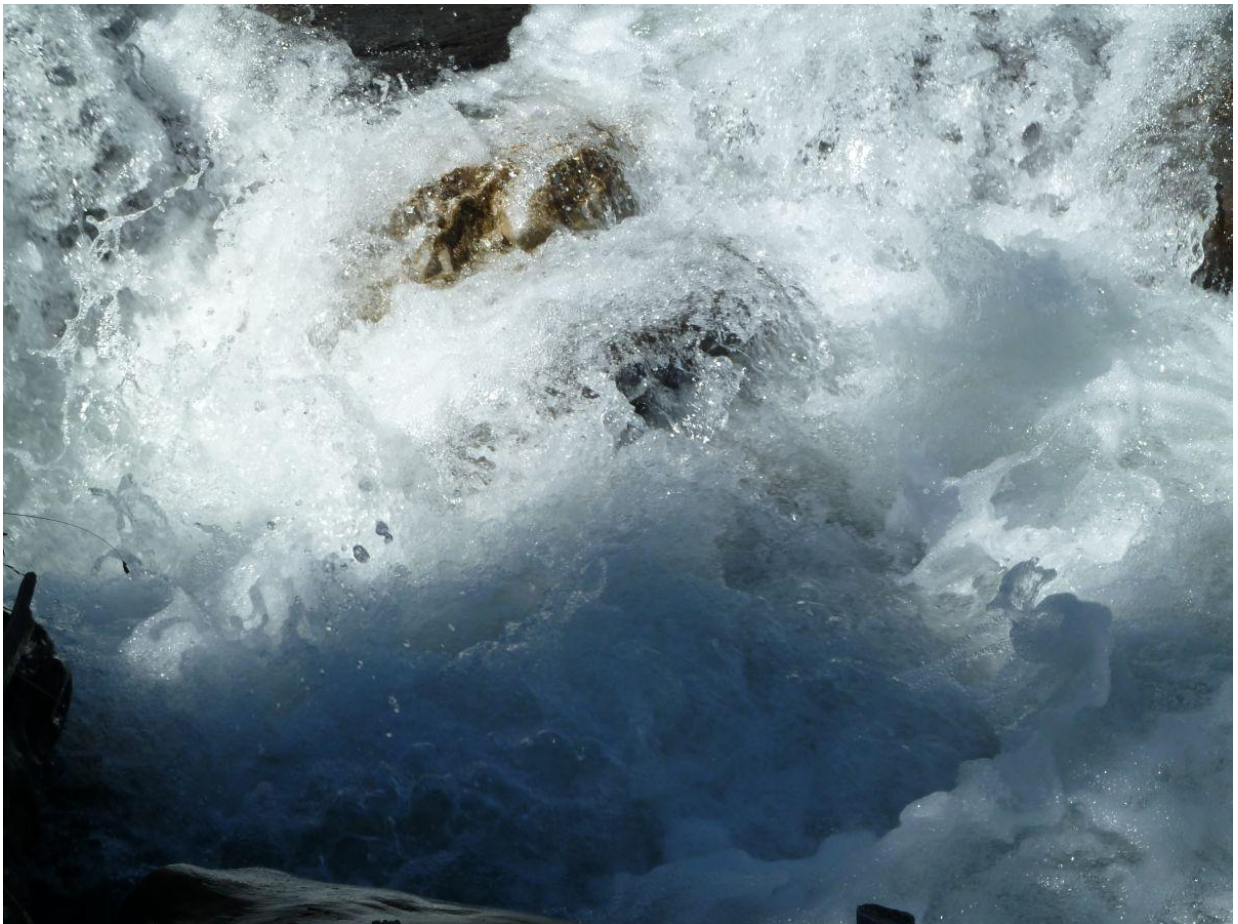
Associazione svizzera
dei professionisti
della protezione
delle acque

Swiss Water
Association



VSA 2012

Concept de mise en œuvre de la réorganisation



Avril 2011

1. Introduction

1.1 Contexte de la réorganisation 2012

Au cours des dernières années, le VSA (Association Suisse des Professionnels de la Protection des Eaux) s'est occupé intensément de sa vision et de sa stratégie externe. Actuellement, il se consacre de manière approfondie à son mode de fonctionnement interne.

Le développement progressif du VSA a mené à la création d'un nombre croissant de commissions et de groupes de travail, ce qui conduit à de nombreuses interfaces et à un besoin en coordination élevé. Avec comme corollaire que les excellentes forces vives du VSA se dispersent plus qu'elles ne se concentrent. Par ailleurs, la lenteur du processus de décision par le biais des séances du comité fait l'objet de critiques.

C'est pourquoi le comité a lancé un projet lors d'un séminaire de travail près de Zurich le 26 janvier 2010. Le but est de réorganiser le VSA afin de permettre à ses précieux spécialistes de s'engager plus efficacement dans un nombre plus restreint de comités. L'intention est aussi de réduire le nombre d'interfaces, d'éviter les doublons, de redéfinir si nécessaire les responsabilités du comité, des commissions et du secrétariat et de les réorganiser selon les processus-clés du VSA.

En parallèle, la vision du VSA a été complétée par la notion de cours d'eau vivants. Le VSA reconnaît ainsi les progrès réalisés pour obtenir des cours d'eaux propres et étend la palette de ses activités vers de nouveaux horizons techniques et politiques. Une organisation plus efficiente permettra d'effectuer les tâches liées à ce nouvel objectif.

1.2 But et structure du présent concept de mise en œuvre

Le présent document présente les principaux résultats du groupe de travail qui a été nommé par le comité pour réorganiser le VSA. Les différents documents élaborés seront rassemblés et mis à disposition sur informatique. Le présent document papier a pour but de mettre en évidence le fil conducteur de la réorganisation et de montrer comment le VSA sera organisé et fonctionnera à partir de 2012.

Partant de la vision et des réflexions stratégiques, les éléments d'organisation (structures, fonctions, réunions) et les processus (déroulement, produits, interfaces) ont été définis. Ce document sert à la communication interne du VSA et doit permettre à chacun de ses membres d'être correctement informé.

1.3 Limites de ce document

Ce document n'a pas de caractère décisionnel et ses formulations ne correspondent pas toujours au texte original tel qu'il a été adopté par le comité. Son but est surtout de fournir rapidement un aperçu des éléments clés de la réorganisation afin qu'elle puisse être comprise par tous.

Le document se veut bref et concis. Il n'entre pas dans les détails et ne contient pas d'hyperliens vers des documents circonstanciés, ce qui est prévu à terme.

2. Vision et stratégie du VSA

2.1 Vision

VSA : Compétence et engagement en faveur de cours d'eau propres et vivants !

Le VSA

- est l'association professionnelle pour l'eau en Suisse
- s'engage en faveur de cours d'eaux propres et vivants
- est le généraliste pour tout ce qui concerne l'eau
- est le spécialiste de l'assainissement et de l'épuration des eaux ainsi que des cours d'eau.

2.2 Portée stratégique de la vision

Le VSA jouit d'une excellente réputation en tant que plate-forme pour les professionnels de l'assainissement et de l'épuration des eaux. Le VSA est une association professionnelle qui forme des spécialistes, diffuse des publications spécialisées, élabore des normes et des directives et procède à des certifications.

En étendant sa vision à la notion de cours d'eau **vivants**, le VSA se projette au-delà de son profil traditionnel et se positionne plus clairement dans le domaine des cours d'eau. Dans ce domaine, le VSA vise à asseoir sa réputation d'association compétente et professionnelle en soutenant d'autres associations, des autorités cantonales et fédérales, ses propres membres et le public.

Cette forte compétence professionnelle du VSA va dorénavant être regroupée dans cinq «Centres de Compétences» (CC), dont un sera consacré exclusivement aux cours d'eau.

L'élargissement de la vision à la notion de cours d'eau **vivants** influencera également le travail du comité. Ses membres vont consacrer plus d'énergie dans les relations publiques, le lobbying, le réseautage au niveau politique et associatif, la recherche de sponsors et les contacts internationaux. Le comité sera progressivement recomposé en fonction de ces priorités.

Le VSA se caractérise par une culture de coopération. Cette culture a permis de réunir régulièrement les meilleurs spécialistes autour d'échanges d'idées et d'expériences et de créer ainsi un véritable réseau. Dans les commissions, un travail important et intelligent a été fourni à titre bénévole, qui a débouché sur de nombreux cours, conférences, publications et directives.

La culture du VSA est un pilier important de sa stratégie. Elle doit par conséquent être entretenue et perpétuée. Ce n'est que grâce à elle que le VSA gardera sa vigueur et poursuivra son rayonnement.

Le bénévolat fera partie intégrante des nouveaux « Centres de Compétences » (CC). Toutefois, la simplification et la densification de l'organisation va augmenter la charge de quelques personnes-clés, qui vont devoir assumer plus de travail. Le VSA les défrayera forfaitairement, suivant en cela l'esprit du temps.

2.3 Objectif et avantage de la réorganisation

Après la réorganisation, le VSA se positionne comme association suisse pour l'eau.

Le VSA est considéré par les autorités cantonales et fédérales comme association professionnelle disposant de la capacité de former des spécialistes, d'établir des directives et des normes, ainsi que d'offrir des services pour décharger les services de l'état.

Le public perçoit le VSA en tant que source d'information neutre et comme pionnier des cours d'eau propres et vivants.

Pour ce faire, le VSA fournit des informations fondées et objectives à d'autres associations, à des groupes d'intérêts politiques et à des journalistes.

Les contacts avec l'étranger permettent au VSA d'établir des comparaisons et des coopérations internationales. Le VSA convainc grâce à l'efficacité et l'efficacité de son travail, à son vaste réseau d'experts et à une offre intéressante de produits.

Ces avantages lui assurent un financement qui lui permet de réaliser ses propres projets.

3. Le nouveau VSA en bref

- Les commissions et groupes de travail actuels sont regroupés dans cinq **centres de compétences** (CC).
- Ces cinq CC fédèrent les spécialistes (1) de l'épuration des eaux, (2) de l'assainissement urbain, (3) des eaux industrielles et artisanales, (4) des canalisations et (5) des cours d'eau.
- Dans les CC, des projets sont confiés des équipes qui – par analogie avec les commissions et les groupes de travail actuels – sont composées en fonction du travail à exécuter. Quand un projet est terminé, l'équipe de projet est dissoute. Des **équipes de projet** peuvent comprendre des personnes de plusieurs CC. D'éventuelles tâches permanentes sont confiées à un **groupe de travail permanent**.
- Chaque CC est géré par un responsable de CC et par un ou deux coresponsables. Le responsable de CC met en place les équipes de projet et les éventuels groupes de travail permanents. Il est responsable de la qualité du contenu des produits. Il est le répondant privilégié dans son domaine.
- Les responsables de CC se rencontrent régulièrement entre eux et avec la présidence afin d'examiner la mise en œuvre de la stratégie, s'informer mutuellement des diverses activités et projets en cours, résoudre les conflits de ressources et exploiter des synergies entre CC. Ces réunions sont appelées **conférences de direction**. Elles assurent la prise de décision et la qualité du travail opérationnel.
- A l'avenir, le secrétariat assumera plus de responsabilité, en particulier pour la qualité des produits et des services. Tandis que les CC sont responsables de la qualité du contenu, le secrétariat assure la qualité formelle, l'organisation du produit fini et l'assistance des CC. Le secrétaire général participe au comité de direction.
- Le bureau administratif fournit l'appui opérationnel et organisationnel pour le comité, la présidence et les chefs CC.
- À moyen terme, le comité se dote de davantage de membres capables de positionner le VSA au niveau politique, institutionnel et associatif, et également vis-à-vis des sponsors. Le comité se concentre sur la stratégie, le budget et les décisions de personnel importantes : dorénavant il ne se mêlera plus des affaires opérationnelles. Celles-ci seront traitées par la conférence de direction. Le comité du VSA ne se réunira plus que deux à trois fois par an.
- Le président sera appuyé par deux à trois vice-présidents. L'ensemble de cette **présidence** du VSA est responsable de mettre en œuvre la stratégie. Un membre de la présidence dirige la conférence de direction afin d'assurer l'osmose entre la stratégie et l'opérationnel.
- Les prestations du VSA sont subdivisées en cinq **processus-clés**, chacun d'entre eux disposant d'une description claire des interfaces entre le secrétariat et les CC (voire les équipes de projet ou les éventuels groupes de travail permanents). A l'heure actuelle, les processus-clés identifiés sont: formation, séminaires, publications, conseil et certification. Le secrétariat convoque des **séances opérationnelles de coordination** selon les besoins de ces processus, au cours desquelles les participants peuvent débattre et se coordonner.
- La Suisse Romande et la Suisse Italienne, qui travaillaient jusqu'à présent de manière relativement autonome au sein de leurs comités respectifs, sont invitées à s'engager activement au sein des CC de manière à faire partie intégrante du VSA, soulignant ainsi sa position d'association nationale suisse. Tous les organes du VSA doivent être aussi multilingues que possible, les responsables de CC doivent pouvoir travailler dans au moins deux langues et le secrétariat doit veiller à offrir ses services dans toutes les langues nationales. Toutefois, il doit aussi être possible de former des équipes de projet régionales selon les besoins, si cela favorise la culture du VSA ou si des prestations peuvent être effectuées plus efficacement ainsi.
- Le financement du VSA doit être repensé pour pouvoir disposer de nouvelles ressources financières, outre les honoraires des mandats et les cotisations des membres, afin de permettre aux CC de lancer les projets qui les intéressent particulièrement. La conférence de direction veille à une juste distribution des fonds disponibles.
- Le nouveau VSA va aussi modifier son image vis-à-vis de l'extérieur. Le VSA en tant qu'association professionnelle de qualité, doit capitaliser sur son succès actuel tout en rendant la nouvelle concentration de ses forces plus visible.
- Le nouveau VSA reste fier de sa culture. Celle-ci sera vécue non seulement au niveau de l'association, mais aussi de chacun des CC. Dans cet esprit, les manifestations actuelles sont repensées à et adaptées aux besoins.

4. Les modifications structurelles du VSA

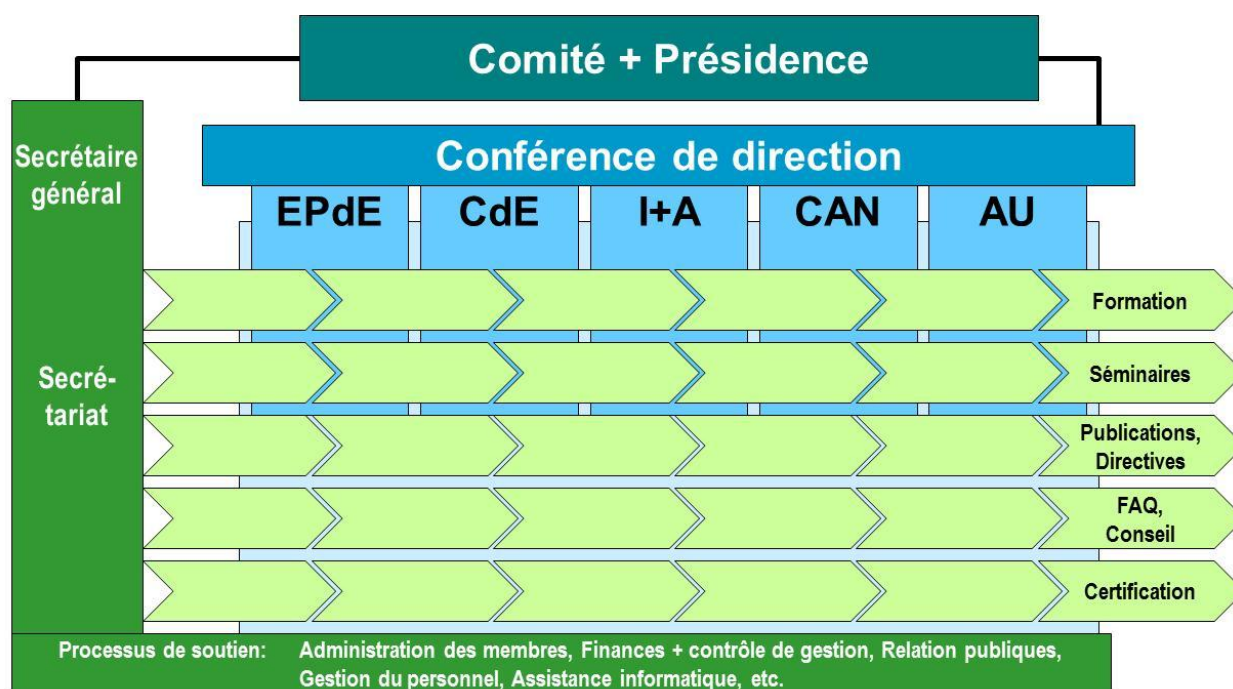
La réduction du grand nombre de commissions à seulement cinq centres de compétences réduira le nombre des interfaces et des têtes lorsqu'il s'agira de discuter et de décider de la priorisation des projets, du développement de nouveaux services et publications ou du déroulement d'une certification. Il deviendra plus simple d'aborder de nouveaux sujets et de désigner les interlocuteurs. Les affaires courantes du VSA seront dorénavant réglées au niveau des centres de compétences et du secrétariat.

La présidence, les responsables de CC et le secrétaire général se rencontrent régulièrement à la conférence de direction, pour y prendre des décisions par consensus. Auparavant, ces décisions opérationnelles auraient dû suivre la voie hiérarchique du comité. Afin d'assurer la compatibilité entre les décisions opérationnelles et la stratégie du VSA, la conférence de direction est dirigée par le président ou un vice-président. Ce sera ainsi la conférence de direction qui règlera désormais les aspects opérationnels du VSA.

En parallèle, des réunions de coordination auront lieu au sein des différents centres de compétences, du secrétariat et de la présidence. Ces réunions serviront d'une part à résoudre les tâches incombant à chacun de ces organes, et d'autre part à garantir au comité la transparence nécessaire pour qu'il puisse évaluer la pertinence des actions entreprises.

4.1 Matrice

Le nouveau VSA peut être représenté par une matrice : la structure est représentée par la verticale, l'orientation des processus par l'horizontale.



4.2 Les centres de compétences (CC)

Un centre de compétences se compose d'un responsable, d'un ou deux co-responsables, d'équipes de projets et de groupes de travail permanents ainsi que de membres qui ne sont pas intégrés dans les projets. Les membres peuvent faire partie simultanément de plusieurs centres de compétences. Les équipes de projet et les groupes de travail permanents peuvent être composés de membres de différents centres de compétences.

Le responsable du centre de compétences assume la responsabilité de toutes les tâches du CC.

- Il veille à l'organisation adéquate du CC et à la composition des groupes de travail.
- Il est responsable de la qualité du contenu des produits de son CC ainsi que de la coordination avec les autres CC.
- Il incombe au responsable de CC de lancer de nouveaux projets et de veiller à la bonne visibilité de l'association dans son domaine.
- Pour la spécialité de son CC, il est **le** répondant du public, du comité et du secrétariat.
- Le responsable du CC détermine son remplaçant parmi les coresponsables de son CC.

En principe, le VSA travaille par projets et constitue à cet effet des **équipes de projet**. Lors de leur création, un objectif leur est assigné. Elles sont dissoutes après l'avoir atteint. Il incombe au responsable d'une équipe de projet de lui faire atteindre ses objectifs.

Les **groupes de travail permanents** constitueront l'exception dans le VSA et ne se justifient que par une absolue nécessité ou des exigences externes. Des groupes de travail permanents pourront être chargés de formation (par exemple la direction de la formation pour les exploitants de STEP), de certifications ou d'autres domaines d'activité ou services qui ne peuvent pas être organisés en projet et qui nécessitent une continuité dans la structure et le personnel.

Pour des raisons de synergie, il est possible que le responsable d'un groupe de travail permanent particulièrement important soit en même temps co-responsable d'un CC.

4.3 Le secrétariat

Le secrétariat s'occupe des affaires opérationnelles et administratives du VSA. Il garantit la qualité des produits et organise la fourniture des services.

La nouvelle structure du VSA, qui prévoit un seul répondant dans chacun des cinq domaines spécialisés (le responsable de CC) permet une interconnexion nettement plus étroite entre les divers processus qu'aujourd'hui. Cette coopération entre secrétariat et spécialistes permettra de mieux gérer les produits du VSA que les nombreuses commissions actuelles. Par ailleurs, la responsabilité opérationnelle, assumée jusqu'à présent par le comité, est désormais du ressort de la conférence de direction.

En même temps que le secrétariat exercera plus d'influence sur la qualité des produits et des services, sur les ressources nécessaires et sur une présentation uniforme, les exigences qu'il aura à remplir augmenteront fortement.

Le secrétariat est dirigé par le secrétaire général. Il est l'interlocuteur des responsables de CC et, à ce titre, il participe régulièrement aux réunions de coordination des CC. Au sein de la conférence de direction il est responsable de la qualité de tous les services et il précise les possibilités de réaliser les projets des centres de compétences.

Le secrétaire général prépare les ordres du jour et documents pour les réunions du comité et de la présidence. Il participe aux réunions du comité et y représente le point de vue de la gestion d'entreprise.

Le personnel du secrétariat continue à effectuer les prestations de service comme à l'accoutumée. Cependant, la répartition des tâches et des compétences sont mieux définies. En outre, de nouvelles prestations de service seront fournies, certaines immédiatement, d'autre après avoir été préalablement définies et initialisées.

Pour ce faire, le secrétariat devra embaucher du personnel supplémentaire.

4.4 Le comité et la présidence

Le comité définit la stratégie nécessaire pour mettre en œuvre la vision du VSA «compétence et engagement en faveur de cours d'eau propres et vivants» et définit les objectifs du VSA qui en découlent.

Le comité est responsable du positionnement du VSA vis-à-vis de l'extérieur, du financement des activités, de sa culture et de la communication au sein du VSA. Il exerce la supervision globale des opérations et ne prend de décision concernant une opération particulière que lorsque c'est nécessaire.

Dans les années qui viennent, le comité devra être pourvu de personnes, qui

- collectivement représentent tous les domaines d'activité du VSA (fonction stratégique technique)
- ont des liens étroits avec les décideurs de la gestion des eaux ou sont eux-mêmes des acteurs importants de la gestion des eaux, c.-à-d. qu'elles disposent de la capacité d'exercer une influence politique et technique (fonction de lobbying),
- sont en mesure de lever des financements en faveur du VSA (fonction de financement).

Le comité deviendra ainsi de plus en plus stratégique, tout en disposant de liens au niveau politique et économique. Désormais, le comité ne se rassemblera que deux fois par an.

La présidence se compose du président et de deux à trois vice-présidents.

La présidence fait partie du comité.

Le président conduit le VSA et le représente vers l'extérieur.

La présidence veille à la mise en pratique des décisions prises par le comité.

De par sa taille, la présidence est d'une part plus performante que le président seul, et d'autre part plus apte à prendre des décisions rapides que l'ensemble du comité. Le président ou un des vice-présidents conduit la conférence de direction, il y fournit les impulsions stratégiques pour la suite des opérations, il récolte également des informations importantes pour la présidence et le comité qui permettent la supervision des opérations.

4.5 La conférence de direction

La conférence de direction est le lieu privilégié pour mettre en œuvre concrètement la stratégie et prendre toutes les décisions opérationnelles nécessaires dans le cadre des prérogatives fixées par le comité. Y participent les cinq responsables de CC, le secrétaire général et au moins un membre de la présidence. Le secrétariat fournit le rédacteur du procès-verbal.

La conférence de direction a lieu quatre fois par an et doit être synchronisée avec les séances du comité.

Les premières réunions de la conférence de direction auront lieu en 2011 déjà. Elles ont pour but d'organiser ce lieu de décision et la réunion elle-même de telle sorte que les décisions concernant les opérations puissent être prises de manière effective, efficace et consensuelle, conformément à la stratégie.

5. Activités principales du VSA

Les produits et les services du VSA se décomposent en cinq activités principales, soit:

- la formation, p. ex. la formation du personnel d'exploitation des STEP, la formation de spécialiste en évacuation des eaux des biens-fonds et les cours de protection de l'environnement au sein des entreprises,
- les séminaires, p. ex. les réunions techniques, cours et conférences,
- les publications et directives, aussi bien sous forme électronique que de papier,
- les conseils et FAQ spécialisés,
- les certifications.

Tous les processus-clés sont clairement définis et documentés. De cette façon, on précise également les interdépendances entre la responsabilité du contenu à l'intérieur de chaque CC et la responsabilité du produit au sein du secrétariat.

La description des processus exige d'une part de se distancer de certains déroulements auxquels on s'était attaché, et elle permet d'autre part de garantir une qualité bonne et uniforme de tous les produits et services ainsi que l'attribution claire des responsabilités et des compétences.

6. Culture du VSA

De tous temps, le VSA s'est caractérisé par sa culture collégiale et coopérative. Le VSA est une plate-forme pour tous les spécialistes intéressés et engagés dans le domaine des eaux, et qui désirent y contribuer activement.

Les membres du VSA se rencontrent de manière informelle lors de toutes sortes d'évènements appréciés. Ils profitent de ces occasions pour discuter des derniers développements, des bonnes pratiques et de leurs expériences récentes, en dehors de leur contexte professionnel habituel. C'est cette culture qui fait naître des projets en commun, suscite des échanges fructueux et favorise les relations interpersonnelles.

La nouvelle structure conduira à de nouvelles occasions de se rencontrer, tandis que certaines réunions, telles que celle des présidents de commission, sont appelées à disparaître.

Le comité et la présidence veilleront à réexaminer les occasions de rencontre, les réunions et les séminaires en fonction, notamment, de leur apport à la culture du VSA.

Pour cela, le VSA ne devra pas seulement choisir des lieux agréables et offrir de bons repas, mais fournir aussi des informations claires sur son développement, des sujets techniquement intéressants, des conférenciers captivants et finalement valoriser le respect mutuel de ses membres.

Présidence du VSA, avril 2011