



W E L K E N R A E D T

LE PROGRAMME
STRATEGIQUE TRANSVERSAL
2019-2024

EVALUATION DE MI-
LEGISLATURE

Compte-rendu

PST 2019 -2024 | Commune de Welkenraedt

SOMMAIRE

1. Présentation du PST	
1.1. Périmètre du PST	3
1.2. Structure du PST	3
1.3. Prise en acte du PST	4
1.4. Elaboration du PST	5
1.5. Communication vers les citoyens	6
1.6. Suivi de la mise en œuvre du PST	7
1.7. Evaluation précédente du PST	7
2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST	
2.1. Méthode d'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs	8
2.2. Eléments de contexte ayant impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité	9
2.3. Etat d'avancement du PST (= réalisations)	10
2.4. Atteinte des objectifs du PST(=résultats)	12
2.5. Ajustements/actualisations de contenu envisagés	13
3. Evaluation de la méthode de gestion du PST	
3.1. Organisation de l'évaluation de la méthode de gestion du PST	14
3.2. Impact des éléments de contexte sur la méthode de gestion du PST	14
3.3. Efficacité de la méthode de gestion	14
3.4. Ajustements/actualisations envisagés	14
4. Apports du PST	15
5. Perspectives	
5.1. Objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes	16
5.2. Suites à donner à l'évaluation	16

1. PRESENTATION DU PST

1.1 PERIMETRE DU PST

Pour rappel, le PST est un outil de bonne gouvernance locale, plus abouti que la Déclaration de politique communale, qui énumère les grands axes des actions d'une législature.

Le PST reposant sur une gestion transversale, décloisonnée, coordonnée, son cadre inclut les services extérieurs (bibliothèque, Centre J, écoles communales, Centre culturel, etc.) aussi bien que les services internes à l'Administration (service des Travaux, service du Personnel etc.).

Le PST de Welkenraedt comprend :

- La retranscription des projets repris dans la Déclaration de politique communale (référencés dans le tableau Excel du PST (repris sur le site Internet communal) --> exemple : **Cfr Déclaration de politique communale « ADMINISTRATION – INFORMATIQUE ET DIGITALISATION – point 2).**
- Les différents plans suivis par l'Administration communale, au sens large. Ils y sont référencés sans toutefois y être détaillés (éviter les doubles encodages).
- Des projets déjà amorcés (= à un stade précoce) dans les différents services.

Sont exclus du cadre du PST :

- L'exécution de décisions prises par les autorités supérieures.
- Les missions régaliennes.
- Les autres tâches récurrentes accomplies par les différents services de l'Administration.

Le Programme stratégique transversal, bien que très large, ne reprend donc pas toutes les missions de la Commune. Le rapport annuel du Collège vient le compléter en reprenant toute une série de tâches récurrentes accomplies dans les services.

1.2 STRUCTURE DU PST

Le Programme stratégique transversal se décompose comme suit :

1. **Objectifs stratégiques** propres à la commune.
2. **Objectifs opérationnels** qui découlent des objectifs stratégiques.
3. **Actions/projets spécifiques à mener**, en fonction des moyens humains et financiers, pour répondre aux objectifs définis.

Ces objectifs et actions sont répartis en **deux volets** distincts :

- Un volet interne qui reprend les objectifs et actions visant à améliorer et optimiser le fonctionnement des services communaux et de l'administration. Ce volet interne du PST est essentiel. En effet, la commune, c'est d'abord une organisation au service des citoyens et des entreprises. La qualité du service public communal passe par la qualité de son personnel et de ses processus internes.

En résumé volet interne = gestion de l'administration.

- Un volet externe qui reprend les objectifs et actions relatifs aux politiques communales à savoir les projets menés dans les domaines d'actions relevant de l'autonomie communale. Il s'agit du volet tourné vers les citoyens.

En résumé volet externe = différents objectifs politiques.

1.3 PRISE EN ACTE DU PST

Le Programme stratégique transversal de la commune de Welkenraedt a fait l'objet d'une présentation, par les agents désignés comme référents, aux membres du Conseil communal :

- Genèse et définition du concept ;
- Valeur ajoutée de la démarche ;
- Structure et ligne directrice ;
- Notion d'outil évolutif souple et adaptable, de feuille de route ;
- Méthodologie appliquée ;
- Organisation et processus d'élaboration.

Il a ensuite été pris en acte par le Conseil communal le 5 septembre 2019.

Dans une optique de plus grande synergie entre la Commune et le CPAS, le même canevas a été utilisé dans les deux entités (tableau Excel). Il a été également prévu de se coordonner pour l'acquisition d'un futur logiciel.

Le PST du CPAS a été approuvé le 28 octobre 2019.

1.4 ELABORATION DU PST

Afin d'orchestrer la démarche, il a tout d'abord été procédé à la désignation :

- Des membres du Comité de pilotage : Directeur général, chefs des services des Finances et des Travaux ainsi que deux agents (Secrétariat et service du Personnel) ;
- Des membres de la Cellule PST (référents chargés de l'élaboration du document, soit les deux agents membres du Comité de pilotage) : une personne pour le volet interne et une personne pour le volet externe.

S'agissant du premier PST de la commune et des délais pour sa mise en œuvre, la réalisation d'un état des lieux préalable touchant tous les aspects de la vie communale n'était pas envisageable. Le PST a donc simplement été constitué sur base des éléments repris au point 1.1.

Des informations générales sur le concept du PST ont dès lors été transmises aux membres du Collège, acteurs fondamentaux de la démarche. Une première réunion a ensuite été organisée entre les mandataires et les référents PST pour clarifier les projets proposés dans la déclaration de politique communale et dégager la vision politique.

Une information générale a ensuite été distillée auprès des divers responsables (services communaux mais aussi services externes : écoles communales, Centre J, crèche, bibliothèque, centre culturel...) via un courrier accompagné d'une présentation synthétique réalisée par l'UVCW.

Par la suite, les membres du Comité de Pilotage et la Cellule PST ont participé aux journées de formation « Démarrer ma démarche PST » le 28/03/19 et « Construire et finaliser mon PST » le 06/06/19. Celles-ci ont été particulièrement utiles à la Cellule pour déterminer le mode d'élaboration le plus approprié.

La cellule PST a poursuivi le travail amorcé avec les membres du Collège de la manière suivante :

Etape 1 :

- Distinguer les points relevant du volet externe ou du volet interne ;
- Dégager les éléments relevant plutôt du PST du CPAS ;
- Vérifier si chaque proposition s'apparente à un objectif opérationnel ou à une réelle action ;
- Faire une première priorisation des projets.

Etape 2 : relever les différents domaines d'actions et déterminer ceux qui interagissent, qui sont complémentaires (exemple : tourisme et dynamisme économique ou mobilité et environnement).

Etape 3 : grâce à l'association de ces thèmes et en restant conscient du fait que la définition de la stratégie appartient à l'autorité politique élue, proposer une formulation d'objectifs stratégiques. **Les membres du Collège, avec l'appui du Directeur général ont décidé de la pertinence des propositions formulées pour ces objectifs et les ont approuvées.**

Etape 4 : compléter le « puzzle à pièces manquantes » au départ de la Déclaration de politique communale, en collaboration avec le Collège.

Modus operandi :

- Pour les actions concrètes proposées dans la Déclaration de politique communale → définir des objectifs opérationnels (processus similaire à celui utilisé pour la définition des objectifs stratégiques = propositions aux membres du Collège et approbations).
- Pour les projets exprimés de manière plus générale → interrogation de l'Échevin concerné afin d'affiner l'action.

A ce stade de l'exercice, d'un point de vue pratique, la création d'un tableau Excel comme premier document de présentation s'est rapidement imposé : vue d'ensemble et possibilités multiples de modulation (ajout, déplacement de lignes).

Étape 5 : prioriser les projets avec les membres du Collège.

Étape 6 : une fois le puzzle reconstitué, la cellule PST s'est ensuite tournée vers les différents chefs de service et/ou les agents afin de voir s'il y avait lieu de compléter le tableau avec d'autres projets importants en lien avec les objectifs stratégiques et/ou opérationnels → diverses réunions en fonction de thématiques.

C'est lors de cette étape que les différents plans et programmes en cours ont été intégrés afin d'offrir une vision la plus transversale possible (Plan d'Investissement communal, Plan de Cohésion Sociale, Plan Communal de Développement de la Nature, Plan de Mobilité, Plan de pilotage scolaire...).

En ce qui concerne le volet interne, une enquête des besoins a été organisée auprès du personnel, par l'intermédiaire des chefs de service.

Enfin, quelques actions figurant dans la Déclaration de politique communale trop avancées, trop compliquées à mettre en œuvre ou ne collant plus à la réalité de terrain ont également été exclues du PST.

Étape 7 : intervention du service des Finances pour les aspects budgétaires relatifs aux actions des deux plus proches années, selon les consignes de la Région wallonne (formation « Union des Villes et Communes »).

Étape 8 : réunion de concertation avec le CPAS pour obtenir la plus grande cohérence possible entre les deux PST (canevas similaire).

Chaque étape de la rédaction du PST, visée et amendée par le Collège, est le fruit d'une étroite collaboration et de l'implication de tous les acteurs de l'administration et du politique.

1.5 COMMUNICATION VERS LES CITOYENS

Le PST pris en acte par le Conseil communal a été diffusé sur le site Internet de l'administration communale. Celui-ci était accompagné d'un document explicatif relatif au contenu (contexte, définition d'un PST, méthodologie appliquée, avenir du PST, lignes directrices du PST de Welkenraedt – Henri-Chapelle).

1.6 SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PST

Assurer un suivi des activités de l'administration dans une logique de projets prend du temps. Une gestion au quotidien ou en tous les cas la plus courante possible de l'encodage des informations par action/projet, nécessite un investissement important. Le recours à un bon outil de suivi s'avère donc indispensable.

Dans cette optique, l'Administration a cherché à se renseigner à ce sujet et, dans un souci d'économie d'échelle, a souhaité se tourner vers un module PST distribué gratuitement. Celui-ci devait permettre l'encodage ou la récupération des informations de base d'un tableau afin d'en réaliser le suivi administratif et financier. Malheureusement, le programme, encore neuf, a connu divers bugs et ne permettait pas une bonne récupération des données. De surcroît, il proposait un service plutôt basique, décevant d'un aspect pratique.

Le travail a donc été poursuivi dans le tableau Excel avec pour optique, la recherche du logiciel idéal.

Il faut également tenir compte du fait qu'en l'absence de CODIR, outil d'opérationnalisation des politiques communales et de la transversalité, la cellule PST a rencontré diverses difficultés pour la récolte des informations relatives à l'avancement des actions.

Enfin, le suivi a également été fortement perturbé par les éléments de contexte de ces dernières années tels le Covid et les inondations plus largement évoqués au point 2.2. : difficultés pour se réunir, nombreuses urgences à traiter etc.

La fréquence des retours d'informations vers la cellule PST eu égard à ses divers éléments a engendré un encodage des données beaucoup plus sporadique.

1.7 EVALUATION PRECEDENTE DU PST

Le PST n'a pas fait l'objet d'une évaluation en 2020. Cette évaluation annuelle était envisagée au départ, parallèlement à la présentation du projet de budget. Elle a cependant été postposée pour de multiples raisons (détails voir 2.2.).

2. EVALUATION DES REALISATIONS ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PST

2.1 METHODE D'EVALUATION DES REALISATIONS ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

À **mi-chemin de la mandature** 2019-2024, le bilan du travail accompli les trois premières années : article L1123-27§2 du CDLD « (...) *Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le collège communal au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci.*

L'Union des Villes et Communes a proposé une formation en deux volets (entre juin et octobre 2021) concernant le processus d'évaluation du PST : « Canevas d'évaluation » et « Echanges concernant l'évaluation ». Ces deux volets ont été suivis par un des deux référents de la cellule PST.

Un canevas, non contraignant, a donc été proposé aux communes, le contenu de l'évaluation étant libre.

Celle-ci ne pouvant se baser que sur les informations figurant dans le tableau Excel et non sur des fiches actions détaillées et élaborées par les agents en charge des dossiers, le canevas proposé par l'UVCW a été suivi globalement sans pouvoir s'appuyer sur des indicateurs très poussés. La centralisation des informations par une/deux personnes n'a pas permis d'aller plus loin.

Les étapes de l'évaluation :

- L'établissement d'un rapport d'exécution (état des lieux = projets en cours, finalisés, adaptés, reportés, abandonnés), sur base d'informations croisées :
 - Rencontre entre chaque membre du Collège (individuellement) et la gestionnaire de la cellule PST. Lors de ces rencontres, des ajustements ont été réalisés concernant certaines actions.
 - Rencontres individuelles ou échanges de données par mail entre les chefs de service, responsables services communaux extérieurs, directeurs d'écoles et la gestionnaire de la cellule PST.
 - Rencontres entre le Directeur général et la gestionnaire de la cellule PST pour peaufiner les informations.

Les indicateurs, à définir logiquement dès le départ dans chaque fiche action, doivent répondre aux questions de ceux qui les exploitent et constituer une aide à la décision (évaluation du degré de mise en œuvre et ajustements nécessaires).

Présentement, nos indicateurs, définis en cours de route sont assez simples mais sont néanmoins valables, des textes indiquant qu'« *un bon indicateur est généralement un indicateur chiffré ou « binaire »* » (par

exemple: fait / pas fait; obtenu / refusé, ...). ... Un minimum de ressources consacrées aux indicateurs pour un maximum de ressources consacrées aux actions elles-mêmes. »

L'évaluation du PST étant présentée plusieurs mois après la mi-législature, il est à noter que des avancées ont eu lieu entretemps mais ne sont pas prises en considération dans la présente évaluation.

- L'établissement du document d'évaluation proprement dit (selon canevas UVCW) --> rapport écrit, en l'occurrence le présent document.

2.2. ELEMENTS DE CONTEXTE AYANT IMPACTE LA MISE EN ŒUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ

Le bilan de mi-mandat est honorable eu égard aux bouleversements qui ont impacté cette première partie de mandature. La commune a en effet dû faire face à des épreuves imprévisibles : la crise sanitaire avec ses nombreux rebondissements mais aussi les inondations d'une ampleur sans précédent du mois de juillet 2021 qui ont mobilisé les services pour venir en aide aux citoyens des communes limitrophes directement impactées.

La donne ayant brusquement changé, la Commune a dû revoir en cours de route les priorités. Cela n'a pu se faire qu'au prix de choix, de renoncements provisoires.

Certains projets n'ont par conséquent pas pu avancer comme prévu. A contrario, de nouvelles actions dictées par l'urgence (et ne figurant pas dans le PST) ont été privilégiées. D'autres ont été réexaminées à la lumière des récents événements.

Comme indiqué plus tôt, l'impact de la crise sanitaire sur le fonctionnement des services et les difficultés de communication engendrées (services et mandataires) ont compliqué le suivi du PST.

A noter que, malgré le contexte particulier de ces deux dernières années, le PST « version 2019 » s'est enrichi de plusieurs actions répondant aux objectifs stratégiques et opérationnels (voir annexe 1 – actions comportant une étoile bleue).

2.3. ETAT D'AVANCEMENT DU PST (= REALISATIONS)

- Qu'est-ce qui a été accompli ?
- Qu'est-ce qui n'a pas été réalisé ? - Pourquoi ?

► Consulter l'annexe 1 qui résume les différents objectifs et actions du PST et leur état d'avancement tous confondus, dans l'ordre du tableau repris sur le site Internet.

► Consulter l'annexe 2 qui reprend les différents objectifs et actions en fonction de leur statut (terminé, en cours etc.).

En résumé :

- le volet interne du PST comporte actuellement 1 objectif stratégique, 4 objectifs opérationnels et 40 actions.

Objectif stratégique (O.S.1) : Etre une administration communale dynamique et communicante, empreinte de modernité, d'efficacité et d'efficience et qui renforce la participation citoyenne.

Actions achevées, avec ou sans ajustements : 14

Actions en cours : 17

Actions postposées : 8

Actions abandonnées (manque de pertinence, adéquation avec l'actualité) : 1

Pourcentage d'actions achevées : 35 %

- le volet externe du PST comporte actuellement 5 objectifs stratégiques, 64 objectifs opérationnels et 140 actions.

Objectif stratégique 1 (O.S.1) : Etre une administration communale dynamique et communicante, empreinte de modernité, d'efficacité et d'efficience et qui renforce la participation citoyenne.

Actions achevées, avec ou sans ajustements : 4

Actions en cours : 5

Actions postposées : 5

Actions abandonnées (manque de pertinence, adéquation avec l'actualité) : /

Pourcentage d'actions achevées : 29 %

Objectif stratégique 2 (O.S.2) : Etre une commune qui vise l'épanouissement de tous ses habitants et favorise le bien-vivre-ensemble dans un esprit de coopération.

Actions achevées, avec ou sans ajustements : 12

Actions en cours : 18

Actions postposées : 9

Actions abandonnées (manque de pertinence, adéquation avec l'actualité) : /

Pourcentage d'actions achevées : 31 %

Objectif stratégique 3 (O.S.3) : Etre une commune qui propose un service éducatif, culturel et sportif de qualité favorisant les échanges.

Actions achevées, avec ou sans ajustements : 5

Actions en cours : 10

Actions postposées : 5

Actions abandonnées (manque de pertinence, adéquation avec l'actualité) : 1

Pourcentage d'actions achevées : 24%

Objectif stratégique 4 (O.S.4) : Etre une commune offrant un cadre de vie de qualité en conjuguant l'aménagement de son territoire aux enjeux environnementaux.

Actions achevées, avec ou sans ajustements : 8

Actions en cours : 28

Actions postposées : 8

Actions abandonnées (manque de pertinence, adéquation avec l'actualité) : 1

Pourcentage d'actions achevées : 18%

Objectif stratégique 5 (O.S.5) : Etre une commune qui assure son développement économique et son attractivité.

Actions achevées, avec ou sans ajustements : 9

Actions en cours : 7

Actions postposées : 4

Actions abandonnées (manque de pertinence, adéquation avec l'actualité) : /

Pourcentage d'actions achevées : 45%

Comme mentionné au point 2.1, certains projets ont fait l'objet d'avancées après le 31 décembre 2021 mais ne sont pas pris en considération dans les calculs ci-dessus.

Pour rappel, les missions régaliennes, journalières et les urgences à gérer, qui représentent une part très importante des tâches exécutées par l'administration, ne figurent pas dans le PST.

Conclusions :

Il est difficile de tirer des conclusions par rapport à la priorisation des projets et au respect de ces priorités étant donné que certains d'entre eux ont dû être postposés en raison du Covid, phénomène tout à fait fortuit. Des conclusions à cet égard devront plutôt être tirées en fin de législature.

2.4. ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PST (= RESULTATS)

► Consulter l'annexe 1 qui résume les différents objectifs et actions du PST et leur état d'avancement tous confondus dans l'ordre du tableau Excel.

Le volet interne du PST (1 objectif stratégique et 4 objectifs opérationnels).

Objectif(s) opérationnel le(s) plus avancé(s) : « O.O.1.2 : *Faire progresser le bien-être, la mobilisation et la motivation du personnel.* » et « O.O. 1.3 : *Améliorer l'efficacité de l'administration dans l'accomplissement du travail (PST, missions régaliennes et travaux quotidiens) d'un point de vue organisationnel.* » sont pratiquement au même niveau d'exécution.

Le volet externe du PST (5 objectifs stratégiques, 64 objectifs opérationnels)

Objectif stratégique 1

Objectif(s) opérationnel le(s) plus avancé(s) : « O.O.1.2 : *Mettre en place une communication spécifique sur le Plan Energie Climat.* » et « O.O.1.3 : *Donner plus de visibilité au service Logement.* » sont au même niveau d'exécution.

Objectif stratégique 2

Objectif(s) opérationnel le(s) plus avancé(s) : « O.O.2.14 : *Avoir une politique du logement pour tous.* », suivie de « O.O.2.13 : *Sensibiliser les sportifs à réagir efficacement lorsqu'une urgence survient sur les lieux d'activités sportives.* » et « O.O.2.20 : *Collaborer à toute initiative visant à se préoccuper de la santé des citoyens.* ».

Objectif stratégique 3

Objectif(s) opérationnel le(s) plus avancé(s) : « O.O.3.6 : *Créer un point de convergence entre les arts, la culture, le folklore.* »

Objectif stratégique 4

Objectif(s) opérationnel le(s) plus avancé(s) : « O.O.4.12 : *Se soucier du bien-être de tous les animaux.* » et « O.O.4.18 : *Lutter efficacement et de manière durable contre les inondations.* ».

Objectif stratégique 5

Objectif(s) opérationnel le(s) plus avancé(s) : « O.O.5.1 : *Dynamiser le commerce local.* » et « O.O.5.4 : *Mieux exploiter le potentiel de la place des Combattants en tant que lieu de rencontre.* ».

Conclusions :

Pour le volet interne, les efforts doivent être concentrés sur l'amélioration de la structuration de l'administration (notamment via le CODIR) et l'efficacité du fonctionnement du travail par le biais de la technologie.

Pour le volet externe,

- Pour l'objectif stratégique 1 : la modernisation de la communication de la Commune au moyen des nouvelles technologies comporte le plus d'actions. La plupart sont déjà bien avancées et certaines ont été postposées afin de poursuivre la réflexion quant à la meilleure façon de les mettre en œuvre. Il s'agit d'un domaine où les progrès sont extrêmement rapides ce qui implique des adaptations plus fréquentes.
- Pour l'objectif stratégique 2 : un des objectifs les plus tournés vers l'extérieur, les échanges (vise l'épanouissement de tous les habitants et le bien-vivre ensemble), comportant également beaucoup d'actions à mettre en œuvre. Cet objectif stratégique et les objectifs opérationnels en découlant ont en quelque sorte souffert de la situation sanitaire (ralentissement) et de ses aléas et également de l'obligation de se focaliser sur d'autres besoins à destination de la population en période de crise (Covid et inondations).
- Pour l'objectif stratégique 3 : certains objectifs opérationnels non encore achevés sont toutefois bien avancés, notamment les objectifs opérationnels ayant trait à la sensibilisation des enfants à la nature, une alimentation saine, aux dangers des réseaux sociaux mais aussi concernant les pratiques sportives (infrastructures, promotion des clubs).
- Pour l'objectif stratégique 4 : les différents objectifs opérationnels concernant l'aménagement du territoire et les enjeux environnementaux s'inscrivent dans la durée. Les résultats pour la plupart se verront à plus long terme. Cet objectif stratégique comporte de surcroît le plus grand nombre d'actions. Il s'agit d'un enjeu majeur pour la commune.
- Pour l'objectif stratégique 5 : il comporte le plus d'actions achevées sachant qu'il y en avait moins globalement.

2.5. AJUSTEMENTS/ACTUALISATIONS DE CONTENU ENVISAGES

En ce qui concerne les actions postposées, une analyse devra être faite pour voir lesquelles sont encore pertinentes.

3. EVALUATION DE LA METHODE DE GESTION DU PST

3.1. ORGANISATION DE L'EVALUATION DE LA METHODE DE GESTION DU PST

En l'absence de CODIR jusqu'ici, il n'y a pas eu d'évaluation de la **méthode de gestion** du PST proprement dite. Le Comité de pilotage n'a pas été réuni non plus, un tas de priorités absolues ayant vu le jour lors de ses deux dernières années chaotiques.

Au vu de tout cela, l'agent communal de la cellule PST ayant suivi le projet sur toute sa longueur était la personne à-même d'évaluer la situation.

3.2. IMPACT DES ELEMENTS DE CONTEXTE SUR LA METHODE DE GESTION DU PST

Comme mentionné au point 1.6, l'utilisation du tableau Excel ne devait être que provisoire.

Dès lors, dans le but de faire l'acquisition d'un logiciel-métier le plus adéquat possible, il s'avérait nécessaire de faire participer, à des démonstrations, les membres du Comité de Pilotage et de la Cellule PST ainsi que les futurs utilisateurs, représentés par leur chef de service, en synergie avec le CPAS (souhait de recours au même programme).

Le Covid-19 a fait son apparition à ce moment-là, mettant à mal tout le fonctionnement logique de l'Administration (confinement, impossibilité de se réunir, délais d'organisation du télétravail, ...), retardant ainsi les démonstrations de logiciels mais aussi les interactions entre les divers acteurs du PST.

3.3. EFFICACITE DE LA METHODE DE GESTION

Actuellement, celle-ci s'avère compliquée, un seul membre de la cellule PST gérant ce programme transversal (chronophage dans cette configuration). Le recours à un réel outil de suivi et la mise en place du CODIR sont nécessaires pour faire réellement vivre le PST, rallier l'ensemble du personnel à la démarche (fiches actions), le faire admettre par tous les acteurs.

3.4. AJUSTEMENTS/ACTUALISATIONS ENVISAGES

Aspects organisationnels :

- Définir clairement, via le futur CODIR (info : instauré depuis février 2022), les processus de gestion du PST, les responsabilités de chacun (au sein des services, entre les différents niveaux de hiérarchie).

- Recourir à un logiciel-métier intuitif, facile d'utilisation proposant une arborescence raisonnée et ayant déjà fait ses preuves. Le personnel doit pouvoir participer facilement à la vie de ce document et ce dernier doit leur offrir une plus-value. Le but n'est pas de multiplier les encodages sans en retirer un bénéfice pratique. Une meilleure vision transversale pour chacun, une meilleure appropriation des actions par les gestionnaires (fiches actions individuelles), des indicateurs de résultats et de réalisation plus pointus permettant les ajustements ad hoc des projets en cours de route découleront de l'utilisation d'un logiciel adéquat.

- Faire concorder les présentations du PST au budget communal (voir ce que les logiciels peuvent apporter en la matière--> actualisations concomitantes).

- S'assurer que les ressources humaines disponibles sont compatibles avec le nombre de projets.

Aspects communication :

- Redéfinir, via le futur CODIR, les processus de communication (hiérarchie, agents) : exemples : réunions de suivi bilatérales.

- Dans l'attente d'un logiciel, prévoir un retour après chaque Collège ou Conseil vers la cellule PST pour voir s'il convient d'amender le tableau Excel. Une fois le programme informatique en place, les agents pourront se charger de l'implémentation des fiches actions.

4. APPORTS DU PST

Plus de recul est nécessaire pour pouvoir se prononcer de manière exhaustive. Pourtant, même le PST sous forme de simple tableau permet d'avoir une vue d'ensemble des travaux entrepris par la Commune sur un plus long terme (valorisation du travail), des interactions entre plusieurs projets, de la pertinence des actions. Il favorise la transparence (visibilité de l'action politique).

Il doit néanmoins davantage devenir un réel outil de gestion qu'une « photo » de la situation.

5. PERSPECTIVES

5.1. OBJECTIFS ET REALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNEES SUIVANTES

Outre la finalisation des projets déjà en cours, il convient, via le CODIR et avec l'appui du Collège communal, de déterminer la meilleure approche pour atteindre les objectifs fixés (priorisation des actions reportées etc., pertinence...).

A noter que de plus en plus de départements de la Région wallonne sont attentifs à la concordance des appels à projets avec le PST et cela pourrait devenir une obligation à l'avenir.

Il convient donc d'être attentif au fait que les futurs appels à projets répondent au mieux aux objectifs stratégiques ou opérationnels du PST.

5.2. SUITES A DONNER A L'EVALUATION

L'évaluation va être communiquée aux conseillers communaux pour information et prise en acte (*pour info : Conseil communal du 19 mai 2022*).

A noter qu'une phase d'évaluation est également prévue au minimum au terme de la législature. Ainsi le CODIR fera un « rapport d'exécution » et le Collège communal se saisira pour réaliser la dernière évaluation de la législature.

Ce rapport d'exécution et cette évaluation sont transmis au Conseil communal pour prise d'acte dans le courant du premier semestre de l'année des élections communales.

Ce document final revêt une grande importance : il s'agit de l'outil devant permettre à la majorité suivante d'anticiper et de définir les stratégies, les besoins communaux et d'amender ou adapter le PST en conséquence.