



W E L K E N R A E D T

LE PROGRAMME
STRATEGIQUE TRANSVERSAL
2019-2024

LE PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL (PST)

Un outil de cohérence, de transparence et de gouvernance.

INTRODUCTION

Dans les deux mois après la désignation des échevins, le Collège communal soumet au Conseil communal une **déclaration de politique communale** couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques. Après son adoption par le Conseil communal, elle est publiée en ligne sur le site Internet communal.

Dans les six mois qui suivent la désignation des échevins (délai porté à neuf mois uniquement à la suite des élections 2018), le Collège communal présente un **Plan stratégique transversal** au Conseil communal pour prise en acte. A cette occasion, il est débattu publiquement. Cette nouvelle obligation, précédée d'une phase de test (communes pilotes dès 2012), découle du souhait de la Wallonie d'impulser une modernisation et une professionnalisation de la gestion publique locale, une nouvelle manière d'envisager la mise en route du tandem mandataires/administration.

La valeur ajoutée du Programme Stratégique Transversal est qu'il permet de planifier les projets voulus par l'autorité politique en début de législature (grands axes), en des projets concrets formulés par l'administration (détails sur le fond et dans le temps). Il intervient donc dans le processus décisionnel dans la mesure où il formule des objectifs clairs à atteindre pour toute la durée de la législature.

Il s'agit d'une démarche positive car d'une part, la collaboration entre les mandataires et les agents est renforcée et d'autre part, une vision à long terme est proposée pour la commune tout en incluant un processus d'évolution et d'évaluation.

Enfin, le Programme Stratégique Transversal permet d'éclairer le citoyen sur l'avenir de la commune.

QU'EST-CE QUE LE PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL CONCRÈTEMENT ?

Comme indiqué plus tôt, le PST est un outil de bonne gouvernance locale, plus abouti que le programme de politique communale qui énumère les grands axes des actions d'une législature.

Le PST est structuré comme suit :

1. Les **objectifs stratégiques** propres à la commune → **que voulons-nous être ?**
2. Ces objectifs stratégiques se déclinent en **objectifs opérationnels** destinés à préciser les domaines dans lesquels agir → **que voulons-nous faire ?**
3. Ces objectifs opérationnels sont eux-mêmes traduits en **actions/projets spécifiques à mener**, en fonction des moyens humains et financiers.

Ces objectifs stratégiques, opérationnels et actions sont répartis dans deux volets :

1. Le **volet interne** relatif à l'organisation générale de l'administration (organisation et optimisation du fonctionnement des divers services de l'administration).
2. Le **volet externe** relatif au développement des politiques communales.

Il est important de préciser que le PST est un outil **évolutif, souple et adaptable** au regard des réalités, besoins et contraintes de chaque commune qui dispose d'un maximum de latitude au niveau de son contenu et de sa présentation.

Il prévoit aussi un **processus d'évaluation** : « Les actions concrètes menées dans le cadre du programme contribuent-elles aux objectifs fixés ? ».

Par conséquent, en fonction de la réalité de terrain, des moyens budgétaires et humains disponibles, des opportunités, des contraintes administratives, de nouveaux partenaires, les actions proposées peuvent être ajustées voire supprimées et d'autres peuvent être ajoutées.

En résumé, le PST constitue une feuille de route qui accompagne les services au quotidien. Elle est connue de tous et propose une vue d'ensemble des politiques mises en œuvre par la commune et des actions menées en exécution de ces politiques.

Il est aussi important de préciser que **le PST ne constitue qu'un aspect de la gestion communale**. L'exécution de décisions prises par les autorités supérieures et de nombreuses autres missions récurrentes accomplies par les différents services de l'administration ne sont pas reprises dans le PST.

Pour mener à bien la démarche, un pilotage de l'ensemble du processus est nécessaire. Aussi, un comité constitué du Directeur général et de représentants de divers services (Personnel, Finances, Travaux et Secrétariat communal) a été constitué.

Au sein de ce comité, une cellule PST, chargée de l'élaboration du document, a été désignée.

Ces différentes personnes ont participé à des journées de formation spécifiques.

A ce stade, des informations ciblées ont été diffusées auprès des membres du Collège communal et du personnel (services communaux et para-communaux tels que les écoles communales, le Centre culturel etc.).

Dès lors, le travail de constitution proprement dit a pu commencer. Les mandataires, acteurs fondamentaux du projet, ont été aussi impliqués que l'administration. Plusieurs réunions de travail entre la cellule PST et les membres du Collège ont été organisées afin de **dégager clairement, de la Déclaration de politique communale, la vision politique et les priorités souhaitées.**

En s'appuyant sur le contenu de la Déclaration de politique communale, la cellule PST a procédé de la manière suivante :

Etape 1 : faire la distinction entre les points relevant du volet externe ou du volet interne.

Etape 2 : relever les différents domaines d'actions et déterminer les interactions, les complémentarités (exemples : *tourisme et dynamisme économique* ou *mobilité et environnement*).

Etape 3 : formuler des objectifs stratégiques grâce à l'association de ces domaines d'actions et les soumettre au Collège communal pour approbation, la définition de la stratégie appartenant à l'autorité politique élue.

Etape 4 : relever, avec l'aide des membres du Collège communal, les points repris dans la Déclaration de politique communale qui sont plutôt des objectifs opérationnels (phrases plus générales) ou des actions concrètes.

Etape 5 : selon le cas, formuler des objectifs opérationnels précis ou, en concertation avec les membres du Collège communal, déterminer des projets concrets.

Etape 6 : associer les chefs de service (services internes et externes de la commune) pour analyser les besoins, les éventuelles contraintes etc. A noter que le service des Finances a traité les aspects budgétaires relatifs aux actions des deux plus proches années, le PST n'étant pas un budget à cinq ou six ans mais un outil évolutif.

Etape 7 : pour obtenir une vision la plus transversale possible, intégrer les différents plans existants (Plan d'Investissements communal, Plan de Cohésion Sociale, Plan Communal de Développement de la Nature, Plan de Mobilité, Plan de pilotage scolaire, ...) mais aussi ajouter quelques actions initiées dans les services (stade précoce d'avancement) ou en supprimer d'autres car trop avancées ou ne répondant plus au contexte actuel.

Etape 8 : pour le volet interne, soit l'organisation générale de l'administration, réaliser une enquête des besoins auprès du personnel par l'intermédiaire des chefs de service.

Etape 9 : organiser une réunion de concertation Commune/CPAS afin de garantir la plus grande cohérence possible entre le PST communal et le futur PST du CPAS.

Ces différentes étapes, visées et approuvées par le Collège, sont vraiment le fruit d'une étroite collaboration et de l'implication de tous les acteurs de l'administration et du politique.

L'AVENIR DU PST

Le PST continuera à évoluer au travers du comité de pilotage (CODIR et cellule PST), avec la contribution de l'ensemble du personnel et du Collège. Il doit permettre de savoir où on en est, ce qui a été entrepris, ce qui est en cours...

Pour permettre ce constat, il est préconisé de réaliser au minimum deux évaluations, soit une à mi-législature et une autre à l'approche de son terme. Des bilans intermédiaires peuvent néanmoins être réalisés, en parallèle avec l'élaboration du budget.

Enfin, pour les prochaines législatures, certaines des étapes de la méthodologie PST pourront être réalisées en amont des élections, ce qui permettra un gain de temps et, par voie de conséquence, d'aborder par la suite la démarche PST de la manière la plus sereine possible. Ces étapes sont :

- la réalisation d'un état des lieux, par la récolte de données ou des débats, pour savoir si les enjeux stratégiques « collent » toujours à la réalité de terrain. Cet état des lieux pourra permettre la prise en compte des données dans les futurs programmes électoraux.
- l'identification des ressources financières et humaines disponibles pour la mise en œuvre du PST.

Les objectifs stratégiques sont repris sous l'abréviation O.S.

Les objectifs opérationnels sous l'abréviation O.O.

VOLET INTERNE :

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

Domaines d'actions : gestion ressources humaines, communication interne, organisation des services, informatique-digitalisation, finances)

O.O. 1.1 : Doter l'administration d'une structure de pilotage claire et efficace.

O.O.1.2 : Faire progresser le bien-être, la mobilisation et la motivation du personnel.

O.O. 1.3 : Améliorer l'efficience de l'administration dans l'accomplissement du travail (PST, missions régaliennes et travaux quotidiens) d'un point de vue organisationnel.

O.O. 1.4 : Améliorer l'efficience de l'administration dans l'accomplissement du travail et dans sa communication (interne et externe) par la technologie.

VOLET EXTERNE :

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

Domaines d'actions : communication externe, informatique-digitalisation, participation citoyenne, finances).

O.O. 1.1 : Moderniser la communication de la commune en utilisant les technologies actuelles.

O.O.1.2 : Mettre en place une communication spécifique sur le Plan Energie Climat.

O.O.1.3 : Donner plus de visibilité au service Logement.

O.O.1.4 : Favoriser tous les partenariats publics-privés possibles afin de limiter les dépenses d'investissement publiques.

O.O.1.5 : Intensifier la participation citoyenne/développer la participation citoyenne.

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.

Domaines d'actions : cohésion sociale, logement, sécurité.

O.O.2.1 : Promouvoir la cohésion sociale sur le territoire communal.

O.O.2.2 : Soutenir davantage les initiatives solidaires citoyennes.

O.O.2.3 : Impliquer les citoyens en tant qu'acteurs de la société.

O.O.2.4 : Aider les parents actifs ayant des enfants entre 0 et 12 ans.

O.O.2.5 : Favoriser le bien-être à l'école et améliorer le climat scolaire en sensibilisant les enfants, les parents et les enseignants.

O.O.2.6 : Maintenir l'accueil et renforcer les outils de différenciation pour les enfants « dys » ou présentant des troubles de l'apprentissage.

O.O.2.7 : Améliorer la sécurité aux abords des écoles.

O.O.2.8 : Conscientiser la population sur le respect de son cadre de vie, de son environnement.

O.O.2.9 : Favoriser les échanges entre les citoyens.

O.O.2.10 : Organiser l'accueil des nouveaux habitants de façon structurée et personnalisée pour leur faire connaître les structures communales et para-communales.

O.O.2.11 : Favoriser la promotion et le développement de clubs de jeunes.

O.O.2.12 : Aider les étudiants à se familiariser avec le monde du travail.

O.O.2.13 : Sensibiliser les sportifs à réagir efficacement lorsqu'une urgence survient sur les lieux d'activités sportives.

O.O.2.14 : Avoir une politique du logement pour tous.

O.O.2.15 : Externaliser certaines tâches réalisées par les services communaux en recourant à des entreprises de travail adapté.

O.O.2.16 : Assurer la sécurité des personnes et des biens sur le territoire de la commune.

O.O.2.17 : Maintenir une intégration active des seniors.

O.O.2.18 : Œuvrer au maintien à domicile des aînés dans de bonnes conditions et assurer leur sécurité.

O.O.2.19 : Favoriser la connexion des aînés en maison de repos avec l'extérieur.

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

Domaines d'actions : enseignement, culture, sport.

O.O.3.1 : Mettre en valeur le savoir-faire régional et local.

O.O.3.2 : Faciliter l'accès aux disciplines artistiques.

O.O. 3.3 : Faciliter l'apprentissage de l'allemand.

O.O.3.4 : Développer et accélérer intensivement les connaissances des enfants en informatique au travers d'un programme de cours beaucoup plus soutenu dans un but de remédiation et de prévention au cyber harcèlement.

O.O.3.5 : Sensibiliser les enfants à la nature et à l'alimentation saine.

O.O.3.6 : Créer un point de convergence entre les arts, la culture, le folklore.

O.O.3.7 : Développer le partenariat du Centre J avec les écoles afin de lutter préventivement selon les demandes, besoins des établissements scolaires.

O.O.3.8 : Développer les infrastructures sportives accessibles au public.

O.O.3.9 : Assurer la promotion des clubs sportifs organisant leurs activités dans la commune et les soutenir dans leur développement.

O.O.3.10 : Développer la pratique de la lecture-plaisir et du jeu dès le plus jeune âge.

O.O.3.11 : Ancrer la bibliothèque communale comme un acteur à part entière dans le champ culturel local.

O.O.3.12 : Stimuler l'accès de la population située dans l'environnement immédiat de la bibliothèque, à la lecture, et aux activités et services offerts par la bibliothèque.

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

Domaines d'actions : développement durable, aménagement du territoire, logement, mobilité, travaux, urbanisme.

O.O.4.1 : Elaborer et concrétiser une politique locale Energie-Climat sur le territoire.

O.O.4.2 : Promouvoir les systèmes de productions d'énergie renouvelable sur le territoire.

O.O.4.3 : Promouvoir les habitations à faible empreinte énergétique.

O.O.4.4 : Veiller à ce que les bâtiments publics soient conçus ou rénovés dans une optique de développement durable et rationaliser les consommations d'énergie.

O.O.4.5 : Mettre les infrastructures scolaires en adéquation avec l'augmentation de la population.

O.O.4.6 : Maintenir, développer et restaurer la biodiversité au niveau communal.

O.O.4.7 : Favoriser une agriculture durable et nourricière pour notre population.

O.O.4.8 : Maximiser le tri des déchets pour favoriser le recyclage.

O.O.4.9 : Promouvoir la prévention en matière de gestion de tout type de déchets afin de diminuer leur quantité et de retrouver notamment la première place au classement des communes wallonnes affiliées à Intradel utilisant les conteneurs à puce.

O.O.4.10 : Valoriser et développer le patrimoine vert de la commune.

O.O.4.11 : Promouvoir la végétalisation urbaine dans les lieux publics et les quartiers.

O.O.4.12 : Se soucier du bien-être de tous les animaux.

O.O.4.13 : Assurer une mobilité réfléchie à tous les citoyens.

O.O.4.14 : Encourager la pratique de la marche et du vélo et contribuer ainsi à une meilleure mobilité et un aménagement durable du territoire.

O.O.4.15 : Favoriser la fluidité de la circulation au centre de Welkenraedt.

O.O.4.16 : Adopter l'éclairage intelligent dans les endroits moins fréquentés la nuit afin de sécuriser les personnes.

O.O.4.17 : Aménager et réaménager les voiries et les trottoirs dans une optique de développement durable.

O.O.4.18 : Lutter efficacement et de manière durable contre les inondations.

O.O.4.19 : Préserver et gérer les cimetières de manière durable afin de les rendre accueillants pour les citoyens et la nature.

O.S.5 : Etre une commune qui assure son développement économique et son attractivité.

Domaines d'actions : commerce, dynamisme économique, tourisme, folklore.

O.O.5.1 : Dynamiser le commerce local.

O.O.5.2 : Développer l'attractivité de Welkenraedt.

O.O.5.3 : Mettre à disposition de la collectivité les infrastructures qui correspondent à leurs besoins.

O.O.5.4 : Mieux exploiter le potentiel de la place des Combattants et lui rendre sa vocation de lieu de rencontre.

O.O.5.5 : Soutenir le folklore local.

O.O.5.6 : Mettre en valeur le patrimoine de la commune.

O.O.5.7 : Assurer la promotion des balades existantes.

O.O.5.8 : Promouvoir la découverte de la commune via la mobilité douce.

Voir document annexe : version 1.0 du 05.09.2019.

Remarques :

1) Pour toutes les actions/projets qui sont en relation directe avec la Déclaration de politique communale, une note de référence a été indiquée dans la case description.

Exemple : **Cfr Déclaration de politique communale « ADMINISTRATION – INFORMATIQUE ET DIGITALISATION – point 2.**

2) De même, des points convergents ont fait l'objet d'une annotation, ceci souligne la transversalité des projets/actions.

Exemple : **Cfr Déclaration de politique générale "TOURISME" - point 1, en corrélation avec "MOBILITE" – point 1.**