

PRESENTATION DE LA NOTE D'OBJECTIFS

En reprenant et en détaillant les objectifs généraux et spécifiques des services, la présente note s'inscrit dans une dynamique qu'il n'est plus possible d'ignorer en ce début de XXIème siècle : la nécessité d'améliorer sans cesse **la qualité des services** qui doivent être rendus **aux citoyens** par leurs *services publics*. Cette nécessité s'impose - peut-être avec plus de force encore - lorsqu'il s'agit de services de proximité, comme ceux que rendent les communes.

Il va de soi que le travail quotidien doit être adapté aux caractéristiques sociales et culturelles de la population de Beyne-Heusay; résumées dans une **carte de visite socio-économique** qui constitue la première partie de la note.

Il ne s'agit pas d'énumérer des grands principes théoriques mais de rappeler des règles qui procèdent le plus souvent du bon sens et qui concernent la façon dont doit être envisagé le travail quotidien dans un service public moderne :

- l'**accueil** des personnes qui s'adressent à nos différents services,
- la **qualité du service** qui est rendu,
- la **qualité de l'information** qui est donnée,
- la **simplification des procédures** chaque fois que c'est possible,
- la **réduction du nombre de passages** des citoyens dans les services (par l'utilisation de procédures téléphoniques et informatiques, par la possibilité de télécharger des formulaires sur le site *internet*, par le recours au service de l'*estafette*, par le service immédiat lorsque c'est possible...).

Accueil, information, simplification et qualité du travail constituent des **objectifs généraux** qui - on ne saurait trop insister - concernent tous les agents de la commune : l'agent administratif à son guichet mais aussi l'ouvrier au travail sur la voirie ou dans un cimetière, l'enseignant dans son école, l'éducateur avec les jeunes dans la rue, le bibliothécaire dans sa bibliothèque, la dame d'ouvrage au travail dans ou aux abords d'un des bâtiments de la commune...

Les objectifs généraux sont suivis des **objectifs spécifiques des services**. Chaque service doit en effet s'efforcer de remplir au mieux les missions qui lui sont assignées. Qu'il s'agisse notamment :

- de coordonner la marche générale des services,
- de tenir rigoureusement les comptes et de gérer les flux financiers entrants et sortants,
- de gérer les services de la population et de l'état civil,
- d'entretenir et de sécuriser le domaine public et les bâtiments communaux,
- d'accorder les permis d'urbanisme, d'environnement et de location,
- de contribuer à donner un enseignement et une éducation de qualité aux enfants qui fréquentent nos écoles,
- d'offrir une infrastructure de qualité en matière sportive (hall omnisports) et culturelle (salles communales, académie de musique),
- de rencontrer au mieux les souhaits des lecteurs qui fréquentent nos bibliothèques,
- d'aller au-devant des jeunes dans les rues et d'organiser des activités pendant les vacances scolaires (plaine de vacances, *Eté solidaire...*),
- de veiller à la configuration et à l'évolution du système informatique et du site internet,
- d'informer au mieux la population sur tous les services que nous rendons.

Il appartiendra ensuite aux chefs de services d'ajouter - aux objectifs généraux et spécifiques - des **objectifs individuels** qui concernent, eux, chacun des membres de leur service. Ces trois catégories d'objectifs permettront à chaque agent de mieux savoir ce qu'on attend de lui (d'elle) ; elles permettront par ailleurs d'*objectiver* l'évaluation qui est désormais prévue tous les deux ans.

Il va de soi que la note d'objectifs ne sera jamais un instrument figé et qu'elle sera régulièrement mise à jour en fonction de l'expérience quotidienne de la marche des différents services.

Ce n'est qu'en essayant sans cesse d'améliorer l'accueil, l'information et la qualité que les *services publics* justifieront leur appellation et pourront résister aux attaques incessantes dont ils font l'objet depuis quelques années. Il doit être clair aussi que les obligations ne sont pas unilatérales et que les citoyens, à leur tour, doivent faire preuve de civilité et de respect envers des agents communaux qui - sous mille et une formes - travaillent pour eux. Le Contrat d'avenir pour la Wallonie, élaboré en 1999, ne précise-t-il pas que tous, y compris les citoyens, doivent devenir *des acteurs pour l'avenir de la Wallonie* ?

Elaborée par le secrétaire communal, après consultation informelle de tous les services (trente-sept réunions), la note d'objectifs a été soumise :

- au comité de négociation/concertation le 18 juin 2004 (accord unanime)
- à la commission paritaire de l'enseignement le 23 juin 2004 (accord unanime)

Elle a ensuite été adoptée par le collège en date du 28 juin 2004 et est devenue, de ce fait, une note de service globale.

Elle a enfin été présentée au conseil communal, en séance du 1^{er} juillet 2004

Première partie

« CARTE DE VISITE » SOCIO-ECONOMIQUE DE BEYNE - HEUSAY

CHAPITRE UN - CARACTERISTIQUES GENERALES / DEMOGRAPHIE

1 - Superficie : 7,3 kilomètres carrés

2 - Population : 11.707 habitants au 01/01/2003 :

- 5.619 hommes
 - 6.088 femmes
- (Moniteur belge du 29/08/2003)

3 - Evolution récente : de 11.643 habitants en 1985, la population était tombée à un minimum de 11.255 au recensement de 1991 puis à 11.258 en 1992.

Depuis lors, le nombre d'habitants a lentement remonté jusqu'à 11.755 habitants (au 01/01/2002 - Moniteur belge du 30/10/2002).

Un lotissement comme celui des *Champs de Beyne* - plus ou moins 100 maisons construites - peut expliquer en partie ce nouvel apport d'habitants.

Une diminution - la première depuis 1991 - a été constatée en 2002 (11.707 habitants au 01/01/2003 (Moniteur belge du 29/08/03)

4 - Densité de population : 1.604 habitants/kilomètre carré

5 - Solde migratoire

Années	Inscriptions au registre de la population	Radiations du registre de la population	Solde
1994	687	674	+ 13

1995	773	722	+ 51
1996	728	754	- 26
1997	820	762	+ 58
1998	839	745	+ 94
1999	784	793	- 9
2000	803	779	+ 24
2001	742	741	+ 1
2002	810	879	- 69

(Chiffres extraits des rapports du collège accompagnant le budget annuel - article 96 de la loi communale)

6 - Solde démographique naturel

Années	Naissances	Décès	Solde
1994	128	124	+ 4
1995	143	106	+ 37
1996	140	119	+ 21
1997	129	130	- 1
1998	134	129	+ 5
1999	135	110	+ 25
2000	139	114	+ 25
2001	136	108	+ 28
2002	141	124	+ 17

(Chiffres extraits des rapports du collège accompagnant le budget annuel - article 96 de la loi communale)

- 7 - Entre 1994 et 2001, la population a augmenté de 350 habitants. Cette augmentation se est due :
- à concurrence de **41 %** (144), au **solde naturel**
 - à concurrence de **59 %** (206), au **solde migratoire**

- 8 - **Pyramide des âges** (au 12/02/2003) : les tranches d'âge comptant le plus d'unités sont comprises entre 38 et 57 ans (3.307 personnes = 28 % de la population)
Par comparaison, il n'y a que 2.947 personnes âgées de moins de 21 ans (25,12% de la population).

Données (concernant la commune de Beyne-Heusay) extraites de l'*annuaire statistique de la Wallonie*¹ (année 2001) :

- 1.845 personnes de plus de 65 ans (15,85 % de la population)
- 2.646 personnes de 0 à 17 ans (22,73 % de la population)
- les personnes de moins de 18 ans et plus de 65 ans représentent donc un total de 4.491 (62,81% de la population en âge de travailler) - ce que l'annuaire appelle l'*indice de dépendance*)

- 9 - 1.531 personnes sont de **nationalité étrangère** (chiffres 2001²). Elles représentent quelque 13 % de la population.

- 10 - Quelques données extraites de l'*analyse globale de la situation communale en matière de logement* (présentée au conseil communal du 28 janvier 2002)

- a - nombre total de **ménages** : 4.906 (en 2000)
- 30,1% des ménages sont composés d'une personne,
 - 31,7% des ménages sont composés de deux personnes,
 - 18,3% des ménages sont composés de trois personnes,

¹ Annuaire statistique de la Wallonie - Module général - MRW , service des études et de la statistique 2001 - page 186.

² Annuaire statistique de la Wallonie - Module général - MRW , service des études et de la statistique 2001 - page 186.

- **80 % des ménages comptent ainsi moins de quatre personnes** (petites cellules familiales, familles monoparentales).

b - le pourcentage d'ouvriers est supérieur de 7,7% à la moyenne wallonne.

- c - l'**espérance de vie à la naissance** (1993-1998) est de :
- **71,1 ans pour les hommes** (moyenne wallonne : 71,9 ans)
 - **79,2 ans pour les femmes** (moyenne wallonne : 79,1 ans),

11 - 4.922 boîtes-aux-lettres :

- 3.428 à Beyne,
- 797 à Bellaire,
- 697 à Queue-du-Bois.

12 - Répartition bâti - non-bâti cadastré

- **Commune de Beyne-Heusay** : le non-bâti cadastré représente **59,5 %** du territoire ; les comparaisons font apparaître que cet indice est véritablement de niveau urbain.

Comparaisons :

- Belgique : **82,5%** de non bâti cadastré
- Région flamande : **76,3%** de non-bâti cadastré
- Région wallonne : **87,9 %** de non bâti cadastré
- Région bruxelloise : **34,9%** de non-bâti cadastré
- Communauté germanophone : **92,4%** de non - bâti cadastré
- Province de Liège : **85,8%** de non-bâti cadastré

- Ville de Liège : **42,7%** de non-bâti cadastré
- Commune de Blegny : **76,7%** de non-bâti cadastré
- Commune de Fléron : **63,7 %** de non-bâti cadastré

Sources : Service public fédéral économie - PME
Statistiques et informations économiques - 2002

13 - 54 kilomètres de voirie

14 - Revenu cadastral par habitant

Entités	Revenu cadastral total (Service public fédéral économie -statistique fiscale des revenus - exercice 2001	Nombre d'habitants au 01/01/2002 (M.b. du 30/10/2002)	Revenu cadastral par habitant
Belgique	7.108.514.525 €	10.309.725 hab	689,49 €/hab
Région flamande	4.154.208.573 €	5.972.781 hab	695,52 €/hab
Région wallonne	1.831.141.749 €	3.358.560 hab	545,22 €/hab
Région bruxelloise	1.123.092.203 €	978.384 hab	1.147,90 €/hab
Province de Liège	585.511.112 €	1.024.130 hab	571,71 €/hab
Arrondissement de Liège	344.440.908 €	585.726 hab	588,05 €/hab
Ville de Liège	134.623.704 €	185.131 hab	727,18 €/hab
Commune de Blegny	5.699.387 €	12.506 hab	455,73 €/hab
Commune de	11.717.735 €	20.665 hab	567,03 €/hab

Chaufontaine			
Commune de Fléron	6.582.312 €	15.870 hab	414,76 €/hab
Commune de Beyne-Heusay	3.932.155 €	11.755 hab	334,51 €/hab

CHAPITRE DEUX - INDICES FISCAUX (REVENUS)

1 - Revenus - Indices fiscaux afférents à l'exercice 2002 (revenus 2001)

(source : www.statbel.fgov.be).

- le **revenu moyen par déclaration** à Beyne : **23.456 €**

(En 2001, 5.022 déclarations fiscales ont été introduites, pour l'entité de Beyne-Heusay)

2 - Comparaisons (source : www.statbel.fgov.be :

- valeur moyenne en Belgique : 24.692 €
- valeur moyenne en Région flamande : 25.565 €
- valeur moyenne en Région bruxelloise : 23.892 €
- valeur moyenne en Région wallonne : 23.265 €

- valeur moyenne en province de Liège : 23.379 €
- valeur moyenne dans l'arrondissement de Liège : 22.863 €
- valeurs extrêmes dans l'arrondissement de Liège :
 - Herstal : 20.050 €/par déclaration
 - Neupré : 32.306 €/par déclaration

- valeur la plus haute en Belgique : Lasne : 41.602 €

- valeurs des communes voisines :
 - Liège : 22.099 €/par déclaration,
 - Fléron : 22.803 €/par déclaration,
 - Chaufontaine : 31.135 €/par déclaration,
 - Blegny : 23.919 €/par déclaration
 - Soumagne : 25.401 €/par déclaration

CHAPITRE TROIS - L'ENSEIGNEMENT

1 - Population scolaire des écoles fondamentales communales

Années scolaires	Maternel Beyne	Primaire Beyne	Total Beyne	Maternel QDB Bellaire	Primaire QDB Bellaire	Total QDB Bellaire	Total général
1992-1993	116	233	349	107	167	274	623
1993-1994	112	227	339	104	155	259	598
1994-1995	99	205	304	126	153	279	583
1995-1996	98	189	287	132	170	302	589
1996-1997	94	185	279	130	168	298	577
1997-1998	103	179	282	122	180	302	584
1998-1999 (*)	137	225	362	73	133	206	568
1999-	147	214	361	69	148	217	578

2000							
2000-2001	145	214	359	70	146	216	575
2001-2002	147	219	366	64	145	209	575
2002-2003	140	216	356	68	148	216	572
2003-2004	144	203	347	68	124	192	539

- (*) Jusqu'à l'année scolaire 1997-1998 (comprise), l'implantation de Fayembois était administrativement rattachée à l'école de Queue-du-Bois / Bellaire.
A partir de l'année scolaire 1998-1999, elle est rattachée à l'école de Beyne.

2 - Evolution

- Pour l'année scolaire 1984-1985, il y avait encore un total de 720 élèves dans les deux écoles communales, répartis comme suit :

Beyne maternel	Beyne primaire	QDB Bellaire maternel	QDB Bellaire primaire
159	318	74	169

- Après une chute de la population scolaire pendant une dizaine d'années, une stabilisation s'est installée depuis l'année 1996-1997, aux alentours de 570/580 élèves. Une nouvelle chute (à 539 élèves) a cependant été enregistrée en 2003-2004.

3 - Population scolaire des écoles fondamentales libres

Années scolaires	Mater nel Parc Beyne	Primaire Parc Beyne	Total Parc Beyne	Maternel libre QDB-Moulins	Primaire libre QDB-Moulins	Total libre QDB-Moulins	Total général
1999-2000	90	174	264	128	247	375	639
2000-2001	109	179	288	110	254	364	652
2001-2002	99	185	284	105	229	334	618
2002-2003	109	177	286	92	203	295	581
2003-2004	99	177	276	79	211	290	566

- 4 - Enseignement **secondaire spécialisé** (Ecole Jean XXIII) : **115** élèves en 2002-2003

- 5 - **Nombre total d'élèves**, tous réseaux et niveaux confondus : 1.268 (année scolaire 2002-2003).

CHAPITRE QUATRE - LE LOGEMENT

L'**ancrage communal** a été présenté au conseil communal en date du 28 janvier 2002
Quelques unes de ses **lignes de force** :

a - Généralités

- Le parc immobilier de Beyne- Heusay (**4.776 logements en 1998**) comporte 75 % de maisons jumelées ou mitoyennes.
- Les appartements représentent 5 % du parc.
- Les maisons dites *quatre façades* ne représentent donc que 20 %.

- Il y a **506 logements sociaux locatifs** sur le territoire communal , ce qui n'empêche pas que subsiste une liste d'attente importante (422 demandes en attente) ; les logements sociaux sont répartis comme suit :
 - 447 à Beyne,
 - 41 à Bellaire,
 - 18 à Queue-du-Bois.

b - Age des logements

- 36,1 % des logements beynoïses ont été construits avant 1919 (47,4 % en Région wallonne),
- 11,1 % des logements beynoïses ont été construits après 1981 (12,3 % en R.W.),

c - Taille des logements

- 61 % de logements de taille moyenne (entre 45 m² et 104 m² - 55,5 % en R.W.),
- 9,1 % de logements de moins de 45 m² (3,1 % en R.W.),
- 29,5 % de logements de plus de 104 m² (41,4 % en RW)

d - Niveau de confort des logements

- 41 % de logements disposent du chauffage central,
- 64 % de logements disposent d'une salle de bains,
- 52 % disposent d'un garage,
- En ce qui concerne certains éléments de confort (chauffage central, salle de bains), l'habitat beynoïse se situe au-dessous de la moyenne de la Région wallonne puisqu'il résulte de l'enquête socio-économique réalisée en 2001³ que, pour la Région :
 - 95,8 % des logements sont dotés d'une salle de bains,
 - 72,7 % des logements bénéficient du chauffage central.

e - Prix de vente et de location des logements

- Prix moyen de **location** des maisons et appartements : 297,47 €/mois
- Prix moyen de **vente des maisons** : 69.410,19 €
- Prix moyen de **vente des appartements** : 47.099,77 €
(sources : Guide Fortis des valeurs immobilières 2001)

f - Indications relatives à la population

- La population est relativement vieille même si elle est moins vieillissante que la moyenne wallonne.
- On assiste à une multiplication des familles d'une ou deux personnes.
- Les familles monoparentales avec enfants à charge représentent 11 % du total des ménages.
- Le nombre de chômeurs et de titulaires du revenu d'intégration (ex-minimex) est plus important que la moyenne wallonne.
- Ces éléments expliquent une importante demande de logements à loyer modéré.

CHAPITRE CINQ - L'EMPLOI

(Données fournies par le Forem le 30/03/2004 - *Photo locale de la demande d'emploi - Emplois du temps*)

1 - Les données pour Beyne-Heusay

- **population** au 01/01/2003 : 11.707 habitants
- **population en âge de travailler** (15 à 65 ans) : 7.588 personnes (= 64,8 % de la population totale) ;
- **population active totale** (occupée et inoccupée) : 5.031 personnes ;
- **demandeurs d'emploi inoccupés** : 970 personnes

³ Ministère de la Région wallonne - *Les Echos du logement* - mai 2003 - page 59.

2 - Le **taux d'activité** est constitué par le rapport entre le nombre de personnes en âge de travailler (7.588) et celles qui souhaitent effectivement le faire (population active, occupée et inoccupée : 5.031). Le taux est de **66,30 %**

3 - Le **taux d'emploi** représente la participation effective au marché de l'emploi des personnes en âge de travailler. Pour la Région wallonne, il se situe à 56 % (*Contrat d'avenir pour la Wallonie actualisé*⁴).

Pour la commune de Beyne-Heusay :

- population active occupée : 4.061 unités (5.031 moins 970),
 - population en âge de travailler : 7.588 unités,
 - le taux d'emploi est dès lors de **53,51 %**.
-

4 - Le **taux de chômage**

Avec 970 demandeurs d'emploi inoccupés, le taux de chômage par rapport à la population active représente **19,28 %**

Valeurs extrêmes dans l'arrondissement de Liège :

- Neupré : 8,70 %
 - Liège : 29,57 %
-

5 - Nombre de **postes de travail offerts par des employeurs sur le territoire de la commune de Beyne-Heusay** (données O.N.S.S. et Inasti. - fin 2002 - recueillies par l'agence locale pour l'emploi) : **1.165** (soit 15,35 % de la population en âge de travailler et 9,9 % de la population totale).

Ces 1.165 postes de travail se répartissent comme suit :

- 669 hommes,
- 496 femmes (dont 327 intérimaires)

Il y a ainsi 142 établissements ou personnes (publics ou privés) qui, sur le territoire de la commune, occupent au moins un salarié.

(Par comparaison, à Malmedy (11.394 habitants), 442 employeurs procurent 4.565 emplois salariés⁵).

Nombre d'indépendants (y compris les aidants et les pensionnés actifs) : **639**

(chiffres ONSS et INSATI - fin 2002 - recueillis par l'agence locale pour l'emploi).

Depuis lors, l'**évolution a été catastrophique** avec les fermetures récentes des sociétés :

- Métalunion
 - Invensys (ex-Aquacom)
 - Alstom
 - Alvi
-

6 - Parmi les employeurs beynois, le service public local n'est pas loin d'être devenu le plus important dans la mesure où il emploie plus de 180 personnes (juin 2003) :

Commune	136 personnes occupées : <ul style="list-style-type: none">- 34 statutaires (employés, ouvriers, bibliothécaires)- 39 contractuels (employés, ouvriers et personnel d'entretien)- 23 contractuels subventionnés (employés, ouvriers)- 40 enseignants (chefs d'école et maîtres spéciaux compris)
C.P.A.S.	29 personnes occupées
Police	14 policiers de l'ex-police communale de Beyne font désormais partie de l'effectif de la zone de police Beyne-Fléron-Soumagne
Agence locale pour l'emploi	2 personnes occupées

⁴ Gouvernement wallon - 27 mars 2002 - page 10.

⁵ Données du comité subrégional de l'emploi et de la formation - Le Jour - Le Courrier - 20/06/2003

Total service public local	181 personnes occupées
-----------------------------------	-------------------------------

7 - Données fournies par l'ONEM (quatrième trimestre 2003) :

- chômeurs complets : 642 femmes + 415 hommes =	1.057
- chômeurs temporaires : 2 femmes + 36 hommes =	38
- prépensionnés : 27 femmes + 127 hommes =	154
- activation et ALE : 116 femmes + 30 hommes =	146
- interruptions de carrière avec allocations : 113 femmes + 28 hommes =	141

TOTAL : 900 femmes + 636 hommes = 1.536

1.536 personnes sont ainsi touchées, d'une manière ou d'une autre, par la problématique du manque de travail. Elles représentent :

- 13,12 % de la population totale,
- 20,24 % de la population en âge de travailler (15-65 ans),
- 30,53 % de la population active (population en âge de travailler et désireuse de la faire)

6 - Une centaine de personnes bénéficient, en moyenne, du **revenu d'intégration** (ancien minimex) ; une cinquantaine bénéficie d'**autres aides du CPAS**. Ces aides se répartissent comme suit :

- femmes : un peu plus de 60 %,
- hommes : un peu moins de 40 %

CHAPITRE SIX - RECAPITULATION DES DONNEES LES PLUS SIGNIFICATIVES

Typologie socio-économique des communes⁶ : un classement des communes en *clusters* a été établi, en fonction d'un certain nombre de variables physiques, sociologiques et économiques :

- affectation du sol,
- taux d'évolution du nombre de logements,
- taux de croissance du prix de vente des terrains,
- niveau des revenus,
- activités économiques et structure de la population active,
- taux de croissance du chômage et de la population active,
- pyramide des âges,
- pourcentage de la population étrangère (U.E et hors U.E.),
- structure de la population scolaire,
- niveau d'instruction de la population,
- données démographiques,
- déplacements de la population active,
- déplacements de la population scolaire,
- charges financières nettes par habitant,
- indice de criminalité

La commune de Beyne-Heusay a été incluse dans le *cluster* W2, celui des **communes fortement urbanisées à statut socio-économique peu favorisé et en déclin démographique....situées dans les bassins industriels traditionnels**. Elle s'y trouve avec des communes telles que Seraing, Flémalle, Herstal, Oupeye, Fleurus, Jemeppe-sur-Sambre, Manage, Aiseau-Presles, Saint-Ghislain, Mouscron, Tubize.

DEMOGRAPHIE

⁶ Arnaud DESSOY - Bulletin Crédit Communal de Belgique N° 205 1998/3

- Population relativement **âgée**
- **Remontée démographique** depuis une dizaine d'années (plus 500 personnes), due à la construction de quelques lotissements importants. Cette remontée trouvera de toute manière une limite dans :
 - la **superficie très restreinte** de la commune : 7,3 kilomètres carrés (une des moins étendues de Wallonie) ;
 - la **densité très importante** : 1.610 habitants / kilomètre carré
 - la volonté plusieurs fois affirmée par le Collège de maintenir quelques coins verts (versants de Moulins, Neufour - Sainte-Anne...) ;
 - le caractère difficilement bâtissable des versants de la vallée de Moulins.

CARACTERISTIQUES PHYSIQUES

- La **superficie non-bâtie cadastrée** (59,5 % du territoire) est significativement moins importante que la moyenne régionale (87,9 %) ou celle de la province de Liège (85,8 %).

HABITAT

- **Habitat vieillissant**, composé à 75 % de maisons jumelées ou mitoyennes.
- Importante demande de logements à loyer modéré, malgré la présence de **506 logements sociaux locatifs**
- **Revenu cadastral / habitant** (334,51 €) très largement au-dessous du ratio
 - national (689,49 €),
 - régional (545,22 € en Région wallonne),
 - provincial (571,71 € en province de Liège)
 - des communes immédiatement voisines.

REVENUS

- **Revenu moyen par déclaration fiscale** (22.707 €) très légèrement au-dessus de la moyenne wallonne (22.658 €) mais au-dessous des moyennes nationale (23.887 €), flamande (24.639 €) et bruxelloise (23.036 €).

EMPLOI

- **Taux de chômage** important.
- **Moins de diplômés de l'enseignement supérieur** et **plus d'ouvriers** que la moyenne wallonne.
- Une **typologie des diplômes** parmi les actifs a été élaborée dans l'atlas « *Repères pour une dynamique territoriale en Wallonie* »⁷. La commune de Beyne-Heusay est située dans la **strate dite moyenne** :
 - 22,4 % des actifs occupés n'ont pas de diplôme ou ont un diplôme primaire (11,6 % dans la strate la plus élevée et 35 % dans la strate la plus faible) ;
 - 53,1 % des actifs ont un diplôme secondaire (40,2% dans la strate la plus élevée et 40,5 % dans la strate la plus faible) ;
 - 22,5 % des actifs ont un diplôme supérieur (43,8% dans la strate la plus élevée et 15,9 % dans la strate la plus faible)

⁷ Confédération permanente de développement territorial - Région wallonne - U.C.L. et U.L.B. - 2002 - page 82.

- Peu d'emplois sont offerts sur le territoire communal : 1.137. L'évolution récente est négative (fermetures et réductions de personnel)
- Le service public local (commune, CPAS, A.L.E., police) n'est pas loin d'être le plus important employeur.

EN RESUME

- La commune de Beyne-Heusay est densément urbanisée et peu favorisée à un certain nombre de points de vue : âge moyen de la population, habitat, emploi offert sur le territoire communal.
- L'indice fiscal des revenus est légèrement au-dessus de la moyenne wallonne ; celle-ci étant inférieure à la moyenne nationale et à celle des autres Régions.
- Un sursaut démographique (plus 500 habitants) a caractérisé la dernière décennie du XXème siècle

Deuxième partie

DES OBJECTIFS GENERAUX EN ADEQUATION AVEC LES BESOINS DES HABITANTS

CHAPITRE UN - GENERALITES

1 - Le choix des domaines dans lesquelles la commune va intervenir (voirie, bâtiments, sports, jeunesse, culture, police, aide sociale ...) comme le choix des moyens à mettre en oeuvre appartiennent logiquement **aux élus** de la population. C'est l'objet :

- de l'article 242 bis de la loi communale : *...le collège soumet au conseil communal un **programme de politique générale** couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques*
- des **budgets annuels**, accompagnés du rapport sur la politique générale et financières de la commune (article 96 de la loi communale)

2 - Ces objectifs de nature politique ne peuvent être préparés puis mis en oeuvre sans une organisation efficace du travail quotidien des différents services.

Une organisation efficace suppose que des objectifs soient fixés ; certains concernent tous les services alors que d'autres sont plus spécifiques à l'activité de tel ou tel service.

Ce sont ces **objectifs généraux et spécifiques** qui font l'objet de la présente note.

Il appartiendra aux chefs de service de les compléter par des **objectifs individuels**, qui s'adressent à chacune des personnes qui travaillent avec eux.

3 - Une phrase extraite de l'analyse du logement⁸ semble résumer la **philosophie qui va guider la détermination des objectifs**, aussi bien politiques qu'organisationnels :

*« Au-delà de grands projets bien souvent irréalisables à l'échelle d'une commune comme la nôtre, les récentes assemblées de population ont fait ressortir les **préoccupations fondamentales de la population** : un besoin de sécurité et une aspiration à un cadre de vie de qualité, dans lequel on se sente bien... »*

*Rôle social de la commune : ...pas de grands programmes ambitieux mais un **souci constant d'aider les gens et d'apporter un suivi concret et humain à chaque problème** social qui est posé aux services de la commune et du centre public d'aide sociale. Cette mission prend une dimension supplémentaire dans notre commune de vieille industrialisation, dont la population est structurellement peu aisée »*

4 - On pourrait ajouter que ces principes simples, généreux et de bon sens sont susceptibles de s'appliquer également aux autres institutions de service public qui gravitent autour de la commune elle-même, pour autant que leurs organes le décident :

⁸ Document présenté au conseil communal, le 28 janvier 2002 - page 4.

a - le centre public d'aide sociale (CPAS) et ses différents services spécialisés :

- entreprise de formation par le travail (EFT),
- action en milieu ouvert (AMO Arkadas),
- accueil des demandeurs d'asile (ILA),

b - la zone de police locale Beyne -Fléron - Soumagne,

c - l'agence locale pour l'emploi,

d - la Maison de l'emploi,

e - l'A.S.B.L. communale qui gère le complexe sportif,

f - l'A.S.B.L. communale qui gère l'académie de musique

g - l'A.S.B.L. qui gère la maison communale d'accueil de l'enfance (M.C.A.E.)

5 - Il résulte de l'étude sommaire qui fait l'objet de la première partie de ce travail que la **population beynoise est peu favorisée** (chômage important, niveau de scolarité inférieur à la moyenne wallonne, revenu cadastral par habitant très bas...).

Peut-être encore plus qu'ailleurs, les différents services communaux doivent en conséquence avoir un **souci constant**, quasiment obsessionnel :

- de l'**accueil**,
- de la **qualité** et du **suivi** du travail,
- de la **nécessité d'expliquer et de faciliter** autant que possible les démarches administratives que les citoyens doivent entreprendre (envers les services communaux comme envers ceux d'autres niveaux de pouvoir)

Chaque citoyen a droit à un accueil de qualité et à des explications claires ; il a en même temps un devoir de civilité et de respect envers les agents qui le reçoivent.

6 - Il résulte également de l'étude que le **territoire (exigu) de la commune est densément bâti**. La densité de population est de niveau urbain ; les risques de troubles de voisinage en sont d'autant plus importants. D'où la nécessité :

- d'assurer une **sécurité** de proximité,
- de veiller à la qualité et la propreté du **cadre de vie**,
- de ne négliger aucun problème, si modeste soit-il, en matière d'**environnement**, d'**urbanisme** ...
- mieux encore, d'aller au-devant des problèmes.

- Chaque citoyen a le droit de circuler dans un domaine public propre et sûr.
- Chaque problème d'urbanisme, d'environnement, de voisinage mérite une grande attention

7 - Dans le climat actuel anti-service public, chaque agent doit être convaincu du fait que ce n'est qu'en améliorant sans cesse la qualité du service au citoyen que le service public se sauvera et évitera les dérives *managériales* que certains voudraient lui appliquer.

- Le service public doit faire lui-même « par belle » ce qu'il ne souhaite pas que des *managers* extérieurs viennent faire demain « par laide » (voir ce qui arrive à certaines entreprises publiques).

- Cette nécessité concerne chaque agent et à chaque moment de sa carrière.

CHAPITRE DEUX - LE SOUCI CONSTANT DE L'ACCUEIL

A - L'ACCUEIL DE L'USAGER DE SERVICE PUBLIC

1 - L'accueil des personnes qui doivent venir dans nos différents services repose sur quelques principes qui relèvent plus du bon sens et de la logique que de fumeuses théories.

2 - Le premier contact avec le citoyen

L'existence de chacun est jalonnée par des bons mais aussi des moins bons moments, quand ce ne sont pas de réels ennuis voire des drames. Il n'en va pas autrement pour les agents des différents services.

On peut donc concevoir qu'il soit difficile de présenter une humeur égale au fil des jours, des semaines et des années. Il faut cependant se rappeler sans cesse que le citoyen raisonnable (il existe aussi quelques *emmerdeurs* professionnels mais ils sont loin de constituer une majorité) n'est pas responsable de ces circonstances. D'où l'importance essentielle d'un **accueil souriant aimable et courtois**, qui passe d'abord par un *bonjour*.

Faut-il ajouter que la courtoisie commande de ne pas manger ou fumer en s'adressant aux personnes qui se rendent dans nos services ?

3 - L'accueil téléphonique

Les règles de civilité et de courtoisie évoquées ci-dessus sont également valables pour le premier contact téléphonique. Le *bonjour* reste évidemment de mise ; il sera suivi par la présentation (il faut que l'appelant sache qu'il est bien en contact avec l'administration communale) puis, le cas échéant, par l'annonce du fait que la communication est transmise à tel service ou à telle personne.

Lorsqu'une communication téléphonique est ainsi transférée et que l'appelant a déjà donné les raisons de sa démarche, des explications succinctes doivent être données à la personne qui, dans un autre service, va être amené à écouter l'appelant.

Il est pénible, pour celui qui s'adresse à un service public, de devoir répéter l'intégralité de ses arguments aux agents qui se succèdent. Il n'est pas agréable non plus de se voir passer une communication avec ce seul commentaire « *une communication pour vous* » précédant le bruit sec du combiné qu'on raccroche.

4 - Si des personnes « errent » dans les couloirs ou ne savent pas très bien où aller, la moindre des choses semble être de leur demander si on s'occupe d'elles et si on peut les aider. Cela peut concerner des citoyens mais aussi des entrepreneurs qui assistent aux séances d'ouverture des soumissions ...

5 - Le premier contact est d'une importance capitale, d'autant plus que certains citoyens, influencés par les idées en vogue, considèrent encore tous les agents publics comme des planqués, pistonnés, pourris et incompetents.

A l'inverse du système bonus-malus de l'assurance automobile, où on monte très vite dans les tarifs pour redescendre très lentement, **on descend très vite mais on remonte lentement** dans l'estime de l'utilisateur. Une première impression désagréable, laissée par un accueil approximatif, demandera des efforts énormes et répétés pour inverser la tendance.

- 6 - Contrairement à ce qui est souvent affirmé, **l'accueil ne concerne pas que les agents administratifs** à leur guichet. Chaque employé, chaque ouvrier peut à l'un ou l'autre moment être le premier ambassadeur de la commune. Ce sera par exemple le cas :
- d'une dame d'ouvrage qui nettoie le hall d'entrée et à laquelle un renseignement est demandé quant à l'endroit où se trouve tel ou tel service ;
 - d'un fossoyeur auquel les visiteurs du cimetière s'adressent pour situer telle ou telle sépulture ;
 - d'un enseignant auquel s'adresse un parent pour obtenir des renseignements sur le parcours scolaire de son enfant...

-
- 7 - Un accueil moderne ne s'accommode plus de réponses du style « *on ne sait pas* », « *on ne s'occupe pas de ces problèmes* » « *repasser ou retéléphoner demain* »...
- Il est essentiel de **prendre en charge le citoyen** qui vient effectuer une démarche, de l'orienter vers le service compétent et à tout le moins de prendre son numéro de téléphone pour le rappeler lorsqu'on disposera de l'information.

Cette prise en charge vaut aussi lorsque la démarche s'adresse en réalité à une autre administration ; il convient alors de tout mettre en oeuvre pour **orienter correctement** la personne (par exemple, une personne qui veut obtenir de plus amples renseignements sur les primes au logement pourra être orientée vers le numéro *vert* de la Région wallonne...).

-
- 8 - S'il ne peut plus être accepté de renvoyer le citoyen sans réponse, il ne peut non plus être question de répondre n'importe quoi, sans souci de vérification. Il y va aussi de la **crédibilité du service public**.

Il n'y a aucune honte à reconnaître que l'on ne dispose pas immédiatement de la réponse détaillée à chaque question (la réalité est devenue tellement complexe !) si on promet de se renseigner et de mettre tout en oeuvre pour aboutir à une solution.

-
- 9 - **Face à des personnes qui sont manifestement de mauvaise foi** (il y en a, elles ne sont pas majoritaires mais elles « *marquent* » plus que les autres), il faut mettre tout en oeuvre pour garder son calme et pour expliquer les tenants et aboutissants. Si elles persistent dans leur mauvaise foi, il faudra les éconduire fermement mais poliment.

Dans de tels cas, il n'est pas inutile d'appeler le chef de service en qualité de témoin voire de se ménager un petit *mémo* écrit des faits et circonstances. Ne fût-ce que pour opposer une version à celle - évidemment favorable à leur position - que ces mauvais coucheurs vont aller ultérieurement colporter voire présenter aux autorités, le plus souvent en court-circuitant la hiérarchie.

B - LES CONDITIONS MATERIELLES DANS LESQUELLES L'ACCUEIL A LIEU

- 1 - S'il vaut mieux un excellent accueil « physique » dans un pauvre local qu'un accueil détestable dans un palais, il est clair que les conditions matérielles vont influencer la perception qu'a le citoyen du service public communal

-
- 2 - La **configuration matérielle des locaux** (aménagement, mobilier, éclairage, peinture, propreté, décoration...) a une grande importance. Il en va de même de l'ordre et de la propreté qui règnent dans les locaux et dans les couloirs. Lorsque des caisses de bouteilles, des casiers de verres, des produits d'entretien, des rouleaux de papier WC sont déposés dans les couloirs (parce qu'ils viennent d'arriver ou parce qu'ils vont partir), il convient de tout mettre en oeuvre pour les mettre en place le plus rapidement possible. Outre le fait qu'ils rendent le passage plus difficile, ils donnent une image de désordre et de négligence.

Il est clair que le couloir d'accès au bureau de la population et le bureau lui-même ne vont pas précisément dans le sens de ce qu'on attend aujourd'hui, en matière d'accueil des citoyens.

L'immeuble dit *Bottin* n'est pas spécialement fonctionnel pour une destination de bureaux. Des améliorations pourraient y être apportées :

- rafraîchissement des peintures murales, des planchers et des escaliers,
- éclairage dans le hall d'entrée et dans la cage d'escaliers,
- aménagement du guichet d'accueil,
- balisage (mention des services, flèches directionnelles),
- remplacement des portes des bureaux « secrétaire » et « secrétariat » par des portes vitrées (qui amèneraient un peu plus de lumière sur le palier et atténueraient l'impression d'arriver on ne sait trop où)

-
- 3** - En cette époque où tout le monde est pressé (quand ce n'est pas agité voire stressé), plus personne n'a une seconde « à perdre » ! Le fait de tourner en rond pour trouver le bureau ad hoc, voire de devoir se rendre dans un autre bâtiment suffit parfois à indisposer le citoyen. Un bon **balisage** pourrait éviter ce genre de désagréments (indication claire des services voire des heures d'ouverture).

-
- 4** - Il est important de veiller à la **mise à jour de l'affichage** (comme d'ailleurs du **site Internet et de la messagerie vocale**). Il est peu de choses aussi ringardes que l'annonce d'événements, d'enquêtes publiques, de réunions ... dont la date est dépassée.

Les administrations reçoivent de très nombreuses affiches. Un tri s'avère nécessaire, pour éviter des amoncellements et surcharges aussi confus que disgracieux. D'autant plus que les informations importantes se perdent alors dans une masse d'autres et que le but d'information n'est alors pas atteint.

-
- 5** - L'accessibilité des locaux aux **personnes handicapées** ne peut être perdue de vue. Tout au moins lorsque la configuration des lieux permet des aménagements

-
- 6** - Un certain nombre d'obligations dites *de bon père de famille* s'imposent quant au respect du mobilier et du matériel s'imposent ou quant à l'utilisation rationnelle des appareils d'éclairage et des installations de chauffage

C - INITIATIVES DIVERSES FAVORISANT LA QUALITE DE L' ACCUEIL

- 1** - L'élaboration d'une **farde de documentation pour les nouveaux arrivants** dans la commune qui contiendra notamment :
- une présentation sommaire de la commune,
 - un plan,
 - un tiré à part du site internet (organigramme des services, n°s de téléphone)
 - un calendrier des collectes sélectives,
 - une brochure « guide des promenades » de la Maison du Tourisme
 - le dernier n° de Beyne-Infos semestriel...

Faut-il ajouter qu'il conviendra de veiller en permanence à ce qu'un petit stock soit disponible et, si ce n'est plus le cas, à le reconstituer ?

-
- 2** - La mise en place d'un système de **paiement électronique** dans les services où cela se justifie (recette, population, travaux).

Les agents des services concernés par ce système de paiement veilleront à rappeler régulièrement son existence aux personnes qui se présentent aux guichets.

-
- 3** - L'organisation régulière de la **formation à l'accueil**, notamment pour les nouveaux engagés (projection de la cassette fournie par la Région wallonne, commentaires et échange d'impressions).

-
- 4** - Encouragement des **initiatives ponctuelles** de nature à faciliter la vie des habitants

Exemples :

- élaboration et distribution d'un calendrier annuel des collectes sélectives dans un format aisément affichable (sur un mur du garage...); on pourrait même y ajouter la carte de la commune matérialisant les tournées de collecte des déchets ménagers, les heures d'ouverture des parcs à conteneurs, l'horaire du conteneur vert du samedi...
- calendrier des permanences du bourgmestre et des échevins,
- calendrier des heures d'ouverture des antennes administratives,
- liste des documents nécessaires à la constitution de tel ou tel dossier (mariage, documents d'urbanisme...)

Il va de soi que ces documents doivent être tenus à jour régulièrement.

-
- 5** - Le service de l'« **estafette** » doit être maintenu. Il représente une illustration d'un changement d'attitude de l'administration, depuis une dizaine d'années. Alors que le citoyen devait aller vers l'administration (quand celle-ci était disposée à le recevoir), l'administration va maintenant vers les citoyens.

-
- 6** - Depuis 1977, année de la fusion des communes, des **antennes administratives** ont été maintenues dans les anciennes administrations communales de Bellaire et Queue-du-Bois. Elles sont organisées par le service de la population et représentent en moyenne huit heures et demie d'ouverture par semaine. Il s'agit là d'une application de la politique de proximité qui est de plus en plus demandée, de tous côtés.

CHAPITRE TROIS - LE SOUCI CONSTANT D'INFORMER

- 1** - L'accueil ne va pas sans une information constante et aisément compréhensible, dispensée à la population, non seulement par **contact direct** mais aussi par les voies suivantes :
- site **Internet**,
 - demi-page bi-mensuelle « *Beyne-Infos* » dans le journal *Les Echos*
 - pages dans la revue « 37-38 »
 - brochure semestrielle *Beyne-Infos*.
 - les **assemblées de population** (par ancienne entité)
- D'autres canaux sont envisageables (radios locales, décrochages de la R.T.B.F....)

- L'information sera rédigée en termes simples, clairs, facilement compréhensibles par la plupart de ceux qui en prendront connaissance. Son efficacité est à ce prix

-
- 2** - Un agent est spécialement en charge de l'information (*Beyne-Infos*; site Internet, contacts ponctuels avec la presse) mais il est clair qu'une politique d'**information** efficace **passé nécessairement par la collaboration de chacun**, dans son domaine.

Les services sont dès lors invités à faire connaître, à l'agent compétent, toutes informations utiles à la population. Il les relaiera alors vers les media adéquats.

Ces informations peuvent notamment être :

- des changements dans la législation ou la réglementation, qui peuvent avoir des répercussions sur la vie quotidienne (cartes d'identité, passeports, urbanisme, environnement...);
- des renseignements pratiques (fermeture des services ou des parcs à conteneurs, jours d'enlèvement des déchets, enquêtes publiques...);
- le taux des différentes taxes;
- les principales décisions prises le conseil communal voire le collège,
- des annonces de manifestations...

-
- 3** - Il semble difficile d'informer correctement la population **sans s'être tout d'abord informé soi-même** (presse, ouvrages spécialisés, formations...).

Le Moniteur belge est désormais en ligne sur internet (site du ministère de la justice); il **sera consulté chaque jour**, dans chaque service, à la recherche des textes légaux, décrets et réglementaires voire des circulaires qui peuvent concerner la marche du service.

L'information peut porter :

- sur les modifications incessantes des règles légales et réglementaires qui concernent le domaine dans lequel on travaille (livres, revues, formations à suivre...);
- sur les brochures, fascicules qui peuvent être mis à la disposition de la population (renseignements sur les primes en matière de logement...); bien souvent ces brochures sont gratuites; il faut simplement savoir qu'elles existent et les demander (leur existence est souvent mentionnée par des revues que l'on reçoit dans les services : *Le Mouvement Communal, La revue de Droit Communal, Administration Publique, Les Echos du Patrimoine, les Echos de l'Urbanisme, les Echos du Logement...*)

S'impliquer dans son travail suppose en effet une capacité de s'intéresser, **dans une mesure raisonnable et proportionnée**, à tout ce qui le concerne. Des informations relayées par la presse peuvent ainsi amener à approfondir tel ou tel problème, à demander de la documentation (fascicules qui peuvent être mis à la disposition du public...), à demander une formation.

Ces informations pourront alors être relayées vers le site Internet ou vers Beyne-Infos, par l'intermédiaire de la personne qui s'occupe de ces media.

-
- 4** - Le dépouillement de toute cette documentation concerne plus spécialement le chef de service mais pas seulement lui. Chacun est invité à **faire part de ses découvertes** (articles de presse, informations télévisées ou radiodiffusées...) et à les soumettre au chef de service. Ce sera parfois l'occasion de remettre en cause des pratiques routinières, d'émettre des suggestions pour améliorer certaines façons de procéder.

-
- 5** - **L'information ne doit plus être uniquement descendante** (de la « tête » de la hiérarchie vers la base) **mais aussi montante**.

Le fait d'aller chercher les informations à la base représente plusieurs avantages :

- il permet un intéressant apport d'informations (qui connaît mieux les problèmes de terrain que ceux qui sont à son contact direct ?)
- il permet également de mettre en valeur et de responsabiliser ceux à qui un avis est enfin demandé.

-
- 6** - Nous venons de voir que l'information doit être autant montante (de la base vers le haut de la hiérarchie) que descendante (de la hiérarchie vers la base). Elle doit par ailleurs **circuler de manière transversale**, entre les services.

Il n'est plus concevable que des services ignorent jusqu'aux grandes lignes de ce qui se fait dans les autres. Non pas pour le plaisir se mêler de leurs affaires mais pour améliorer la qualité de l'accueil et l'efficacité du service au citoyen.

Des situations où une personne est renvoyée, en toupie, d'un service à l'autre (chacun se bornant à *refiler la patate chaude*) ne sont plus concevables à l'époque actuelle.

Lorsqu'une communication est transmise d'un service dans un autre, il convient d'annoncer en quelques mots de qui et ce dont il s'agit .

Même s'il devient évidemment impossible de tout connaître, le fait que des personnes aient une compétence de première ligne dans telle matière ne doit pas empêcher les collègues de s'intéresser - en deuxième ligne - à ces mêmes problèmes, dans le but d'apporter une aide ou de pallier une absence éventuelle. On peut penser à des matières proches telles que :

- urbanisme et environnement,
- état civil et population,
- comptabilité et fiscalité...

CHAPITRE QUATRE - LE SOUCI CONSTANT DE LA QUALITE

- 1** - Bien au-delà des grandes théories, parfois fumeuses, le souci de la qualité est tout simplement le **souci de servir aimablement et efficacement le citoyen**, en lui rendant la vie un peu moins difficile. Cet objectif du service public local est à la fois modeste et ambitieux.

- 2** - Une première exigence est d'en finir avec l'habitude de ne faire que ce qui est expressément demandé et de ne pas trop se soucier de la cohérence d'ensemble d'un dossier voire de la cohérence de celui-ci par rapport à la marche générale du service.

Il faut que, chacun dans son domaine, **porte ses dossiers**, du début à la fin, en ne consultant une autre personne (un collègue, son chef de service, le secrétaire communal, un mandataire voire un expert extérieur à l'administration communale) que pour :

- des informations très pointues aux points de vue technique, juridique,
- des indications sur l'opportunité d'agir de telle manière, d'informer dans tel ou tel sens...

Le *porteur* du dossier sera donc la **personne-ressource** à qui chacun (citoyen, collègue...) s'adressera en premier pour obtenir des informations.

Une répartition rationnelle du travail commande que, pour chaque type de problème, une personne soit compétente pour *porter* le dossier, du début à la fin, le cas échéant en se renseignant eu fur et à mesure que le dossier progresse.

L'instruction des dossiers ne peut être attribuée au hasard des présences, des humeurs ou des plus ou moins bonnes volontés.

Il convient donc d'en finir avec des pratiques qui ont parfois consisté à *refiler la patate chaude* à quelqu'un d'autre puis à se désintéresser immédiatement des suites. En terminer également avec cette habitude de se référer à la hiérarchie pour tout problème, fût-il insignifiant.

Il convient qu'il y ait des personnes-ressources pour chaque catégorie de dossier et que chaque agent, à son niveau, porte ses dossiers et s'implique dans les tâches qui lui sont attribuées.

- 3** - Porter un dossier et s'y impliquer ne suppose pas de garder les **informations** pour soi mais au contraire de la **faire circuler** et, au besoin, d'en faire part au chef de service. Si celui-ci ne peut (ne doit) plus « descendre » dans les détails des dossiers, il doit à tout le moins avoir une vue d'ensemble des affaires en cours, des problèmes qui se posent...

Cette vue d'ensemble permettra au chef de service de faire part de la marche générale du service lors des réunions avec le secrétaire communal et les représentants du collège. Ce n'est qu'ainsi qu'on pourra effectivement « dominer » l'ensemble de la marche des services, détecter les problèmes à temps et avoir le souci constant d'améliorer le mode de fonctionnement.

4 - Malgré l'informatisation, la masse de dossiers et d'informations - et donc de papier - est sans cesse plus importante. D'où l'importance d'un **système de classement-rangement - archivage simple et clair**, déterminé avec le chef de service et les autres membres du service. Un système dans lequel des collègues peuvent rapidement s'y retrouver en cas de besoin.

5 - Porter un dossier suppose toute une série de démarches : des réunions, des entretiens, des communications téléphoniques. Des moments sont particulièrement importants (par exemple la réception des personnes dans le cadre d'un problème d'urbanisme ou d'une procédure compliquée en droit des étrangers ...) ; il peut être important et même indispensable de **prendre des notes** et, le cas échéant, de réaliser un petit *mémo* à insérer dans le dossier, qui mentionnera par exemple :

- que, tel jour, telles personnes ont été reçues,
- que telle communication téléphonique a été donnée ou reçue,
- qu'il en résulte que telle ou telle action a été décidée...
- qu'un accord est intervenu,
- que des incidents et désaccords éventuels sont à déplorer...

Ce *mémo* peut être d'une grande utilité :

- il fera gagner du temps lors des étapes ultérieures, en situant l'état d'avancement du dossier, du problème...
- il permettra de contrer, le cas échéant, les « revirements » des personnes qu'on a reçues (qui, parfois, s'empressent d'aller présenter une autre version - par définition favorable à leur position - aux autorités voire à l'extérieur).

6 - Il est essentiel, et d'ailleurs exigé par la Région wallonne, de tenir les usagers au courant de l'avancement de leur dossier.

Cela commence par la nécessité d'**accuser réception** dans les meilleurs délais (la Région wallonne parle de 10 jours maximum), ne fût-ce que pour indiquer :

- que le courrier est bien arrivé,
- que le problème est pris en considération
- qu'une solution est recherchée.

L'accusé de réception mentionnera le nom et le numéro d'appel (voire l'adresse *mail*) de la personne en charge du dossier, qui peut ainsi donner les renseignements nécessaires sur l'évolution.

Une règle d'or, d'ailleurs rappelée par des circulaires récentes est de **ne jamais laisser une demande sans suite rapide**.

Après avoir accusé réception, le problème doit être **traité dans un délai raisonnable**, en mettant un maximum de soins à s'entourer des avis et informations nécessaires.

Si les choses (d'une certaine importance) se prolongent, ne pas hésiter à téléphoner aux personnes pour leur **faire part de l'avancement**. Ce genre de démarche spontanée étonne (par rapport aux pratiques administratives ancestrales) mais est en général très appréciée.

Autre démarche qui étonne mais qui est appréciée : **remercier par écrit** lorsqu'une collaboration particulièrement efficace a été obtenue (par exemple dans le cas de personnes qui ont rapidement et parfaitement obtempéré à une demande de remise en état d'un bâtiment, d'un mur...)

7 - Les principes d'**égalité et de non discrimination** sont inscrits dans la Constitution. Ils impliquent que tous les citoyens qui s'adressent à l'administration communale soient traités de manière objective, égale et équitable, quelles que soient leur nationalité, leur sexe, leurs convictions philosophiques ou politiques.

-
- 8** - La mise en place d'un **planning tenable** (en se manégeant des plages de sécurité et en ne pouvant évidemment exclure l'imprévisible) est très importante, notamment pour les travaux à réaliser. Il y va de la crédibilité et de l'efficacité de l'administration communale.
- Il n'est rien de pire que les situations où, après avoir tout accepté, le service est débordé puis devient rapidement incapable de faire face aux demandes et aux retards.
- Il vaut beaucoup mieux de prévoir un délai relativement long mais respecté que des promesses de réalisation rapide rarement tenues.

La **tenue rigoureuse de l'agenda** est de rigueur. Même si une personne extérieure a promis de recontacter le service, il n'en reste pas moins utile de le mentionner dans son propre agenda pour prendre l'initiative dans le cas où l'« extérieur » oublierait de rappeler.

-
- 9** - De manière générale, les agents doivent aller au-devant des problèmes plutôt que les attendre et réagir vaille que vaille. Le langage technocratique dit que de **réactifs**, les agents doivent devenir **proactifs**.
- Un **exemple concret** de cette évolution souhaitée :

- a - Depuis quelques temps, des instructions ont été données aux communes suivantes lesquelles les personnes de plus de 75 ans ne doivent plus faire renouveler leur carte d'identité tous les 10 ans.
- b - Un article de presse fait état du fait qu'une personne de plus de 75 ans (qui n'est pas un beynoïse) n'a pu embarquer dans un avion au motif que la date de validité de sa carte d'identité était expirée.
- c - Face à cette situation, deux attitudes étaient concevables : une réactive et une proactive.
- d - L'attitude réactive aurait été de dire quelque chose comme : *ce n'est pas une personne de Beyne, on apprécierait ce qu'il y a lieu de faire si le cas se produisait.*
- e - L'attitude proactive (qui a été suivie) : prendre les devants et écrire aux personnes qui sont dans le cas pour les informer de cette situation et pour leur conseiller de quand même faire changer leur carte si elles doivent se rendre à l'étranger et prendre l'avion
- f - Quelques semaines après, une circulaire du ministère de l'Intérieur nous demandait d'ailleurs de faire ...ce que nous avions déjà fait.

-
- 10** - Outre le fait qu'elle permet de mieux servir la population, la **proactivité** permet à l'agent de mieux dominer son travail et, par conséquent, de réduire la part d'imprévisibilité et donc de stress.

-
- 11** - Il appartient aux **chefs de service**, en coordination avec le secrétaire communal et le collègue :
- d'avoir en permanence une vue d'ensemble sur la marche de leur service, y compris ce qui concerne le personnel chargé de l'entretien des locaux.
 - de ne pas négliger ce qui se passe dans d'autres services et qui peut avoir une influence sur la marche de leur propre service
 - de bien cerner les problèmes qui se posent ou risquent de se poser,
 - de veiller à poursuivre en permanence la qualité du service,
 - de suggérer (en en discutant) des améliorations,
 - de demander des suggestions,
 - de fixer des objectifs raisonnables et proportionnés à chaque agent,
 - de suivre l'évolution de chaque agent : des entretiens d'évaluation peuvent (doivent, dans le cas des nouveaux agents) être organisés sans attendre les évaluations bisannuelles obligatoires,
 - de détecter les conflits suffisamment tôt pour les désamorcer,
 - de traiter chaque agent et chaque situation avec respect et équité.

Il n'est possible d'avoir une vue d'ensemble que si le chef de service n'a pas en permanence « le nez dans le guidon ». Entre ses propres tâches et les urgences, il doit se ménager des plages pour se poser des questions et les évoquer avec les membres de son service :

- qu'est ce qui fonctionne moins bien et pourquoi ?
- comment améliorer ?...

Il faut être conscient du fait que, de plus en plus, l'adhésion et le travail des collaborateurs ne s'obtiennent :

- qu'en faisant a priori confiance (jusqu'à preuve du contraire),

- qu'en expliquant,
- qu'en motivant et responsabilisant les agents,
- qu'en les rendant autonomes.

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : <ul style="list-style-type: none"> - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

CHAPITRE CINQ - LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LA MESURE OU ELLES CONTRIBUENT A LA QUALITE

- 1** - En matières de nouvelles technologies, la frénésie de l'évolution n'a plus de limites. Il est donc suicidaire de vouloir suivre toutes les évolutions, parfois imposées par des impératifs purement commerciaux. Ce qu'il convient de faire : s'adapter dans la mesure où ces **technologies peuvent réellement apporter un « plus » à la population**. Par exemple :
- un **central téléphonique** performant : numéros directs pour chaque agent, messagerie vocale (messages de week end, de jours fériés...)
 - l'**attribution de GSM** aux services qui doivent pouvoir être contactés dans les meilleurs délais (service de déneigement, fossoyeurs..) où qu'ils soient dans la commune,
 - un **système informatique** efficace par rapport aux services à rendre à la population (ordinateurs personnels récents, liaisons Internet, courrier électronique...),
 - des terminaux de **paiement électronique** dans certains services (recette, travaux population...) ; il va de soi qu'il convient d'attirer l'attention des personnes sur cette nouvelle possibilité, qui a été prévue pour leur faciliter les choses,
 - des **photocopieuses** performantes et fiables,
 - une **plieuse** permettant de gagner de nombreuses heures d'un travail manuel de pliage (d'invitations...) pas spécialement passionnant ou valorisant.
 - un **appareil photographique numérique** permet assurément de simplifier et de rendre plus clairs et plus « parlants », des rapports, états des lieux, dossiers d'urbanisme, constats de dépôts de déchets et d'autres infractions...
 - un **système de projection** (ordinateur portable et écran pour des présentations Powerpoint...) permet de rendre des exposés plus attractifs et plus aisément compréhensibles (assemblées de population, enquêtes publiques....)

- 2 - Il va de soi que les moyens de communication (Internet, courrier électronique) sont mis à la disposition des agents pour une utilisation professionnelle et non personnelle ou ludique. Le principe de départ est celui de la confiance. S'il devait être constaté que des utilisations personnelles se multiplient, un rappel serait adressé et - **après que chacun aura été averti** - des contrôles d'utilisation pourraient être opérés.

Troisième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES A COMPETENCES TRANSVERSALES

- Le secrétariat communal
- Le service informatique
- Le service information/communication/protocole

- 1 - Il s'agit des services qui sont dotés de compétences *panoramiques*, au service des autres départements qui, eux, sont plus directement orientés vers tel ou tel domaine spécifique (enseignement, jeunesse, travaux, urbanisme, environnement, population, état civil ...)
Dans ce sans, les services financiers sont aussi des services à compétences transversales mais, pour la commodité de la présentation, ils seront abordés dans une partie distincte (la quatrième).

- 2 - Ces services à compétences transversales sont :

- **LE SECRETARIAT COMMUNAL**
- **LE SERVICE INFORMATIQUE**
- **LE SERVICE INFORMATION - COMMUNICATION**

CHAPITRE UN - LE SECRETARIAT COMMUNAL

- 1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en

les évitant.

- 2 - Les missions du secrétariat communal sont tout d'abord celles que la loi communale attribue au secrétaire communal.

LES MISSIONS LEGALES DU SECRETAIRE COMMUNAL				
- Tenue des registres du conseil communal et du collège	- Les registres et leurs extraits constituent des actes authentiques, dotés d'une force probante tout à fait particulière. Une grande rigueur est donc de mise dans leur tenue.			
- Centralisation des délibérations , en amont du passage devant les organes communaux (conseil et collège) et répartition, en aval	- Nécessité, peut-être encore plus que dans les autres services, d'avoir une vision panoramique de la marche générale de l'administration			
- Coordination générale du travail des services	- Mission spécifique du secrétaire communal, exercée au travers : <ul style="list-style-type: none">- des réunions (bibliothèques, service des travaux...),- des contacts quotidiens avec les chefs de service et les autres membres des services- des réunions du conseil communal, du collège, de la <i>copaloc</i>, des comités de négociation et concertation...			
- Gestion du personnel : <ul style="list-style-type: none">- cadre,- statut administratif et pécuniaire,- règlement de travail,- bien-être au travail : lutte contre la violence et le harcèlement,- contrats de travail,- programmes de résorption du chômage (agents dits A.P.E....)- formations,- évaluations,- organisation d'examens,- réunions du comité de négociation et de concertation,- médecine du travail,- accidents du travail,	- Comme toutes les autres matières, la gestion du personnel s'est complexifiée de manière effrayante depuis quelques années (multiplication des régimes juridiques, RGB, formations...).	- De manière générale, il convient de pouvoir apporter des réponses aux innombrables questions qui peuvent être posées par les membres du personnel, à propos des mille facettes de leur situation : droits et obligations, possibilités de promotion ou d'évolution de carrière, types de congés, formations existantes...	- Une nécessité s'impose de plus en plus : la tenue, dans le dossier de chaque agent, d'une fiche reprenant l'évolution de sa carrière, les possibilités de formation, d'évolution de carrière...	- Outre la gestion <i>administrative</i> du personnel, il appartient au secrétaire communal de gérer les ressources humaines pour favoriser l'adoption de la « nouvelle » culture administrative dont beaucoup des aspects figurent dans les objectifs cernés dans le présent travail.
- Elaboration du projet de budget communal (et de modifications budgétaires)	- Mission du secrétaire communal, en collaboration étroite avec le bourgmestre (ou l'échevin du budget) et le service des finances.	- En fait, il s'agit de prévoir toutes les conséquences financières des choix de gestion qui, eux, appartiennent aux élus de la population.		

	<p>- L'élaboration du budget requiert un soin tout particulier dans la mesure où toute la « vie » de la commune (pendant l'espace d'un an s'y trouve en filigrane) et dans la mesure où l'exercice financier sera d'autant plus facile à suivre qu'il aura été minutieusement préparé.</p>
--	--

3 - Le secrétariat communal assume traditionnellement le **secrétariat du bourgmestre** et celui des **échevins** qui ne disposent pas d'un service spécifique.

Des services spécifiques existent ainsi

- pour l'échevin de la jeunesse : service de la jeunesse ;
- pour l'échevin des travaux, de l'urbanisme et de l'environnement : services correspondants ;
- pour l'échevin de l'instruction publique : service de l'enseignement (qui, dans le cas de Beyne-Heusay, est intégré dans le secrétariat - voir missions spécifiques dans la huitième partie, infra)

Par contre, des services n'existent pas en tant que tels : culture, sports, affaires sociales (voir la dixième partie, infra).

4 - D'autres missions échoient au secrétariat communal en quelque sorte...**par défaut** d'avoir un service qui s'en occupe spécifiquement (des grandes entités disposent par exemple d'un service des cultes...).

La tendance, au cours des dernières années, a précisément été de « **renvoyer** » des missions vers les services qui auraient dû les gérer depuis longtemps. Il faut préciser que ce n'est que depuis quelques années que des services ont été étoffés voire même créés et que l'exportation a été possible. Parmi ces **missions « renvoyées »**, citons :

- la gestion des **concessions de sépulture**, qui est logiquement allée vers le service de l'état civil, qui gérait déjà les actes de décès et les permis d'inhumer ;
- la gestion des **établissements incommodes, insalubres et dangereux** a été transférée au service « environnement » (créé récemment par l'engagement d'une conseillère en environnement), à l'occasion de l'entrée en vigueur du décret wallon sur le permis d'environnement ;
- la gestion des **locations des salles** communales vient d'être transférée au service du patrimoine/logement (récemment créé par l'engagement d'une géomètre/expert immobilier) ; cette gestion des locations (avec les états des lieux...) permettra une tenue à jour des fiches de l'état des différents bâtiments communaux (dans l'optique d'une détection puis d'une évaluation et d'une planification des travaux d'entretien, de rénovation voire de reconstruction) ;
- la gestion des **informations** (*Beyne-Infos* ...) a été transférée au service information, récemment créé par l'engagement d'un chargé de communication ;
- la gestion de la **plainte de vacances** est désormais assumée par le service de la jeunesse, récemment créé ;
- l'établissement des dossiers des **demandes d'emprunts** a logiquement été attribuée au service des finances ;
- le **contentieux fiscal**, précédemment assumé par le secrétaire communal, est *porté* par le service des taxes, avec la collaboration du secrétaire communal ; la présence d'un receveur communal juriste a permis ce retour logique ;
- la gestion des **marchés de travaux/fournitures non subventionnés** est dorénavant faite au service des travaux ; le conducteur des travaux, dorénavant épaulé par trois attachées spécifiques et deux employés a réussi à dégager le temps nécessaires pour s'y consacrer ; en fait, seuls les grands dossiers subventionnés sont encore gérés directement par le secrétaire communal.

5 - D'autres missions restent au secrétariat communal parce que la taille de la commune ne permet pas d'envisager la création d'un service spécifique mais aussi parce qu'elles participent aussi de cette nécessité d'avoir une vision panoramique de la gestion communale. C'est le cas de la tutelle sur le CPAS et les

fabriques d'église mais aussi des relations avec les institutions locales qui gravitent autour de la commune elle-même (intercommunales, autres associations de droit public, ASBL...).

RELATIONS AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS LOCALES

- Relations avec les **intercommunales et autres associations de droit public** (société de logement, TEC, SMAP, holding communal...) :
 - désignation des représentants de la commune,
 - relais entre les associations et les délégués communaux (envoi des comptes, rapports annuels, plans stratégiques...),
 - mise à l'ordre du jour du conseil communal du programme des assemblées générales ordinaires et extraordinaires des associations.
- **Tutelle sur le centre public d'action sociale (C.P.A.S.)** :
 - désignations, remplacements des conseillers,
 - comité de concertation commune - C.P.A.S (le secrétariat en est actuellement assuré par la secrétaire du C.P.A.S.),
 - tutelle du collège sur les délibérations ordinaires (autres que celles qui attribuent une aide),
 - tutelle du conseil sur les délibérations concernant les budgets et les comptes du C.P.A.S.
- **Tutelle sur les fabriques d'église**
(en collaboration avec l'échevin en charge du culte)
- **Tutelle « contractuelle » sur les deux ASBL** (complexe sportif et école de musique)
- Relations ponctuelles avec les **autres institutions locales** :
 - Agence locale pour l'emploi (ALE),
 - Maison communale d'accueil de l'enfance (M.C.A.E.),
 - Maison de l'Emploi,
 - Maison du Tourisme des Thermes et des Coteaux

6 - Quelques missions restent gérées au secrétariat par défaut. On peut penser

- à **différentes autorisations** : terrasses, abattages d'animaux, courses cyclistes...
- à la gestion des **assurances** :
 - RC,
 - tous risques,
 - accidents de travail,
 - assurance scolaire,
 - bâtiments,
 - véhicules...

S'il est vrai que certaines assurances pourraient être gérées par des services spécifiques (les assurances des bâtiments par le service du patrimoine, les assurances des véhicules par le service qui est en charge du charroi...), il n'est pas incohérent de les regrouper dans le service « généraliste », d'autant plus que les dossiers supposent parfois la recherche de solutions à des problèmes juridiques.

7 - Le **cas spécifique des arrêtés de police**, qu'ils concernent la circulation routière (arrêtés dits *complémentaires*) ou l'ordre public en général.

Encore une mission traditionnellement gérée par le secrétariat (élaboration des arrêtés, publications, envois...) mais qui devrait normalement « migrer » vers le poste local de police voire vers le bâtiment central de la zone de police, d'autant plus que l'on ne conçoit plus que les règlements de police soient encore différents suivant qu'on se trouve à Beyne-Heusay, à Fléron ou à Soumagne.

8 - La surveillance du personnel d'entretien affecté à l'immeuble *Bottin* (pointage, horaires, séquences de travail, qualité du travail...) relève du secrétariat communal.

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - Ce service est assuré par deux personnes qui assument aussi les services de l'informatique et de la jeunesse et qui, eu égard à leurs **compétences transversales**, ne sont pas spécifiquement rattachées à un service. Elle dépendent ainsi directement du secrétaire communal, dans l'organigramme du personnel (pour les demandes de congé, de récupérations, de formations - pour l'évaluation) mais sont en même temps appelées à intervenir pour relayer (voire susciter) l'information qui émane des différents services.

3 - Au-delà de l'intitulé (*informatique*), la personne est aussi concernée par d'**autres questions techniques** :
- téléphonie (centraux, GSM...),
- terminaux de paiement électronique,
- télécopieurs, photocopieurs...,
(voir deuxième partie - chapitre cinq - *supra*)

4 - Informatique

OBJECTIFS
- Tenue à jour d'un tableau de bord reprenant les différentes caractéristiques du réseau informatique communal : - unité centrale, - PC, terminaux et imprimantes, - liaisons Internet et Mails, - version des logiciels (AS 400, logiciels WGH, suites bureautiques...)
- Veiller à la conservation des licences d'exploitation des logiciels .
- Gestion des différents contrats qui concernent l'informatique : - leasing unité centrale, maintenance du matériel IBM maintenance légale des logiciels IBM et WGH...
Etre la personne-ressource de la commune vis-à-vis des sociétés informatiques avec lesquelles la commune est en contact.
Etre la personne-ressource pour les problèmes informatiques, à l'intérieur des services communaux et prendre en charge les problèmes rencontrés par les différents utilisateurs : matériel, logiciels, courrier électronique, liaison Internet...

- Veiller à effectuer (ou faire effectuer) les **sauvetages système** (*full back up*)
- Veiller à maintenir l'effort de **modernisation** en suggérant des améliorations et en les chiffrant, dans la perspective des budgets successifs
- Tenir un petit stock de cartouches d'imprimante (et le cas échéant, d'autres éléments « *consommables* »)

5 - Téléphonie

OBJECTIFS	
-	Tenue à jour d'un tableau de bord reprenant les différentes caractéristiques du réseau téléphonique communal (lignes louées, centraux...)
-	Gestion des différents contrats qui concernent la téléphonie (fixe, GSM...).
-	Etre la personne-ressource de la commune vis-à-vis des sociétés avec lesquelles la commune est en contact.
-	Etre la personne-ressource pour les problèmes téléphoniques, à l'intérieur des services communaux et prendre en charge les problèmes rencontrés par les différents utilisateurs..
-	Veiller à effectuer (ou faire effectuer) la mise à jour des messages (messagerie vocale) d'attente, de week- end, de jour férié...
-	Veiller à maintenir l'effort de modernisation en suggérant des améliorations et en les chiffrant, dans la perspective des budgets successifs

- 6 - **Collaboration ponctuelle** à la mise en place d'autres technologies. Par exemple la mise en place des terminaux de paiement électronique, le matériel de projection....

CHAPITRE TROIS - LE SERVICE INFORMATION - COMMUNICATION - PROTOCOLE

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

- 2 - Ce service est assuré par deux personnes qui assument aussi les services de l'informatique et de la jeunesse et qui, eu égard à leurs **compétences transversales**, ne sont pas spécifiquement rattachée à un service. Elle dépendent ainsi directement du secrétaire communal, dans l'organigramme du personnel (pour les demandes de congé, de récupérations, de formations - pour l'évaluation) mais sont en même temps appelées à intervenir pour relayer (voire susciter) l'information qui émane des différents services.

- 3 - Objectif général : soigner la **visibilité de la commune** : la communication d'informations pertinentes, claires et simples vis-à-vis de l'extérieur :
- rubrique bimensuelle *Beyne Infos* dans le journal « Les Echos » (une demi page) ;
 - brochure semestrielle *Beyne Infos* (16 pages) ;
 - mise à jour du site Internet ;
 - organisation matérielle des assemblées de population et des séances spécifiques de présentation de tel ou tel projet (préparation des illustrations : transparents ou programme Powerpoint...) ;
 - organisation matérielle de certaines manifestations (jumelages, Ravel...)
 - couverture (photos, articles...) de certaines manifestations communales ;
 - contacts avec la maison du tourisme des Thermes et Coteaux.

- 4 - La transparence de l'action administrative est une idée qui fait son chemin mais qui n'est pas encore acquise chez chaque agent. Il convient donc d'aller chercher l'information dans les services (au besoin de la susciter)
- environnement – déchets
 - état civil – population
 - manifestations...
 - annonce des dates des conseils communaux
 - principales décisions prises (lorsqu'elles ont des répercussions pratiques sur la vie quotidienne : taxes, travaux, budget...)

- 5 - Outre la maintenance classique (mises à jour des informations), le site Internet peut toujours être amélioré aux points de vue :
- **interactivité** : de plus en plus de documents doivent pouvoir être commandés au départ du site ;
 - **attractivité** : le site peut devenir plus convivial et plus attrayant, sans évidemment jamais verser dans le *kitsch* et le clinquant de certaines animations de sites commerciaux ;
 - **navigation** sur le site et possibilité de retrouver rapidement une information, au départ de l'index (en y ajoutant des mots-clefs tels que *permis de conduire passeports, mariages, décès...*)

Quatrième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES FINANCIERS

- **La recette communale et le service des finances**
- **Le services des taxes**
- **Le service des traitements**

CHAPITRE UN - LA RECETTE COMMUNALE ET LE SERVICE DES FINANCES

- 1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - Les missions de la recette communale sont essentiellement celles que la loi communale attribue au receveur communal.

LES MISSIONS LEGALES DU RECEVEUR COMMUNAL ET DU SERVICE DES FINANCES	
- Tenue des différents documents comptables : - livres journaux, - grands livres, - balances...	- Ces documents comptables constituent des actes authentiques , dotés d'une force probante tout à fait particulière. Une grande rigueur est donc de mise dans leur tenue.
- Paiement des dépenses sur base des mandats de paiement établis par le service des finances.	- Nécessité d' établir les mandats de paiement et de les transmettre au receveur dans les meilleurs délais . - Nécessité de contrôler la légalité de la dépense, la présence d'un crédit budgétaire et la régularité du mandat - Si les trois éléments sont réunis, il convient de payer dans les meilleurs délais . Les sempiternels retards de paiement des services publics ne sont pas une fatalité.
- Recouvrement des recettes sur base des documents adéquats : - états de recouvrement, - rôles taxes exécutoires...	- Nécessité d' établir les documents de recouvrement et de les transmettre au receveur dans les meilleurs délais . Cela suppose notamment que les éléments taxables soient recensés le plus tôt possible dans l'année. - Le recouvrement « dans les temps » permet d'éviter des éventuels problèmes de trésorerie.
- Soumettre au conseil communal (en principe chaque trimestre) une situation de caisse . - Vérification régulière des « sous-caisses » des services.	- Cette présentation régulière permet de suivre l'évolution de la consistance de la trésorerie et de détecter d'éventuels problèmes : - risques de rupture de trésorerie ou - maintien de sommes trop importantes sur comptes à vue (d'où nécessité d'envisager des placements, en accord avec le collègue)

<ul style="list-style-type: none"> - Etablissement des comptes annuels - compte budgétaire, - bilan, - compte de résultats - annexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la mesure du possible, les comptes doivent être présentés au conseil communal dans le premier trimestre de l'exercice suivant. - C'est une exigence légale mais, au-delà, il y va d'une certaine régularité du cycle budgétaire et comptable. De plus, l'arrêt des comptes permet d'actualiser le budget (injection du résultat budgétaire du compte par voie de modification budgétaire) et de coller de plus près la réalité financière.
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration du projet de budget communal (et de modifications budgétaires) 	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit là d'une mission qui incombe essentiellement au secrétaire communal et au collègue mais qui ne peut être réalisée efficacement sans la collaboration active du receveur et du service des finances. - Le receveur communal est d'ailleurs invité à remettre son avis officiel dans le cadre de la commission dite <i>article 12</i> (de l'A.R. du 2 août 1990 sur la comptabilité) - Tout doit être mis en oeuvre pour que le budget soit exécutoire lorsque l'exercice financier commence. Pour cela, l'idéal est qu'il soit voté à la fin du mois de novembre de l'exercice précédent. Ce n'est qu'avec un budget exécutoire que le programme des travaux extraordinaires peut être mis en oeuvre.
<ul style="list-style-type: none"> - Cycle budgétaire et comptable 	<ul style="list-style-type: none"> - Le cycle idéal est le suivant : <ul style="list-style-type: none"> - vote du compte et première modification budgétaire avant la fin du mois de mars (si on dispose des documents nécessaires : 173 x...) ou, en tout cas, d'avril ; - deuxième modification budgétaire avant la fin du mois d'octobre, - vote du budget avant la fin novembre.
<ul style="list-style-type: none"> - Les voies et moyens 	<ul style="list-style-type: none"> - La mise en oeuvre du programme des travaux extraordinaires suppose non seulement un budget approuvé ; il suppose aussi que les moyens financiers soient mobilisés. D'où l'importance de réaliser la procédure de conclusion des emprunts dans les meilleurs délais. Elle peut être lancée dès que le budget est voté par le conseil, de manière telle que le banquier puisse être désigné le plus tôt possible après l'approbation du budget.
<ul style="list-style-type: none"> - Les contrôles budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Le budget est constitué de prévisions. - Pour toutes sortes de raisons, la réalité peut s'écarter des prévisions. - Une gestion efficace suppose que les écarts soient détectés sans délai, de manière telle que des corrections puissent être apportées. - Une procédure de contrôle budgétaire permettrait, à un (deux..) moment(s) de l'exercice, de voir dans quelle mesure les prévisions de recettes et de dépenses « <i>tiennent la route</i> ». Ce contrôle peut se faire à l'occasion des modifications budgétaires.
<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle de conseiller financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Il pourra être fait appel au <i>Know How</i> financier du receveur, aidé par le service des finances dans de nombreuses circonstances :

	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration des budgets et des modifications budgétaires, - analyse de l'évolution des comptes, - passation des marchés d'emprunts, - placement d'excédents de trésorerie, - tutelle sur les budgets et comptes du CPAS, des fabriques d'église (*), des ASBL communales, - analyse des comptes et plans stratégiques des intercommunales. <p>(*)La subvention ordinaire ne doit être intégralement versée aux fabriques d'église que dans la mesure où l'état de leur trésorerie le requiert (une demande leur est adressée en ce sens, avant le versement de la deuxième partie de la subvention annuelle)</p>
- EN RESUME	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à la régularité et à la ponctualité du cycle budgétaire et comptable. - Tenue rigoureuse de la comptabilité. - Payer et recouvrer dans les meilleurs délais. - Avoir toujours la situation financière sous contrôle (balances, situations de caisse, contrôle budgétaire)

3 - Les tableaux de bord « déchets »

Doivent être **transmis, à la conseillère en environnement, la copie** de tous les éléments qui lui permettront de tenir ses tableaux de bord (rapports entre les dépenses et les recettes afférentes aux déchets) :

- copie de toutes les factures relatives aux déchets (enlèvement, traitement, collectes sélectives, parcs à conteneurs, déchets vers du samedi...);
- copie des montants enrôlés (taxe socle immondices) et recouverts (vente de sacs poubelles...), qui concernent les déchets.

4 - Factures relatives à la gestion informatique

Une copie des factures relatives à la gestion informatique (d'ailleurs souvent jointes à l'original) doivent être communiquées à la **personne en charge de l'informatique**.

Il s'agit évidemment des achats de matériel mais aussi des factures relatives :

- à la maintenance légale des logiciels WGH et IBM,
- la maintenance du matériel,
- le prêt des logiciels d'exploitation IBM,
- le leasing de l'unité centrale,
- des prestations ponctuelles ;envoi des traducteurs RN...

CHAPITRE DEUX - LE SERVICE DES TAXES

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.

4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

-
- 2 - Il n'est pas inutile de rappeler que les taxes représentent quelque 45 % des recettes ordinaires des communes belges. Dans le budget 2003 de la commune de Beyne-Heusay, les recettes fiscales représentaient 48 % des recettes ordinaires de l'exercice propre.
Il va dès lors de soi qu'il convient de **tout mettre en oeuvre pour les faire rentrer dans les meilleurs délais**. Il y va de la santé de la trésorerie.

-
- 3 - La première étape suppose le **vote** (et les renouvellements) **des règlements-taxes** par le conseil communal. L'initiative de soumettre les règlements au conseil communal relève essentiellement du secrétaire communal mais il n'est pas inutile que le service des taxes garde, lui-aussi, un oeil sur le tableau synoptique des taxes (établi par le secrétaire communal), qui reprend la « *carte d'identité* » de chaque taxe :
- libellé,
 - le ou les taux,
 - la date du vote par le conseil communal,
 - la date de l'approbation par la tutelle,
 - l'**échéance**.

-
- 4 - Les règlements-taxes ne doivent plus être précédés d'une enquête publique. Par contre, ils doivent faire l'objet d'une **publication**, avec mention dans le **registre des publications**.
On a vu, ces dernières années, des recours accueillis au motif que la commune ne pouvait prouver que les règlements-taxes avaient été publiés ; le fond n'était même pas abordé.
La publication est faite par le secrétariat communal, lorsque le règlement-taxe est approuvé. Il n'est cependant pas inutile que le service des taxes garde aussi un oeil sur le calendrier et s'inquiète lorsqu'il n'a pas reçu communication des mentions de l'approbation et de la publication.

-
- 5 - L'étape suivante concerne le **recensement** des éléments taxables (moteurs, panneaux...). Depuis la suppression de la taxe sur les chiens, ce travail a été considérablement allégé et ne représente plus que quelques journées de travail.
Il faut cependant constater et déplorer que depuis quelques années - pour de bonnes et de moins bonnes raisons - **ce travail de recensement traîne anormalement**.
Dès 2004 - et sauf circonstances tout à fait exceptionnelles - **le recensement devra être réalisé dès les premiers jours ouvrables de l'année**.
NB : des recensements nous sont aussi demandés par les autorités de la Province ; les demandes font le plus souvent l'objet de nombreux rappels, étalés sur des mois.
Cela **ne pourra plus être accepté**.

-
- 6 - C'est sur base de ce recensement que les **rôles** pourront être **établis et rendus exécutoires**.
Le recouvrement pourra alors avoir lieu, par l'envoi des **avertissements-extraits de rôle**.
-

6 - Taxe communale sur les **imprimés publicitaires**.

- le recensement se fait au fur et à mesure
 - soit des déclarations spontanées des sociétés,
 - soit dès que les titulaires des boîtes-aux-lettres tests apportent les imprimés au service ;
- dès que l'imprimé comporte 30 % de rédactionnel non publicitaire, il n'est pas taxable ;
- à défaut de déclaration spontanée, la taxe ne peut être appliquée (enrôlement d'office) qu'après l'envoi d'une lettre recommandée avertissant le contribuable qu'il va être taxé sur telle base et pour tel montant et qu'il dispose de trente jours pour présenter ses observations. Le **respect strict de cette procédure** s'impose , pour ne pas exposer la commune à des recours.

7 - **Contentieux fiscal**

- nécessité de **respecter strictement la procédure** (accusé de réception par écrit dans les huit jours, communication d'une date d'audience devant le collège, respect des délais...)
- si le recours à un **avocat** est nécessaire, il appartient à la personne qui gère le dossier de lui **fournir tous les éléments d'information nécessaires**.

CHAPITRE TROIS - LE SERVICE DES TRAITEMENTS

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

- 2 -** Il n'est pas inutile de rappeler que la gestion des traitements et des cotisations sociales représente une énorme masse financière. Au budget 2003, les dépenses de personnel représentaient une masse de 4.468.407,61 € sur un total de dépenses ordinaires de 9.081.382,23 € (près de 50 %).

Outre le fait qu'il s'agit d'une énorme masse financière, il convient de ne jamais oublier qu'il y va des moyens de subsistance des agents et de leur famille.

La **rigueur** et la **ponctualité** sont donc très importantes dans tout ce qui concerne :

- le calcul des traitements,
- le suivi des évolutions barémiques,
- les déclarations auprès de l'ONSSAPL,
- le paiement *just in time* des traitements.

-
- 3** - Il convient d'accorder une grande importance aux prévisions de traitements et de cotisations qui vont apparaître dans le budget et dans les modifications budgétaires. Il arrive encore que des prévisions se révèlent trop importantes ou trop peu importantes sans qu'il y ait une raison objective (engagement non prévu au départ de l'exercice, départ inopiné d'une personne, maladies de longue durée...). De plus, lorsqu'une modification est apportée au crédit « traitement », il faut prévoir toutes les conséquences logiques (tout au moins alerter les services susceptibles de donner les renseignements) :
- adaptation des cotisations patronales à due concurrence (ces adaptations sont générées par le système informatique pour le budget initial mais pas pour les modifications budgétaires),
 - adaptation des crédits relatifs aux primes « accidents de travail », aux vêtements de travail...

Lorsque la commune recourt à l'agence locale pour l'emploi (garderies scolaires de midi, nettoyage des salles), il convient d'inscrire une prévision qui sera fonction de la somme payée à l'agence au cours de l'exercice précédent.

-
- 4** - Devant la complexité des règles légales, réglementaires et statutaires, les agents se posent parfois de légitimes questions, qu'ils viennent soumettre au service. Il convient de tout mettre en oeuvre pour les **renseigner dans les meilleurs conditions de délai et d'exactitude**. Il semble dès lors nécessaire de suivre de près l'évolution de la législation (presse, ouvrages spécialisés, contacts avec l'opérateur informatique, chargé de la maintenance des logiciels...)

-
- 5** - Si des obligations d'information pèsent sur le service des traitements, il appartient à tous les membres du personnel de signaler, le plus rapidement possible, tous éléments de nature à influencer le calcul des traitements et l'application des cotisations. On pense essentiellement à des événements familiaux (mariages, naissance d'enfants, divorces, modifications dans la composition du ménage...) qui sont de nature à influencer, par exemple, les retenues fiscales (précompte professionnel). Si des problèmes se posent, il appartient au service des traitements de demander que ces obligations soient rappelées aux membres du personnel.

-
- 6** - Envisager dans quelle mesure des **services peuvent être rendus aux ASBL communales**, quant à ce qui concerne le paiement des traitements et des cotisations. Ce qui permettrait d'échapper à certaines dépenses telles que celles qui résultent du recours à un secrétariat social.

Cinquième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES TECHNIQUES

- Travaux
- Urbanisme
- Environnement
- Patrimoine – logement
- Sécurité

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : de manière transversale, de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

A - COORDINATION GENERALE - PLANNING

- 1 - La mission du conducteur des travaux - assisté par le contremaître (agent-relais) - consiste essentiellement en la **gestion du staff ouvriers**, dans la perspective
 - de l'entretien et de la sécurisation du domaine public,
 - de l'entretien et de la sécurisation des bâtiments communaux

- 2 - Outre la **gestion du personnel au sens strict**, cette mission comporte, notamment, les obligations reprises ci-dessous.
 - Le soin de veiller au respect des **horaires** et de ne plus tolérer les départs tardifs et les retours anticipés au réfectoire.
 - Le respect des procédures relatives à l'établissement des **bons de commande** de marchandises, outils...
 - L'établissement et la tenue à jour d'un tableau de bord concernant l'**état du matériel** (tondeuses...) et celui du **charroi**.
 - En ce qui concerne les **véhicules** :
 - l'obligation de tenir une **fiche de consommation** de carburant pour chaque véhicule ;
 - l'interdiction de toucher aux **réglages** effectués par le garage ;
 - l'obligation de maintenir les véhicules en bon état de **propreté** intérieure et extérieure ;
 - l'obligation de **signaler** immédiatement, au conducteur, les **anomalies et pannes** éventuelles ;
 - l'interdiction de toute utilisation « privative », sauf en cas d'autorisation expresse du collègue ;
 - le respect strict du code de la route.
 - Le respect de l'**équipement**, notamment des vêtements de travail.
 - La nécessité d'assurer - vers le collègue, le secrétaire... - le relais quant aux **besoins du service**, en matériel, outillage, équipement...
 - La nécessité de veiller à l'**utilisation** respectueuse et à l'**entretien régulier du matériel**.
 - Le respect des **consignes de sécurité** : signalisation des chantiers, port des vêtements et protections ad hoc...(tâche spécifique de l'agent en charge de la sécurité - voir plus loin).

- La nécessité de s'informer sans cesse sur les **techniques nouvelles**, le matériel nouveau.
- Le soin de trouver des **formations** pour le personnel (en collaboration avec le secrétariat communal) et d'établir le planning suivant ces formations pourront être suivies.
- Le relais des déclarations d'**accident de travail** vers le secrétariat communal.
- Le respect des procédures prévues par le statut en cas de **maladie** (avertir immédiatement le chef de service puis envoyer un certificat médical dans les 24 heures...)

3 - Une autre mission consiste en la **gestion des chantiers confiés à des entreprises extérieures** (petite vicinalité, toitures des bâtiments...).

La gestion des chantiers suppose :

- avant même l'attribution du marché, une **description détaillée des travaux** à effectuer (ce qui ne peut se faire qu'après une visite des lieux détaillée, le cas échéant avec des représentants d'une firme extérieure),
- l'installation du chantier, avec **état des lieux préalable** au début des travaux (pour éviter les pertes de temps ultérieures, il convient, en installant le chantier, de prendre en compte tous les aspects du problème ; rien de plus désolant que de devoir refaire, compléter...après la fin du chantier principal)
- le soin de veiller à ce que le **cautionnement éventuel** soit déposé en garantie de la bonne exécution des travaux,
- la **surveillance** régulière de l'évolution des travaux (si des malfaçons sont constatées ou si des incidents de chantier surviennent, c'est à ce moment qu'il faut réagir, en concertation avec l'échevin des travaux),
- la **réception des travaux**, avec état des lieux de fin de chantier (la réception permet la libération de tout ou partie du cautionnement).

NB : Lorsqu'il s'agit des « grands » marchés de travaux subventionnés, la gestion se fait en collaboration avec le secrétaire communal.

4 - Autre mission du conducteur des travaux : la **coordination entre les services techniques** (travaux, sécurité, environnement, urbanisme et patrimoine).

Cette coordination est la préoccupation principale lors des réunions dites « *du jeudi* », avec le bourgmestre, le secrétaire communal, l'agent en charge de la sécurité et les trois attachées spécifiques (plus l'une ou l'autre personne, en fonction des sujets abordés).

5 - La surveillance du personnel d'entretien affecté au bâtiment de la Gare (pointage, horaires, séquences de travail, qualité du travail...) relève du service des travaux.

B - LA GESTION DU DOMAINE PUBLIC ET DES BATIMENTS COMMUNAUX
--

1 - La gestion du domaine public ainsi que celle des bâtiments communaux et de leurs abords est extrêmement importante dans la mesure où la commune, qui demande des efforts aux particuliers, ne peut se permettre de ne pas **montrer l'exemple**.

A cet égard, on peut déplorer l'état d'un certain nombre de nos bâtiments, qui ne constituent pas précisément des exemples à suivre :

- les abords de l'atelier charroi (gare),
 - l'espace situé à-côté du bâtiment de la place Ferrer,
 - le presbytère de Beyne (un dossier de rénovation est en cours),

 - les bâtiments situés en façade de la salle Amicale,
 - les bâtiments de l'ancienne école de Queue-du-Bois
 - ... et il y en a d'autres.
-

- 2** - Pour tout ce qui concerne l'entretien du domaine public et des bâtiments communaux, le rôle du service doit être, en permanence :
- de **détecter** les endroits où des travaux s'imposent,
 - de **chiffrer** le coût des travaux,
 - de **soumettre** le dossier aux organes compétents, qui devront décider
 - si les travaux seront entrepris,
 - s'ils peuvent l'être par nos services ou s'ils doivent être commandés à une société extérieure (marchés de travaux...),
 - à charge de quel budget ils peuvent être imputés ;
 - de **planifier** (planning tenable) les travaux ainsi décidés.

- 3** - La mise en place d'un **planning tenable** (avec des marges de sécurité pour faire place à l'imprévisible) est essentielle pour :
- la gestion quotidienne,
 - la gestion financière,
 - la crédibilité.
- Rien de pire que des actions annoncées puis sans cesse différées

- 4** - Aussi simple à dire que difficile à réaliser : il faut faire en sorte que le **domaine public** soit **propre et sécurisant**.

- 5** - La **propreté du domaine public** passe par une série d'actions permanentes :

- Nettoyage régulier , notamment par un service environnement, qui est chargé de quadriller la commune pour faire en sorte que chaque coin de la commune soit visité au moins une fois par semaine ; ce service est chargé d'enlever les petits dépôts et de signaler les autres pour planifier leur enlèvement par d'autres moyens (service supervisé par la conseillère en environnement),
- Tontes et élagages réguliers , entretien des parterres, arrosages, remplacement des plantations détériorées ou arrachées... Comme la saison d'été est à la fois celle des congés et celles des charges les plus importantes (arrosages, nettoyages plus fréquents...), une solution doit être envisagée (étudiants, intérimaires...) pour ne plus revivre les carences de l'été 2003 (jardinières et parterres non entretenus et non arrosés, « détachement » de l'équipe environnement à d'autres tâches...
- Vidange régulière des poubelles publiques, remplacement ou réparation de celles qui sont détériorées, brûlées...
- Nettoyage très régulier des abords des bulles à verre ; les débris qui jonchent le sol constituent un réel danger.
- Curage régulier des avaloirs, chambres de visites, « chasses » et autres éléments du réseau d'égouttage.
- Entretien et réparations du petit mobilier urbain (bancs...). Si ce mobilier est géré par des concessionnaires (abribus), signaler le plus rapidement les dégradations...
NB :si des faits délictueux sont constatés, si des dépôts de déchets peuvent être imputés à quelqu'un ...ne pas hésiter à transmettre à la police et au service des finances (pour application de la redevance afférente à l'enlèvement - par nos services - des dépôts

sauvages.

6 - La sécurisation du domaine public passe aussi par divers tâches permanentes :

- Réparations ponctuelles (trous à reboucher, « poches » à rénover) par les services de la commune,
- Signalisation rapide des excavations, obstacles divers... y compris sur la RN 3 (Grand Route) gérée par la Région, qu'il convient d'avertir au plus vite.
- Etablissement et tenue à jour d'un tableau de bord concernant l'état de nos voiries, pour inclure des réparations, des rénovations : <ul style="list-style-type: none">- soit dans la tranche annuelle de petite vicinalité (dossiers non subventionnés),- soit dans le programme triennal des investissements subventionnés,
- Déneigement en période d'hiver : <ul style="list-style-type: none">- le matériel doit être prêt dès les derniers jours d'octobre- les équipes de garde (matin-journée et soirée) doivent être déterminées sans tarder (il y va de l'intérêt du service comme du confort des agents qui doivent savoir à quoi s'en tenir suffisamment tôt),- l'« activation » des gardes se fait en fonction des informations météo (sérieuses et, si possible, recoupées),- il convient de tenir compte des problèmes ponctuels, des plaintes enregistrées pour tenter d'améliorer en permanence cet important service (détermination des circuits, des priorités, réparer les « oublis » de certaines rues qui, n'étant pas prioritaires, ne sont parfois dégagées que plusieurs jours après...)

7 - La maintenance des bâtiments communaux suppose

- L'établissement et la tenue à jour d'un tableau de bord concernant l'état des bâtiments , pour inclure des réparations et rénovations : <ul style="list-style-type: none">- soit dans les dossiers moyens (non subventionnés) du budget annuel,- soit dans le programme triennal des investissements subventionnés ; NB : cette tâche incombe en priorité à la personne spécifiquement attachée aux problèmes de patrimoine/logement,
- Le soin de veiller à l' entretien régulier (peintures, tapis, sols...) et aux réparations ponctuelles (électricité, sanitaire, chauffage...) par les services de la commune ou par des sociétés extérieures.
- La nécessité de donner une suite aux remarques formulées dans les rapports d'inspection réguliers (AIB Vincotte, vérification des extincteurs...) NB : cette tâche incombe en priorité à la personne spécifiquement attachée aux problèmes de sécurité

8 - Les informations qui concerne l'état du domaine public et qui sont de nature à rendre service aux citoyens doivent être communiquées à l'agent en charge de l'information. Celui-ci les relaiera par l'intermédiaire du site Internet ou de *Beyne Infos* ;
Lorsque l'information ne concerne qu'une petite partie de la population (par exemple, les habitants d'une rue dans laquelle des travaux vont être réalisés), elle se fera plutôt par un feuillet qui sera distribué dans les boîtes-aux-lettres de la rue, du quartier...

CHAPITRE DEUX - LE SERVICE DE L'URBANISME

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - Le service de l'urbanisme est essentiellement chargé des dossiers ...d'urbanisme et d'aménagement du territoire. En clair, l'**application quotidienne** du code wallon de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et du patrimoine (C.W.A.T.U.P.)

3 - Une bonne connaissance de la structure du **plan de secteur** de Liège - dans la partie qui concerne le territoire de Beyne - semble s'imposer, d'autant plus qu'il conviendra bientôt de
- faire face aux projets de modification des plans et d'argumenter en connaissance de cause (après détermination d'une position urbanistique, en concertation avec le collègue voire le conseil communal),
- procéder à la mise en oeuvre des zones d'aménagement différé.

4 - La commune de Beyne-Heusay ne dispose que de deux instruments propres d'urbanisme :
- le **plan particulier d'aménagement** (P.P.A.), qui concerne - pour l'essentiel - le quartier des Champs de Beyne,
- le **règlement** spécifique soumettant l'**abattage des arbres** à autorisation.
Il va sans dire qu'il convient d'en connaître les dispositions.

5 - L'essentiel de l'activité quotidienne du service consiste évidemment en l'instruction des dossiers de demandes de **permis d'urbanisme** et de **permis de lotir** (sans oublier les problèmes connexes : modifications de tracé de voirie, implantations commerciales, permis de valorisation d'anciens terroirs...).
Une règle d'or : il convient d'**accorder à chaque dossier l'importance qu'il mérite**, sans tomber dans la routine. En fait, dans une commune de sept kilomètres carrés, avec une densité de 1.600 habitants/km², l'affectation du moindre mètre carré est importante.

- 6** - La construction d'une habitation ou sa rénovation...est une aventure importante - parfois unique - dans la vie des habitants. Il convient donc de pouvoir donner toutes les **explications nécessaires**, parfois pour refuser ce qui doit l'être.
Un service public se doit de ne jamais perdre de vue la **dimension humaine**, au-delà des aspects techniques et administratifs.
Il n'est possible de donner des explications complètes et fiables qu'en disposant en permanence d'une **documentation à jour**, concernant les différents aspects de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire (textes légaux, commentaires, jurisprudence...).
- 7** - Dans certaines conceptions anciennes de la culture administrative, l'administration se contentait d'attendre les dossiers et ne réagissait qu'après, parfois en refusant ce qui aurait pu passer si un **dialogue constructif** avait eu lieu **avant le dépôt formel du dossier**.
En fait, les candidats bâtisseurs ou lotisseurs - avant l'introduction de tout dossier - doivent pouvoir dialoguer avec l'administration (communale ou régionale) et demander :
- ce que l'on peut penser de tel ou tel projet,
- quelles sont ses chances d'être accepté,
- à quelles conditions (modifications...) il pourrait être accepté.
Cette procédure de dialogue informel, préalable et constructif est celle du **RULING**, de plus en plus appliquée dans les administrations fiscales (où des contribuables vont demander quel serait le sort fiscal de telle ou telle opération si ils la mettent en oeuvre).
- 8** - Ne jamais oublier que, plus que des dossiers, l'urbanisme concerne des problèmes d'affectation du sol, donc des **problèmes de terrain**, qui ne peuvent être détectés ou surveillés que par une **présence sur le terrain**.
- 9** - La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages « urbanisme » du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec la personne qui est en charge de l'information.
- 10** - Lorsque des **infractions urbanistiques** sont constatées, il convient évidemment de gérer le dossier (contacts avec la Région, le Parquet (transactions), la police...
Si la commune fait appel à un avocat, il conviendra de prendre en charge les contacts avec l'avocat et d'assurer le suivi de ses demandes (examen des conclusions...).
- 11** - La gestion des permis d'urbanisme se conçoit difficilement sans une étroite **coordination avec** les services en charge des matières relatives au permis d'**environnement** et au **patrimoine/logement** (permis de location...).

CHAPITRE TROIS - LE SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...

6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - Le service de l'environnement est en charge de tous les dossiers qui, d'une manière ou d'une autre sont en rapport avec ce qu'on appelle désormais la **qualité du cadre de vie**.

- La problématique des **déchets** :
 - collecte des déchets ménagers, collectes sélectives, parcs à conteneurs, bulles à verre...
 - contacts avec la Région wallonne, Intradel, la société Sita (ex-Watco)...
 - tenue du tableau de bord trimestriel des coûts et recettes en matière de déchets, dans la perspective du *coût-vérité* et du *prélèvement-sanction*.
- Le cycle de l'**eau** (protection des eaux de surface et souterraines, égouttage, épuration..).
- Les **nuisances diverses** (exemple : la présence d'amiante dans certains bâtiments, des écoulements d'hydrocarbures, la présence de métaux lourds dans le sol...).
- Le soin de veiller à ce que les particuliers respectent les obligations inhérentes à l'entretien de leur propriété : taille des haies, **entretien des parcelles**, échardonnage..
- La gestion de certains **dossier à implication « environnement »** : Ravel, construction du parc à conteneurs, recensement des PVR (points de vue remarquables) et des PIP (périmètres d'intérêt paysager), contrat de rivière ...
- Le **nettoyage du domaine public** : contacts avec l'équipe chargée de quadriller la commune pour détecter les dépôts sauvages (en collaboration avec le conducteur des travaux).
- L'**entretien des espaces verts et plantations** : contacts avec les jardiniers (en collaboration avec le conducteur des travaux).

3 - En plus de ces matières spécifiques, il convient de gérer l'instruction des dossiers de :

- **déclarations d'environnement** (classe trois)
- demandes de **permis d'environnement** (classes un et deux).

La gestion de ces dossiers suppose d'autant plus de rigueur que la procédure est « cadencée » par des délais contraignants.

Comme en urbanisme, il convient d'**accorder à chaque dossier l'importance qu'il mérite**, sans tomber dans la routine. En fait, dans une commune de sept kilomètres carrés, avec une densité de 1.600 habitants/km², la proximité entraîne très rapidement des nuisances directes pour le voisinage.

4 - Une bonne **connaissance** de certains documents d'organisation générale de la commune s'impose. En plus des **plans d'urbanisme**, il faut insister sur l'importance du plan communal général d'égouttage (**P.C.G.E.**) et bientôt du plan d'assainissement par sous-bassin hydrographique (**P.A.S.H.**).

5 - La mise en place d'une activité est une aventure importante - parfois unique - dans le vie des habitants. Il convient donc de pouvoir donner toutes les **explications nécessaires**, parfois pour refuser ce qui doit l'être. Un service public se doit de ne jamais perdre de vue la **dimension humaine**, au-delà des aspects techniques et administratifs.

Il n'est possible de donner des explications complètes et fiables qu'en disposant en permanence d'une **documentation à jour**, concernant les différents aspects de la gestion de l'environnement (textes légaux, commentaires, jurisprudence...). Il conviendra, par exemple, de pouvoir **donner des explications** sur :

- toutes les possibilités d'évacuation des différentes sortes de déchets,
- les activités visées par le décret relatif aux permis d'environnement,
- la problématique de l'assainissement des eaux urbaines résiduaires : l'égouttage prioritaire, les dispositifs d'égouttage individuels et les primes auxquelles ils peuvent donner droit, les contrôles qui doivent être effectués...

6 - Dans certaines conceptions anciennes de la culture administrative, l'administration se contentait d'attendre les dossiers et ne réagir qu'après, parfois en refusant ce qui aurait pu passer si un **dialogue constructif** avait eu lieu **avant le dépôt formel du dossier**.

En fait, les personnes désireuses d'entamer une activité potentiellement gênante pour le voisinage doivent pouvoir dialoguer avec l'administration (communale ou régionale) avant l'introduction d'un dossier formel. Ils doivent ainsi pouvoir demander :

- ce que l'on peut penser de tel ou tel projet,
- quelles sont ses chances d'être accepté,
- à quelles conditions (modifications...) il pourrait être accepté.

Cette procédure de dialogue informel, préalable et constructif est celle du **RULING**, de plus en plus appliquée dans les administrations fiscales (où des contribuables vont demander quel serait le sort fiscal de telle ou telle opération si ils la mettent en oeuvre).

Un même dialogue peut être instauré pour faire comprendre à certains particuliers que certains comportements (non-entretien des parcelles, feux dans les jardins...) relèvent de l'incivilité.

7 - Ne jamais oublier que, plus que des dossiers, l'environnement concerne des **problèmes de terrain**, qui ne peuvent être détectés ou surveillés que par une **présence sur le terrain**.

8 - La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages « environnement » du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec la personne qui est en charge de l'information.

9 - Lorsque des **infractions environnementales** sont constatées, il convient évidemment de gérer le dossier (contacts avec la D.P.E.⁹, le Parquet, la police..). Si la commune fait appel à un avocat, il conviendra de prendre en charge les contacts avec l'avocat et d'assurer le suivi de ses demandes (examen des conclusions...)

10 - La gestion des permis d'environnement (et des problèmes d'environnement en général) se conçoit difficilement sans une **étroite coordination avec** les services en charge matières relatives à l'**urbanisme** et au **patrimoine/logement** (permis de location...).

CHAPITRE QUATRE - LE SERVICE PATRIMOINE / LOGEMENT

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
---	--

1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
---	---

⁹ La division de la police de l'environnement de la Région wallonne, avec laquelle la commune a signé un protocole de collaboration (conseil communal du 10 juin 2002 et protocole du 11 juin 2002).

2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

- 2 - Le service patrimoine/logement est compétent pour tout ce qui concerne :
- le **patrimoine** (essentiellement bâti) **de la commune**,
 - la gestion des **locations des salles communales**,
 - les **acquisitions** et **aliénations** immobilières,
 - les problèmes inhérents à la **mobilité**,
 - le patrimoine des particuliers en ce qu'il peut avoir des répercussions sur la sécurité et la salubrité publiques : **bâtiments insalubres ou menaçant ruine**,
 - les compétences communales en matière de **logement**.

A - LE PATRIMOINE DE LA COMMUNE

1 - Patrimoine bâti de la commune

Il convient tout d'abord de réaliser et de tenir à jour un **cadastre** de l'état des **bâtiments de la commune**, qui permettra :

- de disposer à tout moment de **tous les renseignements nécessaires** sur chacun des bâtiments : état général (toiture, murs, châssis de fenêtres...), âge de la chaudière, consommations d'eau/gaz/électricité, assurance, extincteurs, système de sécurité...
- de **détecter les problèmes** en temps utile,
- d'**évaluer** le coût des travaux à entreprendre,
- de **soumettre** le problème au collège,
- de **planifier les travaux**, dans les exercices budgétaires successifs. (le cas échéant, dans les programmes triennaux)

Lorsque des travaux doivent être réalisés dans les bâtiments, il y a lieu de gérer le **marché public** qui devra être mis en oeuvre (en collaboration avec le service des travaux sensu stricto et - pour les grands marchés subventionnés - avec le secrétaire communal).

La gestion du marché public concerne notamment l'établissement du cahier des charges, la détermination de la liste des entreprises à consulter, l'analyse des soumissions et une proposition de désignation, en qualité d'adjudicataire, d'un des soumissionnaires.

2 - Gestion des **locations des salles communales**¹⁰

Cette gestion doit être l'occasion, au travers des états des lieux, de contrôler en permanence l'évolution de l'état de cette partie importante du patrimoine, dans la perspective d'une détection des problèmes et d'une évaluation/planification des travaux nécessaires.

¹⁰ Le règlement relatif à l'occupation des salles a été coordonné dans une délibération du conseil communal, du 01/10/2001. Un règlement du conseil, du 25 février 2002 concerne, lui, le cas spécifique de la location des chalets en bois.

Nécessité de rappeler constamment leurs obligations aux utilisateurs :

- respect des lieux, nettoyage...
- utilisation prudente (et conforme aux instructions) des installations électriques, cuisine...
- respect du voisinage (bruits...),
- obligation d'assurer leur responsabilité,
- obligation de respecter les différentes réglementations (SABAM, *Rémunération équitable*, vente éventuelle d'alcool...).

3 - Acquisitions et cessions immobilières.

La séquence des opérations est le plus souvent la suivante :

- contacts avec les particuliers (le but est évidemment, dans chaque cas, d'arriver à une opération qui se conclut à l'amiable)
- contacts avec l'administration de enregistrement (pour obtenir l'évaluation du bien et la succession trentenaire des propriétaires)
- contacts avec la conservation des hypothèques (pour obtenir le certificat d'absence de charge hypothécaire),
- établissement des actes (éventuellement précédés d'une promesse)
- enregistrement et transcription des actes.

Il va de soi que la gestion de certains problèmes juridiques *pointus* qui peuvent survenir au cours de la procédure (problèmes de succession, de régimes matrimoniaux, de mainlevée d'hypothèques...) suppose une collaboration étroite avec le secrétaire communal.

B - LA MOBILITE

1 -

- Etude de certaines propositions de nature à améliorer la mobilité dans certaines rues (en collaboration avec les autorités supérieures - MET...- les autres services techniques et avec la police).
- Mesurages
- Surveillance de la réalisation des travaux

C - LE LOGEMENT

1 - Les communes doivent dorénavant gérer ce qu'on appelle l'**ancrage communal en matière de logement**.

Cela comporte :

- l'établissement des **programmes triennaux en matière de logement**, concernant les logements sociaux, moyens, d'insertion et de transit (en collaboration avec le C.P.A.S. et la société de logements de service public *Le Foyer de la région de Fléron*),
- l'analyse, tenue à jour, de la **situation du logement à Beyne-Heusay**
- l'établissement et la tenue à jour de la **liste des immeubles inoccupés** (abandonnés, inachevés...),
- la gestion des dossiers (premier constat...),
- l'établissement et la tenue à jour de la **liste des parcelles à bâtir**.

NB : Les indicateurs-experts spécifiquement commissionnés pour assister l'administration fiscale dans les évaluations (Mr Dubois et Mme Maule, à ce jour) peuvent obtenir certains renseignements qui sont de nature à les aider dans la gestion de l'inventaire des parcelles...

2 - La gestion des dossiers de **permis de location**, nécessaires pour la mise en location des petits logements individuels (moins de 28 mètres carrés) et des logements collectifs.

Pour rappel, le permis ne peut être accordé que si le logement répond aux critères minimaux de salubrité, notamment définis par un arrêté régional.

Si les critères sont respectés, il y a lieu de délivrer l'**attestation de conformité** du logement.

3 - Nécessaire collaboration avec le service de la population en ce qui concerne les permis d'urbanisme qui sont nécessaires pour « **créer un nouveau logement dans une habitation existante** » (article 84 § 1- 5°bis du CWTUP)

-
- 4** - Gestion des dossiers concernant les **bâtiments insalubres** et ceux qui **menacent ruine**, en suivant la procédure déterminée dans le règlement communal de police.
En collaboration avec la police et, le cas échéant, avec la Région wallonne. Si le dossier prend un tour contentieux, il convient d'assurer les contacts avec l'avocat de la commune.
-

D - DEMARCHES COMMUNES (PATRIMOINE/LOGEMENT)

- 1** - Une bonne **connaissance** de certains documents d'organisation générale de la commune s'impose : les plans d'urbanisme, le plan communal général d'égouttage (**P.C.G.E.**) et bientôt du plan d'assainissement par sous-bassin hydrographique (**P.A.S.H.**), la situation du logement à Beyne (dans l'ancrage communal).
-

- 2** - Il convient donc de pouvoir donner toutes les **explications nécessaires**, parfois pour refuser ce qui doit l'être.

Un service public se doit de ne jamais perdre de vue la **dimension humaine**, au-delà des aspects techniques et administratifs.

Il n'est possible de donner des explications complètes et fiables qu'en disposant en permanence d'une **documentation à jour**, concernant les différents aspects de la gestion du patrimoine et du logement (textes légaux, commentaires, jurisprudence...). Il conviendra, par exemple, de pouvoir **donner des explications** sur :

- toutes les **possibilités de primes** prévues par la Région wallonne (réhabilitation, construction, démolition...) ; le code wallon du logement parle d'un « *service communal du logement* »,
 - les **procédures** applicables aux bâtiments menaçant ruine ou insalubres,
 - les **permis de location**,
 - les **permis** d'urbanisme nécessaires **pour « créer un nouveau logement dans une habitation existante »**
 - la procédure afférente à la **taxe** de la Région wallonne **sur les immeubles inoccupés** (premier constat...).
-

- 3** - Dans certaines conceptions anciennes de la culture administrative, l'administration se contentait d'attendre les dossiers et ne réagir qu'après, parfois en refusant ce qui aurait pu passer si un **dialogue constructif** avait eu lieu **avant le dépôt formel du dossier**.

En fait, les personnes désireuses d'obtenir un permis de location ou un permis de création de logement...doivent pouvoir dialoguer avec l'administration (communale ou régionale) avant l'introduction d'un dossier formel. Ils doivent ainsi pouvoir demander :

- ce que l'on peut penser de tel ou tel projet,
- quelles sont ses chances d'être accepté,
- à quelles conditions (modifications...) il pourrait être accepté.

Cette procédure de dialogue informel, préalable et constructif est celle du **RULING**, de plus en plus appliquée dans les administrations fiscales (où des contribuables vont demander quel serait le sort fiscal de telle ou telle opération si ils la mettent en oeuvre).

- 4** - Ne jamais oublier que, plus que des dossiers, le patrimoine concerne souvent des **problèmes de terrain**, qui ne peuvent être détectés ou surveillés que par une **présence sur le terrain**.
-

- 5** - La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages « logement-patrimoine » du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec la personne qui est en charge de l'information.
-

- 6** - Lorsque des **infractions** sont constatées, il convient évidemment de gérer le dossier (contacts avec la D.P.E., le Parquet, la police..).

Si la commune fait appel à un avocat, il conviendra de prendre en charge les contacts avec l'avocat et d'assurer le suivi de ses demandes (examen des conclusions...)

- 7 - La gestion du patrimoine se conçoit difficilement sans une **étroite coordination avec** les services en charge matières relatives à l'**urbanisme** et à l'**environnement**.

CHAPITRE CINQ - LA SECURITE

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

- 2 - Dans une époque « *speedée* », où l'on porte plainte à tout propos, la **sécurité doit devenir une véritable obsession**.

En ce qui concerne la commune, la sécurité peut revêtir de nombreux aspects :

- la sécurité du **travail**, au bénéfice des agents de l'administration,
- la sécurité sur le **domaine public**, qui est une des missions classiques de police administrative,
- la sécurité dans les **bâtiments communaux**, tant pour le personnel que pour les citoyens qui doivent se rendre dans les différents services,
- la sécurité dans les **écoles**, tant pour le corps enseignant que pour les élèves,
- la sécurité dans les **aires de jeux**,
- la sécurité dans les **lieux accessibles au public** (cafés, friteries, restaurants, magasins...),
- la sécurité sur les **chantiers**, ouverts sur la voie publique ou pouvant mettre en danger les usagers de la voie publique,
- la sécurité sur les **fêtes foraines**..

A - LA SECURITE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

- 1 - C'est évidemment une des missions essentielles de l'agent en charge de la sécurité, qui doit axer sa pratique quotidienne sur la **prévention**, en veillant au respect d'un certain nombre de consignes essentielles.

- Veiller à ce que l'on n'utilise que du **matériel** présentant toutes les garanties de sécurité (au besoin attestées par un organisme *ad hoc*).
- Veiller à ce que le personnel utilise les **équipements de sécurité** qui doivent être mis à sa disposition : harnais pour les élagages, chaussures de sécurité, masques de soudage, « cache » de protection lors de

l'utilisation des scies circulaires, vêtements « fluos » dès que l'on travaille sur le domaine public, port de gants lors de l'enlèvement de dépôts de déchets, casques sur les chantiers...

- Veiller à ce que les **produits** utilisés (détergents, huiles, peintures, divers produits d'entretien...) ne présentent aucun danger pour les agents qui les utilisent.
- Veiller à la bonne marche des **chantiers** effectués en régie ; sur ces chantiers, l'agent de sécurité doit agir comme le ferait un coordinateur de chantier temporaire et mobile
NB : à cet égard, il serait particulièrement précieux pour l'organisation du service que l'agent de sécurité obtienne le certificat lui permettant d'agir en qualité de coordinateur sur les « petits » chantiers temporaires et mobiles.
- Veiller à ce que des **boîtes de secours** (complètes et non périmées) se trouvent dans les différents services.
- Veiller à ce que des formations de **secouristes industriels** soient suivies par quelques agents (deux agents se sont inscrits en octobre 2003).

2 - En collaboration avec le secrétariat communal, qui gère le personnel, l'agent de sécurité établira les différents **rapports annuels** concernant la sécurité, les statistiques d'accidents du travail...

3 - Au même titre que le secrétaire communal, l'agent en charge de la sécurité a été institué **personne de confiance** pour l'application des dispositions légales relatives à la violence au travail de même qu'au harcèlement sexuel ou moral sur les lieux de travail.
Cette mission suppose évidemment une collaboration étroite avec le secrétaire communal.

4 - La mission de sécurité sur les lieux de travail ne va évidemment pas sans une bonne connaissance de certains documents internes, tels que le **règlement de travail**, voté par le conseil communal en date du 30 juin 2003.

5 - L'agent en charge de la sécurité est **membre du comité de concertation/négociation**, où des questions de sécurité et d'aménagement des lieux de travail (entre autres) sont débattues entre les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs.

B - LA SECURITE SUR LE DOMAINE PUBLIC

1 - Il s'agit là d'une mission qui suppose une étroite collaboration avec :

- le service des travaux sensu stricto (conducteur des travaux),
- la police (essentiellement pour ce qui concerne la sécurité routière),
- le service du patrimoine (pour la mobilité).

2 - La détection de **situations dangereuses** sur le terrain suppose évidemment une présence régulière sur le terrain où le danger peut résulter :

- de l'**état d'une chaussée** (excavations...) voire d'un **trottoir**, d'un accotement...
- de manquements relatifs à la **signalisation** (bandes de passages piétons effacées, signaux routiers manquants, délavés ou devenus illisibles...),
- de l'écoulement de certaines **substances** (huiles...) sur la voie publique,
- de feux qui, allumés aux abords de la voie publique, réduisent la visibilité (**fumées**),

- de la présence d'**obstacles dangereux** à certains endroits du domaine public (conteneurs, engins de chantier, véhicules hors d'état...)

NB : à cet égard, même lorsque le chantier est purement privé, il convient de s'assurer que toutes les précautions ont été prises (exemple : les grues et autres gros engins de chantier doivent faire l'objet d'un rapport d'un organisme de sécurité agréé ; il convient d'en demander une copie.

-
- 3** - Sauf cas d'urgence, la façon de réagir à ces situations suppose évidemment une concertation avec le conducteur des travaux, l'échevin des travaux voire la police.

C - LA SECURITE DANS LES BATIMENTS COMMUNAUX

- 1** - Il s'agit là d'une préoccupation essentielle.. Il y va tout d'abord de la **sécurité des agents** communaux, qui y passent une partie importante de leur vie. Il y va aussi de la **sécurité des usagers**, qui se rendent dans les différents services, qui assistent aux cérémonies (mariages, noces d'or ...) et autres manifestations (dans les salles).

-
- 2** - Cette mission de sécurité est à accomplir en étroite **collaboration avec le service du patrimoine**, chargé de tenir à jour le tableau de bord de l'état des bâtiments (voir plus haut).

-
- 3** - Il convient :

- de veiller au passage régulier de **services de sécurité agréés**,
- d'analyser leurs **rapports** et d'en assurer le **suivi** ; après concertation avec le conducteur des travaux et le collègue, les travaux à réaliser devront être planifiés et budgétisés,
 - soit pour être réalisés par les équipes communales de maintenance,
 - soit pour être confiés à des firmes extérieures (par la biais de marchés publics)
- de veiller à la maintenance régulière des **systèmes d'alarme intrusions**,
- de veiller au contrôle régulier des **extincteurs**,
- de veiller à la présence des **pictogrammes** aux endroits *ad hoc* (sorties, extincteurs, escaliers...),
- de veiller à ce que les **téléphones des salles** communales soient en permanence en état de marche (et permettent ainsi d'appeler, au besoin : police, ambulance, médecin ou service d'incendie...)
- de veiller à ce que à ce que des **boîtes de secours** (complètes et non périmées) se trouvent dans les différents bâtiments.

D - LA SECURITE DANS LES ECOLES , A LA CRECHE (M.C.A.E.), A L'O.N.E. ET CHEZ LES GARDIENNES D'ENFANTS

- 1** - Il s'agit là aussi d'une préoccupation essentielle.. Il y va de la **sécurité du corps enseignant et de celles des enfants** qui sont confiés à nos écoles.

-
- 2** - Il va de soi que cette mission est à exercer en totale **collaboration avec les directions et enseignants** ; ceux-ci étant vraisemblablement mieux au fait des mesures de sécurité spécifiques à la présence d'enfants, parfois en bas âge (surveillances, conformité des jouets ...).

Pour les garderies, la mission est à effectuer en **collaboration avec** :

- la direction de la **crèche**,

- la responsable du siège local de l'**O.N.E.**,
- les **gardiennes d'enfants** à domicile

3 - Les dispositions applicables à l'ensemble des bâtiments communaux sont évidemment d'application dans les écoles.

De plus, une **circulaire de la Communauté** française, particulièrement exigeante, est relative à la sécurité dans les écoles ; il convient de tendre vers le respect de ses dispositions essentielles et...réalisables

4 - Dans l'indispensable suite à accorder aux remarques qui figurent dans les rapports périodiques, une attention toute particulière doit être accordée à des éléments potentiellement dangereux :

- la cuisine,
- les engins de jeux (modules de psychomotricité, toboggans...).

5 - Eu égard au nombre de personnes présentes et à la présence de nombreux enfants, il convient de faire régulièrement un **exercice d'évacuation** comme cela a déjà été fait dans le passé.

E - LA SECURITE DANS LES AIRES DE JEUX

1 - Il faut s'assurer que les **engins de jeux** qui se trouvent sur le domaine public (derrière le hall omnisports, à Queue-du-Bois...) mais aussi dans les écoles (Fayembois) sont et restent **conformes aux dispositions légales et réglementaires** :

- Arrêtés royaux du 28 mars 2001, sur la sécurité des équipements des aires de jeux et sur l'exploitation des aires de jeux,
- Normes *En 1176* et *En 1177* sur les équipements et sur les sols, qui doivent être recouverts d'un matériau absorbant les chocs.

2 - Après l'**analyse de risque** réalisée en 2002, des engins ont été supprimés, d'autres ont été remplacés. Il convient maintenant de rester attentif à l'évolution et de signaler immédiatement toute déficience.

3 - D'une manière générale, lorsqu'un engin présente un réel danger et qu'il ne peut y être apporté remède dans l'immédiat, il convient de le démonter et de l'entreposer en lieu sûr (en veillant à ne pas laisser dans le sol, des éléments en saillie - boulons... - qui pourraient à leur tour constituer un danger.

4 - Mission à réaliser en collaboration avec la personne chargée du service de la jeunesse.

F - LA SECURITE SUR LES FETES FORAINES

1 - Chaque année, des **attractions foraines** s'installent sur le domaine public, à l'occasion :

- des fêtes locales : Beyne à Pâques,
Heusay à la Pentecôte,
Queue-du-Bois en juillet,
Bellaire en juillet,
Beyne au début du mois de septembre

- des fancy fairs,
- des fêtes de quartier, braderies....

2 - Il convient absolument de **s'assurer que ces différents métiers forains ne présentent aucun danger** pour les utilisateurs qui, bien souvent, sont des enfants.

3 - De manière générale, une **étroite collaboration** s'impose entre :

- l'**agent** en charge de la **sécurité**,
- les **services de police** qui « installent » les forains sur les champs de foire,
- les **directions d'école** qui doivent faire savoir à quels forains elles ont l'intention de donner l'autorisation de s'installer dans les cours d'école.

4 - Un problème (électrique) avait ainsi été détecté sur un carrousel qui s'installait dans la cour de l'école de Queue-du-Bois, à l'occasion de la fancy fair 2003. Un contrôle a aussitôt été imposé avant de donner l'autorisation d'ouvrir le manège au public.

5 - Depuis cette intervention de la fancy fair de Queue-du-Bois, un arrêté royal du 18 juin 2003 (publié au Moniteur belge du 17 juillet 2003) a imposé de strictes obligations de sécurité aux exploitants des attractions foraines,

Les exploitants doivent faire procéder à une **analyse de risques puis à des inspections de mise en place après chaque montage de l'attraction foraine et avant qu'elle ne soit à nouveau mise à la disposition des utilisateurs** (article 5 A.R.)

Pour certains attractions dites de type A, l'inspection doit être faite par un organisme indépendant (type *AIB Vincotte*) - (article 5 AR).

Pour les attractions de type B, l'inspection de mise en place est effectuée par l'exploitant, éventuellement assisté de tiers, à l'aide d'une feuille de montage établie par une personne techniquement compétente (article 5 A.R.)

L'A.R. prévoit que, à tout moment, l'exploitant doit pouvoir démontrer que les analyses et inspections ont été faites.

Il appartiendra à l'agent de sécurité - au besoin avec l'aide de la police - de vérifier, avant la première ouverture au public, que tout est en ordre ; à défaut, il conviendra de prévenir l'exploitant qu'il ne pourra ouvrir son attraction (ce qui lui sera éventuellement confirmé par un arrêté de police du bourgmestre).

6 - Sans entrer dans les détails techniques repris dans le texte et les annexes de l'A.R., les dangers à prendre en compte concernent :

- les problèmes de portance, de résistance, de rigidité, de résistance aux déformations,
- les problèmes d'équilibre, de soutènement, de la fixation au sol,
- les problèmes électriques,
- les problèmes inhérents aux autres énergies : mécanique, hydraulique, pneumatique...
- les risques physiques courus par les utilisateurs : chutes, coupures, coincements, étouffement...
- les risques d'incendie,
- les possibilités d'évacuation en cas de panique...

G - LA SECURITE DANS LES LIEUX ACCESSIBLES AU PUBLIC

1 - Il s'agit ici des endroits où des personnes peuvent avoir accès sans y être invitées personnellement par le propriétaire des lieux. Il peut s'agir :

- **des salles communales**, dans lesquelles ont lieu diverses manifestations organisées soit par l'administration elle-même soit par des personnes ou groupements qui ont pris la salle en location ;

- des établissements privés où le public peut entrer librement : **cafés, restaurants, friteries, magasins divers.**

-
- 2** - Les risques qui doivent être pris en considération sont essentiellement ceux qui peuvent résulter d'**incendies** ou de **paniques**.

C'est en fonction de ces risques que ces établissements doivent appliquer un certain nombre de règles de sécurité prévues par divers règlements, dont les règlements de police communale.

Des règles qui concernent notamment :

- le nombre de personnes qui peuvent être présentes, en même temps, dans les lieux,
- le degré de résistance au feu des portes, murs, planchers...
- les escaliers et issues de secours,
- l'installation électrique,
- les éléments de décoration,
- l'éclairage de secours,
- les pictogrammes,
- les installations de chauffage,
- les cuisines,
- les extincteurs,
- les indications relatives aux n°s de téléphone à former en cas de problème...

-
- 3** - Il est essentiel de veiller au **passage régulier d'organismes de sécurité** agréés (*AIB Vincotte*, service prévention de l'intercommunale d'incendie...).

-
- 4** - Les **rapports de visite** seront analysés et un exemplaire en sera soigneusement conservé. Il va de soi que leurs conclusions ne peuvent rester lettre morte et qu'il conviendra de veiller à ce que les travaux demandés soient exécutés :

- soit par la commune (en régie ou en marché) pour ses salles,
- soit par les propriétaires des lieux accessibles (cafés...).

-
- 5** - Autant que possible, les **rapports avec les propriétaires privés doivent rester sereins**, d'autant plus que le coût des travaux qui sont imposés fera rarement plaisir.

Un travail d'**explication** doit être entrepris, si possible en faisant passer le message que la responsabilité des propriétaires est importante, en cas de sinistre dans des lieux qui n'auraient pas été mis en ordre, après un rapport de visite dûment notifié. On peut aussi ajouter que la responsabilité des autorités communales qui auraient « fermé les yeux » sur de graves manquements est aussi engagée.

En concertation avec le collège, des **délais raisonnables** peuvent être accordés pour une remise en ordre (sauf, évidemment, en ce qui constitue un danger immédiat et important).

H - LA SECURITE SUR LES CHANTIERS

- 1** - Il s'agit en fait d'un aspect particulier de la sécurité sur le domaine public ; celui qui concerne les chantiers ouverts sur le domaine public ou en bordure de celui-ci.

-
- 2** - Lorsque le chantier est ouvert par les services communaux, il s'agit évidemment d'un problème d'organisation, de sécurité pour les ouvriers mais aussi de sécurité pour les usagers (balisage, signalisation, éclairage pour la nuit...)
-

- 3** - Il s'agit de faire respecter les dispositions du code de police qui concernent l'exécution des travaux sur ou en bordure de la voie publique :
- nécessité d'obtenir une autorisation communale,
 - dépôt de matériaux,
 - creusement et remblai de tranchées,
 - balisage du chantier (barrières, piquets, signalisation...),
 - mesures éventuelles de circulation,
 - nettoyage du domaine public,
 - échafaudages et échelles,
 - installation d'appareils de manutention et de levage, d'autres engins de chantier,
 - accessibilité aux câbles, canalisations, égouts, avaloirs, couvercles d'égouts..
-
- 4** - Dès qu'une situation potentiellement dangereuse est détectée, il convient de prendre les mesures nécessaires, en collaboration étroite avec le conducteur des travaux et le service de police.

Sixième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES DE CONCENTRES

- **Population**
- **Etrangers**
- **Etat civil**
- **Passeports**
- **Permis de conduire**
- **Elections**
- **Commerce ambulant...**

CHAPITRE UN - SERVICES POPULATION - ETAT CIVIL

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale,

	- de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - Les services regroupés sous l'appellation générale « *Population* » sont en réalité des **services déconcentrés**, où la commune agit au nom et pour le compte des autorités supérieures : ministères de la justice, des communications (permis de conduire), des classes moyennes (commerce ambulant), des affaires étrangères (passeports) ...

Des directives particulièrement précises et détaillées émanent d'ailleurs très régulièrement de ces ministères, quand ce n'est pas du Parquet.

3 - Ces matières touchent de très près à la vie, parfois intime (filiations, divorces...) des particuliers. Une **très grande rigueur** de même qu'une **grande discrétion** s'imposent dès lors à tous ceux et toutes celles qui y travaillent.

Il faut sans cesse avoir à l'esprit les conséquences humaines et matérielles des erreurs qui pourraient être commises. Ainsi, les actes de l'état civil ne peuvent être corrigés que par un jugement ; d'où la minutie qui doit être de mise dans la tenue des registres et la délivrance des copies et extraits.

La rigueur est d'autant plus importante que l'on vit une époque o où l'on porte plainte à tout propos et même hors de propos.

4 - Outre la rigueur, une **grande discrétion** est de mise. Des révélations de faits ou situations liées à l'état des personnes constituent une violation de secret professionnel (infraction prévue et sanctionnée par le code pénal).

5 - Les différentes lois (code civil, lois sur la protection de la vie privée, loi établissant le registre national des personnes physiques, loi et arrêtés relatifs à la tenue des registres de la population) prévoient de manière très précise ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait (en matière de consultation, communication, rectification...); il convient de respecter ces dispositions avec beaucoup de **méticulosité** sous peine d'exposer la commune - et son personnel - à des recours

6 - A la rigueur et à la discrétion, nous ajouterons la nécessité d'une **grande serviabilité** vis-à-vis des gens qui défilent quotidiennement aux guichets du service (ou qui s'adressent au service par téléphone).

Cette serviabilité suppose - outre un accueil et une écoute de qualité - une **disposition à expliquer**, d'autant plus :

- que les législations à appliquer sont parfois d'une complexité délirante,
- que certains citoyens se trouvent dans des situations pénibles,
- que les conséquences sont rarement sans importance sur la vie des gens,
- que, dans la société actuelle, la plainte en justice n'est jamais loin..

7 - Un des aspects de la serviabilité consiste à tout mettre en oeuvre pour **simplifier et réduire les démarches** que les citoyens doivent accomplir, par exemple en leur évitant un ou plusieurs passages à l'administration.

Les moyens d'y arriver existent :

- possibilité d'insérer des documents de demande téléchargeables sur le site Internet (en collaboration avec l'agent qui est en charge de l'information),
 - contacts téléphoniques avec le citoyen,
 - possibilité, pour les citoyens de Bellaire et Queue-du-Bois, de demander et de prendre possession de documents aux antennes administratives,
 - dans certains cas, où les personnes éprouvent des difficultés de déplacement, recours au service de l'estafette.
-

8 - Comme il s'agit de services déconcentrés, minutieusement détaillés par les autorités supérieures, **la place pour la créativité dans le travail quotidien** est certainement **moins importante** que dans d'autres services. Elle n'est cependant **pas inexistante** ; on peut penser à l'utilisation de logiciels tels qu'Access pour gérer des bases de données telles que les concessions de sépulture, la liste des commerçants ambulants...

9 - Vu le nombre de personnes qui défilent quotidiennement aux guichets, il n'est pas inutile de rappeler que les **conditions d'accueil** sont particulièrement importantes. A cet égard, la configuration actuelle¹¹ des locaux (couloirs, guichets, bureaux...) est totalement inadaptée.

Il faut absolument moderniser (peintures, éclairage, portes, recouvrement de sol...), en tenant compte des impératifs détaillés ci-dessous.

- Les personnes qui entrent dans le hall de l'administration ne doivent plus se trouver devant une porte non transparente (et tellement vilaine) comme c'est le cas actuellement. Certains entendent parler et se demandent ce qu'il y a derrière cette porte ; il y en a même qui osent à peine la franchir. Si, pour des raisons de température, courants d'air... il faut vraiment une **porte** à cet endroit, elle devra être **transparente** (et rendue visible par une bande de couleur, pour des raisons de sécurité évidentes).

- D'une manière ou d'une autre, **l'espace guichets doit être séparé** (paysager, cloison...) du reste du bureau. Il n'est rien de plus « ancienne culture » que cette situation de type « *bureau de poste* » où des guichets sont fermés et où les gens qui attendent peuvent voir des employés à leur bureau (même s'ils y travaillent réellement, les citoyens « speedés » auront tôt fait de les taxer de « fainéants »...).

- Un **endroit « calme »** doit exister pour recevoir des personnes qui viennent effectuer des **démarches qui demandent discrétion et dignité** (déclarations de décès, problèmes d'état des personnes...).

- Si possible, le (la) **chef de service** devrait pouvoir disposer d'un **bureau séparé**.

10 - Vu les répercussions sur la vie quotidienne des citoyens, **des informations doivent être données, sans attendre qu'un problème surgisse**.

Lorsque des nouveautés arrivent dans les matières gérées par le service (carte d'identité européenne, changements dans la réglementation sur les passeports...), elles doivent être portées à la connaissance de la population, en collaboration avec l'agent chargé de l'information (site Internet, *Beyne-Infos*...).

Au-delà des nouveautés, des **rappels ponctuels** peuvent être faits. Par exemple :

- à l'approche des vacances, la nécessité de s'y prendre à temps pour les demandes de passeports, de cartes d'identité d'enfants...

- le rappel de l'obligation de vaccination des enfants avant l'âge de...

- les changements dans la législation sur les permis de conduire...

- la nécessité de changer les photographies lorsqu'elles ne correspondent plus à l'aspect physique du titulaire de la carte...

11 - La surveillance du personnel d'entretien du bâtiment central de la place Dejardin (pointage, horaires, séquences de travail, qualité du travail...) relève au premier chef du chef du service population- état civil.

CHAPITRE DEUX - L'ORGANISATION DES ELECTIONS

1 - Depuis quelque temps, **les élections se préparent et se gèrent** d'une manière proche de ce qu'on voudrait voir appliquer à tous les problèmes. On ne peut que se féliciter de cette suite de séquences qui visent à :

- anticiper les problèmes,

- se concerter,

- informer la population,

- faciliter la vie des électeurs,

- faciliter la vie de ceux qui viennent travailler le jour des élections (services communaux, police, présidents de bureau, assesseurs...),

¹¹ Avril 2004.

- remercier ceux qui ont travaillé tout au long du week-end. (et leur demander des suggestions d'amélioration pour les élections suivantes)
-

2 - Préparation en concertation avec les différentes personnes intéressées :

- s'assurer que le **calendrier** sportif permet de disposer du hall omnisports du jeudi (voire du lundi) précédant les élections au lundi qui les suit ;
 - prévoir l'**arrêté de police** du conseil communal (affichage électoral...)
 - prévoir les différentes **délibérations du collège** à faire « sortir » au fur et à mesure qu'avance le calendrier électoral :
 - désignation des personnes pour les différents bureaux, pour recevoir les urnes ;
 - établissement de la **liste électorale** et répartition en sections,
 - liste électorale des **belges résidant à l'étranger**...
 - pour les élections européennes et communales, avertir les **électeurs européens** de la possibilité de s'inscrire (idem pour les extra-européens pour les élections communales à partir de 2006) ;
 - répartition des électeurs par bureaux ;
-

3 - Etablissement des **contacts** nécessaires avec le ministère de l'Intérieur, avec l'opérateur informatique...

4 - Etablissement des **contacts** avec l'agent en charge de l'**information** (informations à faire passer sur le site Internet, dans *Beyne Infos*...). Tout doit être mis en oeuvre pour faciliter la vie des électeurs (procurations...)

5 - Vérification de l'**état du matériel électronique**.

6 - Etablissement du **planning** des différents personnes qui doivent intervenir :

- service des élections
 - service des travaux (préparation des locaux, électricité, montage, démontage, surveillance...),
 - police : présence dans les différents bureaux, le jour des élections,
 - préparation des repas et collations...
-

7 - Etablissement des **contacts** avec les **présidents de bureau**, pour lesquels une réunion d'explications et de démonstration du matériel a lieu quelques jours avant les élections.

8 - Envoi des lettres de **remerciement** aux présidents, le lendemain des élections (en y ajoutant la place pour des suggestions d'amélioration, comme cela a été fait en 2003).

9 - Dès la fin des opérations électorales, il est temps de se demander ce qui a moins bien fonctionné et dans quelle mesure les choses pourraient être améliorées pour la prochaine échéance.

Un « *débriefing* » sera organisé et le PV mentionnera ce qui apparaît (critiques, remarques, suggestions) dans les réponses.

Septième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU SERVICE DE LA JEUNESSE

CHAPITRE UN : LE SERVICE DE LA JEUNESSE
--

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - Ce service est assuré par deux personnes (qui assument aussi les services de l'informatique et de l'information) qui, eu égard à leurs **compétences transversales** - ne sont pas spécifiquement rattachées à un service. Elles dépendent ainsi directement du secrétaire communal, dans l'organigramme du personnel (pour les demandes de congé, de récupérations, de formations ; pour l'évaluation). Il va de soi qu'elles travaillent également en concertation avec les échevins qui sont en charge de la jeunesse et de l'instruction.

3 - Quand le service a été créé, en 2002, il convenait, dans les meilleurs délais, d'adapter le **plaine de vacances d'été** aux nouvelles normes inhérentes, notamment à l'établissement d'un projet pédagogique, à l'encadrement (nombre de moniteurs, formation de ceux-ci) et à la sécurité des enfants. Cela a été fait, dès 2002 mais surtout en 2003 :

- le nombre de moniteurs a été multiplié par deux,
- l'accent a été mis sur le nécessité de formations spécifiques,
- un projet pédagogique a été adopté par le conseil communal (28 avril 2003).

Il en est résulté un **agrément de la plaine** (août 2003) pour une période de **trois ans** et, en conséquence, la perspective d'obtenir des subventions..

Rien n'étant définitivement acquis, il convient de veiller au suivi voire à des améliorations lorsque c'est encore possible.

4 - La mise en place des **conseils communaux des jeunes et des enfants** suppose que des contacts soient pris et maintenus avec :

- les établissements d'enseignement de l'entité
- les groupements de jeunesse,

- les éducateurs de l'A.M.O. Arkadas

5 - Le service de la jeunesse se voit confier la direction du **plan de prévention et de proximité (PPP)**, ce qui suppose :

- des contacts avec les autorités qui subventionnent le plan,
- l'établissement des documents demandés (projets, budgets...),
- des contacts suivis avec les éducateurs de rue.

6 - Accueil extra-scolaire

La perspective d'organiser l'accueil extra-scolaire suppose le recensement de ce qui existe dans l'entité en matière d'occupation des jeunes en dehors des périodes scolaires (groupements de jeunesse, clubs sportifs...).

Il conviendra d'établir un tableau de ces possibilités et de le tenir à jour..

Il conviendra également d'envisager les possibilités concrètes d'organisation de l'accueil :

- locaux,
- personnel,
- tarifs,
- collaboration avec l'enseignement libre...

Un recensement des besoins des parents s'impose aussi.

6 - Le service de la jeunesse réalisera une centralisation des informations sur tout ce qui se passe pour les jeunes dans la commune :

- éducateurs communaux et de l'A.M.O.,
- activités de vacances :
 - plaine de vacances communale,
 - plaine de vacances du CPAS,
 - stages sportifs,
 - « *Été solidaire, je suis partenaire* » : jobs d'été rémunérés (nettoyages, réparations dans différents endroits de l'entité) sous la surveillance des éducateurs communaux,
 - « *Été jeunes* » (activités intergénérationnelles...) sous l'égide de l'AMO ...

7 - Il convient d'établir et de tenir à jour un tableau de ce qui existe pour la petite enfance :

- Maison communale de l'accueil et de l'enfance (M.C.A.E.),
- Autres crèches,
- Gardiennes encadrées,
- O.N.E....

CHAPITRE DEUX : LES EDUCATEURS DE RUE

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

-
- 2** - Le « **profil** » de la fonction d'éducateur de rue est a priori bien éloigné de celui des agents administratifs traditionnels. Il s'agit de personnes qui ont reçu une formation spécifique (éducateurs sociaux...) et qui, en plus, possèdent des traits de personnalité *empathiques*. Cette formation et ces dispositions leur permettent d'aller à la rencontre des jeunes - notamment dans la rue - de nouer des contacts et, si possible de jouer un rôle de catalyseur pour les intégrer dans des structures (aussi légères que possible) autour de projets concrets. Les progrès ne sont pas toujours à la mesure des attentes ; il faut parfois commencer par des *micro-objectifs*.

-
- 3** - Il s'agit donc, pour ces personnes, de connaître non seulement les endroits où les jeunes se réunissent mais aussi les problèmes que ces rassemblements peuvent poser (tapages, vandalisme...). Le diagnostic posé, il conviendra de trouver les bons moyens pour **attirer ces jeunes dans des spirales positives** (intégration dans des groupements ou des clubs sportifs, réalisation d'un projet tels qu'un petit journal, organisation de voyages, de concerts ou de rencontres sportives...). Ainsi, l'empathie et l'inventivité semblent être les deux qualités principales pour aller au devant des jeunes et les intéresser à des activités positives tant pour eux-mêmes que pour la collectivité (travaux dans le cadre d'Été jeunes...). Il ne s'ensuit pas que la rigueur puisse être absente dans la gestion des dossiers, des demandes de subsides...dans l'organisation des différentes activités.

-
- 4** - Il convient de toujours garder à l'esprit les deux objectifs essentiels d'un service tel que celui des éducateurs de rue : la **prévention** et l'**insertion**.

-
- 5** - Aller à la **rencontre des problèmes qui se posent sur le terrain** suppose...d'aller régulièrement sur le terrain et d'y écouter non seulement les jeunes mais aussi les riverains qui ont parfois à se plaindre - à tort ou à raison - de certains comportements

-
- 6** - Une chose ne doit jamais être perdue de vue : lorsqu'un problème survient ou se perpétue, c'est toujours auprès des autorités communales (bourgmestre, échevins...) que les citoyens viennent s'épancher (ce qui est dans une certaine mesure logique puisque celles-là sont les représentantes élues par ceux-ci.). Il convient dès lors d'être attentif à la nécessité de ne pas prendre des initiatives d'une certaine importance sans **consulter** préalablement **lesdites autorités**.

Une étroite coordination doit s'instaurer entre les autorités, le chef de projet PPP et les éducateurs (ceux de la commune et ceux de l'A.M.O.).

-
- 7** - Il semble difficile de faire ce métier d'éducateur sans **se soucier de ce qui se passe dans le monde des jeunes** :
- ce qui les intéresse,
 - ce qu'ils craignent,
 - ce qu'ils attendent,
 - ce qui est parfois réalisé dans d'autres communes...

Il faut aussi **se soucier** de ce que semblent ressentir les personnes d'**autres classes d'âge** :

- quels sont les problèmes causés par les rassemblements de jeunes ?
- comment les ressentent-ils ?
- sont-ils disposés à aller vers les jeunes ?

Connaissant les positions des uns et des autres, il est alors essentiel de mettre en contact les jeunes avec des personnes âgées (ce qu'on appelle le *transgénérationnel*) pour essayer de dépasser les généralisations et positions caricaturales du type « *tous des vieux cons* » ou « *tous des jeunes drogués, voyous...* ». Il est aussi important de mettre les jeunes en contact avec des comités de quartier...

De toute manière, toutes les personnes rencontrées, quel que soit leur « profil » sont avant tout des partenaires avec lesquels il faut travailler et tenter d'aller de l'avant.

-
- 8** - Comme dans toute profession en contact habituel avec le public, un **énorme travail d'explication** est nécessaire, ne fût-ce que pour dire que tout n'est pas possible tout de suite. A cet égard, il sera parfois nécessaire de faire relayer l'information (sur le site Internet, dans la rubrique *Beyne Infos*, par un toutes-boîtes ...) par l'agent en charge de l'information.

-
- 9** - Nécessité d'établir et de maintenir des contacts avec toute une série d'institutions et d'organismes susceptibles d'aider les éducateurs dans leur travail quotidien. (services de la Communauté, droit des jeunes...)

-
- 10** - Comme l'AMO, qui a choisi l'appellation *Arkadas*, les éducateurs souhaiteraient personnaliser leur action en se donnant un nom.

Huitième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU SERVICE ENSEIGNEMENT ET DES ECOLES

CHAPITRE UN : LE SERVICE ADMINISTRATIF DE L'ENSEIGNEMENT

- 1** - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier

3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour <i>porter un dossier</i> du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

2 - La **gestion administrative de la carrière des enseignants** est confiée à une personne intégrée dans le secrétariat communal. Il est clair que les informations nécessaires doivent lui être fournies par les deux chefs d'école, chargés de la marche quotidienne de leurs établissements respectifs (l'école de Beyne dispose d'une employée).

Une collaboration étroite et permanente doit ainsi s'instaurer entre :

- le service de l'enseignement,
- les chefs d'école,
- l'échevin de l'instruction,
- le secrétaire communal (chargé du secrétariat de la COPALOC, des dossiers disciplinaires qui sont le cas échéant instruits à charge d'enseignants, au départ d'un rapport du chef d'école...).

Il faut déterminer clairement une clef de répartition du travail administratif (délibérations du conseil communal et du collège), entre les écoles et le service de l'enseignement. A cet égard, il a été prévu, lors d'une réunion préparatoire que l'intervention du service de l'enseignement aurait désormais lieu plus tôt dans l'élaboration de certains dossiers (constitution du dossier des intérimaires, délibérations les désignant...)

3 - La complexité de cette gestion administrative suppose aussi des **contacts** avec les différents services de la Communauté française, avec les inspections, avec le Conseil de l'enseignement des communes et provinces...

4 - La gestion des établissements d'enseignement repose sur un cycle annuel dont les étapes essentielles sont les suivantes :

- délibérations du conseil communal en juin (**capital-périodes** de l'enseignement primaire) et en septembre/octobre (**capital-périodes** de l'enseignement maternel + confirmation ou recalcul de l'enseignement primaire) ;
- délibérations du conseil communal pour les **nominations d'enseignants** ;
- délibérations du collège puis ratifications du conseil communal pour les désignations d'enseignants **intérimaires**,
- chaque **15 janvier** : le nombre d'inscrits dans l'enseignement primaire va déterminer - sauf recalcul - le capital-périodes de l'année scolaire suivante,
- délibération du collège : liste des **places vacantes** au **15 avril** de chaque année,
- chaque mois de mai : appel aux candidatures (temporaires prioritaires et nominations),
- délibération du collège : liste des temporaires prioritaires au **30 juin**.

5 - Etablissement des **dossiers disciplinaires** des enseignants (audition..) : en collaboration avec le secrétaire communal.

- 6 - Secrétariat de la commission paritaire locale (la **COPALOC**), qui doit être réunie au moins deux fois par année scolaire :
- une première fois à la fin du mois de septembre, pour l'organisation de l'année scolaire en fonction du capital-périodes,
 - une deuxième fois en fin d'année scolaire (juin) pour l'organisation (sous réserve de recalcul au 30 septembre) de l'enseignement primaire au cours de l'année scolaire suivante.
- La COPALOC (dont le secrétaire communal assure actuellement le secrétariat) se réunit le cas échéant à d'autres moments, lorsqu'un problème particulier se présente, ou risque de se présenter, entre le pouvoir organisateur et un ou plusieurs membres du personnel (problèmes d'affectations, dossiers disciplinaires...)

- 7 - **Avantages sociaux** : application, chaque année, du pacte conclu entre le collège (pouvoir organisateur des écoles communales) et les pouvoirs organisateurs des écoles libres :
- au 01/10/N. : en fonction du nombre d'élèves inscrits de part et d'autre, on établit la « fourchette » (pourcentage d'élèves inscrits dans le communal et pourcentage d'élèves inscrits dans le libre) ; en fonction de la fourchette et des crédits budgétaires, détermination des sommes qui seront attribuées à l'enseignement libre :
 - le 15 octobre N : 50% à chacune des écoles libres²
 - le 15 février N+1 : 50% à chacune des écoles libres
 - le 15 mai N+1 : ajustement en fonction des crédits figurant au compte communal (s'ils sont différents des crédits qui figuraient au budget) puis ajustement définitive entre les deux écoles libres.

CHAPITRE DEUX : LES ECOLES

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

- 2 - Le rôle du chef d'école est aussi simple à définir que difficile à réaliser : **faire en sorte que tout se passe bien dans son école** :
- d'abord pour les **élèves** qui sont confiés à l'école (et donc aussi pour les **parents**),
 - pour les **enseignants**,
 - pour le **pouvoir organisateur** et, plus particulièrement, l'échevin de l'instruction publique et le service de l'enseignement.
- Il est ainsi une sorte de central, d'interface par où passent différentes demandes : du pouvoir organisateur, de la Communauté (inspections...), des enseignants, des enfants, des parents, des personnes qui assurent l'entretien et les garderies....

Toutes ces relations sont quotidiennes et multiformes (des revendications les plus fondées aux exigences les moins réalistes).

Un **énorme travail d'explication** et de déminage doit être opéré, en concertation permanente avec les représentants du pouvoir organisateur.

-
- 3 -** Outre ces relations quotidiennes, **des instances** formalisent les rapports qui peuvent exister :
- entre le personnel enseignant et le pouvoir organisateur : la **COPALOC** (commission paritaire locale), dont les directrices ne font pas d'office partie mais aux séances de laquelle elles assistent en qualité de techniciennes lorsqu'elles y sont conviées (ce qui est le cas des deux plus importantes réunions annuelles : celles au cours desquelles est présentée l'utilisation du capital-périodes, en juin puis à la fin du mois de septembre) ;
 - entre le personnel enseignant et les parents : les **conseils de participation** ;
 - entre les différents enseignants : les **concertations**.

4 - La dimension pédagogique

La direction doit ainsi veiller en permanence au **respect** :

- **des programmes** scolaires élaborés par les autorités supérieures (Conseil de l'Enseignement),
- **des différents projets** (pédagogique, éducatif et d'établissement) élaborés par le pouvoir organisateur,
- des dispositions telles que le **décret-missions** (socles de compétence...).

Du temps doit être trouvé pour aller dans les classes et s'assurer que tout s'y passe bien ; il s'agit là d'une priorité pédagogique absolue.

Une attention particulière doit être accordée aux jeunes enseignants (temporaires), pour lesquels il convient de faire régulièrement des rapports pédagogiques qui permettront, le cas échéant, de les arrêter dans leur progression (temporaire, temporaire prioritaire, nomination...) avant que cela ne devienne très difficile voire impossible. Il convient en effet de détecter au plus tôt les éventuels problèmes.

Cela ne veut évidemment pas dire que les rapports pédagogiques sont inutiles - bien loin de là - pour les enseignants définitifs.

Outre le respect des programmes et les méthodes pédagogiques, le contrôle doit porter sur le respect d'obligations très importantes, notamment pour l'inspection : tenue du journal de classe, des registres de fréquentation...

Citons encore l'indispensable **collaboration avec les bibliothécaires**, notamment dans la perspective des visites des classes à la bibliothèque.

-
- 5 -** L'organisation de la vie quotidienne dans l'établissement suppose aussi que des **obligations** soient respectées par les enseignants ainsi que par le personnel qui assure l'entretien et les garderies :

- la **punctualité** ; rappelons l'obligation, pour les enseignants, d'être présent 15 minutes avant le début des cours et 10 minutes après la fin des cours ;
- la **surveillance effective dans** les cours (récréations, périodes précédant les cours, entre le fin des cours et le début des garderies) et dans les locaux : la **sécurité** des enfants doit devenir une préoccupation de tous les instants ;
- la surveillance du temps de midi ;
- la **courtoisie** et la **disponibilité** dans les rapports avec les collègues mais aussi avec les personnes extérieures à l'école (notamment avec les parents) ;
- l'application d'une certaine **réserve** dans les propos qui peuvent être colportés en dehors de l'école (les critiques de son établissement sont en fait les critiques de son gagne-pain) ;
- l'**exemple** à donner aux enfants :
 - inculquer les **règles élémentaires de politesse**, de civilité, de respect,
 - **interdiction de fumer** dans les locaux où se trouvent les élèves,
 - **extinction des GSM** pendant les cours et les réunions... ,
 - le **respect des locaux et du matériel**.

Le respect de ces obligations de civilité est d'autant plus important pour des personnes qui sont en charge de l'éducation et qui doivent dès lors être des exemples. pour les enfants.

- 6 - Il appartiendra par ailleurs à la direction de veiller au bon fonctionnement de l'équipe d'entretien des locaux (pointages, horaires, séquences de travail, longueur des « breaks », congés, nettoyage pendant les vacances scolaires, esprit d'équipe, qualité du travail...).
-
- 7 - La direction doit veiller à motiver ses enseignants. D'abord pour leur travail quotidien mais aussi pour des activités extra-scolaires - mais importantes pour la vie de l'école - telles que voyages, fancy fairs.... Elle doit autant que possible prévenir les conflits et, évidemment, les traiter lorsqu'on n'a pu éviter leur apparition.
-
- 8 - La direction doit veiller à ce que toutes les données qui concernent la carrière des agents (maladies, remplacements...) soient communiquées correctement et le plus rapidement possible au service administratif qui gère l'enseignement. Une collaboration permanente doit exister entre ces services.
-
- 9 - La gestion d'une école implique une concertation permanente avec les représentants du pouvoir organisateur. Les directions doivent vite apprendre à détecter les problèmes qui ont des implications « politiques » (au sens étymologique du terme) où il convient dès lors de ne mettre les pieds qu'avec beaucoup de prudence. D'autant plus que, ultérieurement, c'est auprès des autorités (bourgmestre, échevin de l'instruction...) que les personnes iront porter le problème, en présentant nécessairement une version qui leur est favorable.

Neuvième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES BIBLIOTHEQUES

1 - Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir
8	Collaborer avec les autres services
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant voire, mieux, en les évitant.

- 2 - L'**objectif** essentiel est évidemment d'offrir le **meilleur service de lecture publique possible** aux personnes qui fréquentent la bibliothèque. Cet objectif suppose :

- un accueil de qualité,
- la serviabilité,
- la mise en oeuvre de tous les moyens possibles pour trouver les livres demandés, pour donner des références et des explications, pour apporter des réponses aux questions...

On pourrait ajouter que, comme tous les services publics, la bibliothèque a un véritable **rôle citoyen** à jouer, dans le domaine de l'**éducation permanente** ; on pense notamment :

- aux visites des classes des écoles qui fréquentent les bibliothèques (il convient de tout mettre en oeuvre pour « amorcer » le réflexe de lecture chez les enfants) ;
- aux conseils prodigués aux lecteurs ;
- à diverses initiatives telles que la présentation du rôle et de l'organisation des bibliothèques. à des publics de jeunes ou d'adultes,

Ces missions ne pourront jamais être perdues de vue, même si des difficultés peuvent encore subsister dans différents aspects du fonctionnement :

- les moyens financiers et matériels ne sont pas toujours ce qu'on souhaiterait qu'ils fussent ;
- l'état de certains bâtiments : il est évident que les bâtiments de Beyne et de Queue-du-Bois sont en nettement meilleur état pour accueillir les lecteurs que ceux de Moulins et de Bellaire ;
- les tracasseries administratives et les exigences des autorités supérieures quand, dans le passé, la bibliothèque locale bénéficiait d'un contrat-programme et espérait la reconnaissance.

-
- 3** - Comme dans tous les services publics, l'accueil et la disponibilité doivent être identiques pour tous ceux qui s'adressent aux bibliothèques, quels qu'ils soient leur âge, leur sexe, leur origine... Il y va du respect du **principe constitutionnel d'égalité**.

Ce respect n'est évidemment pas à sens unique et l'article 14 du règlement d'accès aux bibliothèques¹² prévoit d'ailleurs que les usagers devront respecter, en toutes circonstances :

- la personne des bibliothécaires et des autres usagers,
- les locaux,
- le mobilier
- les documents (livres et, le cas échéant, autres média...).

D'une manière générale, il appartient aux bibliothécaires de faire respecter le règlement de la manière la plus humaine et la plus équitable possible mais avec fermeté lorsque certains comportements le commandent.

-
- 4** - La relative modestie des crédits budgétaires affectés à l'achat de livres rend d'autant plus important le souci d'une utilisation optimale et cohérente des sommes disponibles, notamment en coordonnant - lorsque c'est possible - les achats.

Les **documents** (cartes de lecteurs, formulaires de rappel...) doivent être **harmonisés** en y faisant apparaître une dénomination (*bibliothèques communales de Beyne-Heusay* ou *réseau beynoïse de lecture publique*) et un logo (blason officiel de la commune) communs.

Tout cela fait apparaître l'importance capitale de la **communication et de la collaboration entre les deux bibliothécaires**.

La communication est facilitée par la mise à disposition récente d'ordinateurs portables et de liaisons Internet (avec e-mail).

-
- 5** - La communication et la **collaboration** sont essentielles, non seulement entre les bibliothécaires mais aussi entre ceux-ci et :

- le **pouvoir organisateur** (échevins de la culture et de l'instruction publique, secrétaire communal...),
- les **directions d'école** : trois des bibliothèques se trouvent dans les bâtiments scolaires et le P.O. considère que le passage régulier des classes à la bibliothèque est une chose importante,
- les autorités/personnes responsables de la **bibliothèque itinérante**.

¹² Voté par le conseil communal, le 2 décembre 2002.

En ce qui concerne les problèmes particuliers de la bibliothèque de Beyne (présence de jeunes qui « canardent » la bibliothèque, après les heures scolaires, menaces...), une collaboration doit aussi exister entre le bibliothécaire et le **bourgmestre** voire directement la **zone de police**.

-
- 6** - Les **informations** susceptibles d'intéresser les lecteurs doivent être relayées auprès de l'agent en charge de l'information, qui fera suivre par les canaux dont il dispose : *Beyne-Infos*, site Internet...

-
- 7** - Parmi les dispositions du règlement figure l'obligation de présenter un **rapport sur les activités et le fonctionnement** des bibliothèques au cours de l'année écoulée. S'y trouveront notamment :
- des indications relatives à la fréquentation de la bibliothèque,
 - les suggestions des usagers,
 - l'utilisation - en achat d'ouvrages - des sommes récoltées (droits d'inscription, amendes de retard...),
 - la mention des éventuelles donations faites à la bibliothèque,
 - les suggestions des bibliothécaires...

Ce rapport de fonctionnement sera présenté au cours d'une réunion à laquelle sont présents : les bibliothécaires, les échevins de la culture et de l'instruction, le secrétaire communal.

Dixième partie

Des services n'existent pas en tant que tels

- **service social stricto sensu**
- **service de la culture,**
- **service des sports**
- **service de l'emploi**

-
- 1** - Pour des raisons financières (possibilité d'obtenir des subsides pour les assistantes sociales occupées par le C.P.A.S) et d'organisation des services, la seule assistante sociale communale a été transférée au C.P.A.S., en 1984. Elle s'occupait notamment des demandes de pensions.

Il n'y a donc plus depuis cette date, de service social communal sensu stricto.

Les problèmes de cette nature sont orientés vers le C.P.A.S., avec lequel la commune est en concertation constante :

- contacts informels entre le bourgmestre et le président,
- contacts entre les deux administrations,
- comité de concertation « commune - C.P.A.S. »,
- tutelle du conseil communal sur le budget et les comptes du C.P.A.S.,
- tutelle du collège sur les autres délibérations du conseil CPAS (sauf celles qui concernent l'octroi et la récupération des aides),
- collaborations ponctuelles : une assistante sociale CPAS gère le service des éducateurs de rue (communaux)...

-
- 2** - **Il n'y a pas non plus de service spécifiquement affecté à la culture.**

Aussi, lorsqu'une manifestation « culturelle » doit être organisée (exemple : exposition « Les enfants cachés »), le travail (contacts, assurances, publicité, invitations...) échoit, par défaut au secrétariat communal voire, depuis quelques mois, à la personne chargée du protocole et de l'information.

Il va sans dire que si les activités culturelles se développaient, ce travail d'intendance (important mais fastidieux et « mangeur » de temps) se ferait nécessairement au détriment du travail de base du service.

3 - S'il n'y a pas non plus de service spécifiquement affecté au sport, la situation est quelque peu différente dans la mesure où :

- une partie importante de la gestion quotidienne (comptabilité, agenda d'occupation ...) de l'A.S.B.L. gérant le hall omnisports est toujours assurée par l'ancien receveur communal (trésorier de l'A.S.B.L.),
- la commune met cinq personnes à la disposition de l'A.S.B.L. : trois dames d'ouvrage et deux ouvriers,
- le receveur communal actuel intervient également dans la gestion financière de l'A.S.B.L.
- les clubs sportifs prennent une part importante dans le travail d'organisation des manifestations.

Il n'en reste pas moins que lorsqu'une manifestation sportive doit être (co-)organisée par la commune, le travail (contacts, assurances, publicité, invitations...) échoit, par défaut au secrétariat communal voire, depuis quelques mois, à la personne chargée du protocole et de l'information.

Il va sans dire que si les activités sportives directement organisées par la commune se développaient, ce travail d'intendance (important mais fastidieux et « mangeur » de temps) se ferait nécessairement au détriment du travail de base du service.

4 - S'il n'existe pas de service communal de l'emploi, il faut être conscient du fait qu'il s'agit là d'une politique qui relève, pour l'essentiel, des autorités supérieures et que celles-ci ont contribué à la création, sur le territoire de l'entité (et dans des locaux communaux) :

- d'une **agence locale pour l'emploi** (deux employés), dépendant en partie de l'O.N.E.M. et présidée par le président du C.P.A.S.,
- d'une **maison de l'emploi** (deux employées du FOREM + une personne dite « article 60 » mise à la disposition de la maison par le C.P.A.S. ; le comité de gestion de cette maison de l'emploi est présidé par le bourgmestre.

PAR LE COLLEGE :

Le Secrétaire communal,

Le Bourgmestre,