

# Programme stratégique transversal - Administration communale de Beyne-Heusay - 2018-2024

## Evaluation à la mi-législature - 2021



### 1. Quelle est la structure et le périmètre du PST ?

✓ Comporte-t-il un volet interne et un volet externe ?

Le PST est composé d'un volet externe et d'un volet interne. Le volet externe est davantage développé (9 actions) que la partie interne (3 actions). Le volet externe concerne le développement des politiques tandis que le volet interne s'intéresse à l'administration générale.

✓ Quelle est l'ampleur de chacun des volets : nombre d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels, de projets/actions ?

Le PST est divisé en trois objectifs stratégiques qui traduisent la vision des autorités communales, dix objectifs opérationnels qui sont les leviers mobilisés pour atteindre les objectifs stratégiques et douze actions.

✓ Les autres plans sont-ils (partiellement) intégrés ? Ou sont-ils simplement (partiellement) référencés ?

Lors de l'élaboration du PST, les autres plans ont été partiellement intégrés. Un accent a été mis sur la Déclaration de politique communale. En effet, dans chaque action, il est aisé de mettre en exergue les nombreux liens avec la DPC pour la mandature 2019-2024 (environnement, finances, propreté publique, bâtiments publics, regroupement des services communaux, etc.). Le PST est perçu comme un outil permettant la mise en oeuvre, en partie du moins, de la DPC. Il la traduit dans une démarche stratégique structurée sur une législature. Cependant, rares sont les liens avec les autres plans tels que le plan de mobilité, le plan communal du logement, le plan de cohésion sociale, le plan annuel d'actions en matière de prévention et de bien-être au travail et le plan stratégique transversal du CPAS.

✓ Tous les projets/actions de l'institution sont-ils dans le PST ou uniquement une partie d'entre eux, par exemple les projets/actions stratégiques ?

Les étapes préalables incontournables à la définition du PST se concentrent sur l'identification des enjeux stratégiques et de la vision politique tout en tenant compte des ressources disponibles (notamment humaines et budgétaires). C'est ainsi que le PST a été pensé. Il en ressort qu'il ne contient pas tous les projets menés par l'Administration communale - ceux-ci bénéficiant de leur propre suivi au sein de chaque service - mais il met en exergue les priorités politiques et les enjeux stratégiques nécessitant une attention particulière.

### 2. Quand la prise d'acte du PST a-t-elle eu lieu ?

La déclaration de politique communale a été approuvée par le Conseil du 21 janvier 2019 pour la mandature 2019-2024. Le PST a été arrêté par le Collège communal en date du 13 novembre 2019 avant d'être approuvé par le Conseil communal le 18 novembre 2019.

### 3. Comment a-t-il été élaboré ?

✓ Elaboration de chacun des volets du PST (externe et interne) :

▪ Un état des lieux a-t-il été réalisé ?

Le PST a été pensé sur base des constats tirés du bilan de la politique de proximité menée au cours de la législature précédente. L'ambition de la majorité n'était pas d'entreprendre des actions impayables mais plutôt de veiller au bien-être des concitoyens en menant des actions à la mesure des possibilités financières. La volonté politique s'inscrit dans la continuité des principes de saine gestion qui ont guidé l'action depuis de nombreuses années au bénéfice des citoyens de Beyne-Heusay.

▪ Le PST a-t-il été co-construit (binôme politique - Administration) ou est-il basé sur une proposition de l'Administration ou sur un travail du Collège/Conseil ?

Si la Déclaration de politique communale définit les grands axes des actions de la législature, le Programme Stratégique Transversal va encore plus loin en déterminant les actions avec un souci de détails sur le fond et dans le temps. Ainsi, un plan de travail est identifié et une échéance établie. Le PST ne remplace pas la DPC, il la traduit en une démarche stratégique structurée sur une législature. Il est réalisé par un binôme composé de l'administration et du politique. Il s'avère que le Collège communal a fait savoir au Directeur général que tous les projets présents dans sa DPC étaient importants à ses yeux. Ce dernier s'est donc attelé à la rédaction d'une première ébauche qu'il a ensuite présentée au Comité de direction. A l'issue des discussions, le Directeur général a rédigé une proposition de Programme Stratégique Transversal qui a été approuvé par le Collège puis le Conseil communal. Ensuite, celui-ci a été confié à un agent en charge de son pilotage, supervisé par la direction générale.

▪ Un référent PST a-t-il été désigné ? Avec quel rôle ?

Un premier agent avait été désigné en qualité de référent PST lors de son approbation. Malheureusement, après plusieurs mois, un constat a été posé, celui que l'agent, en charge du PST en plus de ses attributions premières, ne parvenait pas à dégager un temps suffisant afin de suivre l'évolution de chaque projet. Dès janvier 2020, c'est un nouvel agent qui s'est vu confier cette tâche. Fraichement entré au sein de l'Administration, il aura fallu un temps d'adaptation, de prise de connaissance des métiers de la commune, de maîtrise de ses attributions premières avant de s'atteler à la mise à jour du suivi du PST et de sa prise en main effective.

▪ Comment le PST a-t-il intégré les besoins des citoyens ou des agents ?

Les mandataires, lors de l'élaboration de leur déclaration de politique communale, ont porté un grand intérêt au bien-être des concitoyens. Pour eux, le programme le plus crédible est celui qui prend appui sur le bilan positif d'une gestion réaliste mais bienveillante, au service de l'ensemble des citoyens. Ils souhaitaient également davantage de cohérence et de transparence quant à la gouvernance. Le PST a été vu comme une aubaine afin de permettre à l'administration communale de formaliser ses grands défis en les déployant en actions prioritaires.

### 4. Comment le suivi de la mise en oeuvre du PST est-il organisé ?

Depuis janvier 2020, l'agent désigné en qualité de référent PST s'est attelé à la prise de connaissance de celui-ci et la concrétisation d'un suivi hebdomadaire des actions. Chaque agent nommé comme responsable de projets est conscient de son rôle primordial dans la bonne exécution de celui-ci. C'est lui le porteur du projet. Chaque semaine, durant le Comité de directions, les chefs de service font le point sur tous les projets en cours au sein de l'Administration. Ceux-ci sont repris dans le PST ou non. Il est laissé la possibilité pour chacun d'exprimer les difficultés rencontrées, les freins et entraves vécus, les points bloquants, etc. Ensemble, les agents cherchent des solutions et/ou font remonter des informations au politique quant à la bonne continuité du projet. Ainsi, si des décisions et choix politiques doivent être pris, ils le sont en toute connaissance de cause. Après chaque Collège, Conseil, Codir ou autres réunions, l'agent référent PST met à jour son outil de suivi afin d'avoir une actualisation hebdomadaire et une vision globale sur l'ensemble des projets.

Le PST tel que approuvé par le Conseil communal est disponible sur le site internet officiel de l'Administration. Cependant, ses mises à jour hebdomadaires ne le sont pas. Il conviendrait de pouvoir arrêter l'actualisation à une certaine échéance afin de communiquer celle-ci aux concitoyens (1 an). Il a été décidé que l'avancement du PST serait arrêté chaque année par le Collège puis il serait présenté au Conseil communal pour information, en communication. A mi-législature, l'évaluation sera mise à disposition des citoyens, avec un regard sur l'évolution annuelle.

#### **5. Des évaluations du PST ont-elles été réalisées précédemment ?**

Il s'agit de la première évaluation à mi-législature. Celle-ci est rendue obligatoire par le décret wallon du 19 juillet 2018. Une seconde imposée devra avoir lieu au maximum dans les 6 mois qui suivent la fin de la mandature. Malgré tout, l'actualisation constante du PST permet d'avoir une vision globale sur l'état d'avancement de chaque projet et de solutionner les difficultés rencontrées. De cette manière, les actions sont suivies de près et régulièrement abordées par les personnes concernées. De plus, nous pouvons également relever que nous avons à notre disposition un autre outil de management et d'évaluation : le budget. Il s'agit d'un guide mais également d'un bon indicateur de la réalisation et de l'état d'avancement du PST dans la mesure où celui-ci est traduit budgétairement. A chaque clôture de budget, lors du compte, le taux de réalisation de certains projets est un bon indicateur et sert d'évaluation.



**1. Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ?**

Le référent PST a suivi les modules d'informations proposés par l'Union des Villes et des Communes de Wallonie concernant l'évaluation à mi-mandat. Une première ébauche a été réalisée par l'agent sur base de l'outil de suivi, qui a ensuite été proposée au Directeur général. L'évaluation a été préalablement envoyée à chaque chef de service avant d'être abordée lors d'un Comité de directions. L'objectif est de permettre à chacun de consulter l'état d'avancement des projets et de mettre en exergue les points d'attention et/ou d'adaptations nécessaires à la bonne continuité de ceux-ci. Suite aux discussions, l'évaluation a été adaptée et proposée au Collège communal pour approbation. Ensuite, l'évaluation du PST sera communiquée au Conseil communal pour information.

**2. Des éléments de contexte ont-ils impactés la mise en œuvre du PST dans sa globalité ?**

✓ Contexte interne :  
 La mise en œuvre du PST génère une charge de travail non négligeable pour les agents qui, parfois, ne parviennent pas à dégager le temps nécessaire. En effet, les missions régaliennes sont la priorité des services communaux et ils s'attendent à la réalisation d'autres projets lorsque cela leur est possible. Il en va de même en ce qui concerne le suivi du PST. Cela représente une charge de travail hebdomadaire conséquente, en plus des missions premières de l'agent. Il apparaît que le PST est vécu comme une tâche supplémentaire, à laquelle les agents se consacrent une fois leur fonction première apurée. Aussi, il est important de relever la mise en place d'une nouvelle majorité ainsi que d'une nouvelle direction générale. Même si la majorité a été reconduite, cette nouvelle législature est source de nombreux changements. Il aura fallu un temps d'adaptation afin que chacun puisse s'installer dans son rôle. Le Collège, tout comme le Conseil communal, a subi des modifications de composition et d'attributions durant la mandature.  
 De plus, la réalisation de certaines actions sont en étroite corrélation avec des mouvements de personnel (engagements, départs à la retraite, modifications de fonction, etc.). Il ne faut donc pas oublier que ces mouvements doivent être mûrement réfléchis avant d'être exécutés et qu'ils ont un impact sur toute l'organisation du travail au sein des services, de près ou de loin.

✓ Contexte externe :  
 Depuis mars 2020, l'Administration communale a dû faire face à la crise sanitaire liée au COVID-19. Celle-ci a fortement impacté l'organisation du travail (dispense de service octroyé, mise en place du télétravail, etc.) aux conséquences désastreuses sur la réalisation des projets, l'affectation des moyens financiers et les priorités. Après une période de ralentissement, heureusement, nous connaissons enfin une reprise des activités, des chantiers, etc. Les projets ont par conséquent tous pris du retard. Un nouvel enjeu est apparu, celui de la gestion de la digitalisation en interne et dans les relations extérieures, du télétravail intensif.  
 En juillet 2021, l'Administration communale a dû faire face, à nouveau, à une situation imprévue suite aux inondations qui ont touchées notre région. Les priorités ont été bouculées, des moyens humains et financiers ont été débloqués afin de venir en aide à nos homologues et concitoyens. C'est l'urgence de la situation qui explique le déplacement des priorités.  
 Depuis l'élaboration du PST, nous devons faire face à de nombreuses difficultés concernant les relations partenariales nécessaires au bon déroulement des actions (délais non respectés, exigences difficilement tenables, contacts limités, modifications budgétaires, etc.)  
 De nouvelles opportunités s'ouvrent chaque jour (appel à projets, etc.). Cependant, il convient de ne pas se disperser et de se focaliser sur les priorités politiques définies. En cas de nouveau projet, il faut également analyser les ressources disponibles, tant humaines que financières. De même que de nouvelles faiblesses peuvent apparaître de manière inopinée (défaillance matérielle, panne, instabilité, etc.), il convient de les traiter le plus rapidement possible. Cela nécessite, parfois, de postposer certains projets afin de répondre à l'immédiateté de la situation.

**3. Mise en œuvre du PST**

*Objectifs opérationnels*

Plan d'actions - Volet externe	GESTIONNAIRE DE PROJET	STATUT DU PROJET	Taux d'avancement	Santé du projet	Objectifs opérationnels	Indicateurs de réalisation	Objectifs stratégiques	Total	Commentaires
Adhérer à la Ressourcerie du Pays de Liège	Environnement	Réalisé	100%		✓ Augmenter la collecte des objets encombrants en porte à porte (/Intensifier la lutte contre les dépôts sauvages ✓ Diminuer de 30% les déchets mis en décharge)	100% O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		100%	2019 : 10,76T (avant adhésion), 2020 : 11,94T (COVID), août 2021 : 24,88T. Au-delà de la collecte gratuite, les citoyens ne font pas appel à la Ressourcerie. Intradef a lancé un projet pilote dans 5 recyparcs (dont celui de Beyne-Heusay), de manière à récupérer les éléments valorisables. A travers une autre issue non envisagée, les objectifs sont atteints (valorisation maximale des déchets, augmentation de la collecte des encombrants, lutte contre les dépôts sauvages, etc.).
Assurer l'entretien des égouts et des voiries publiques	Régie ouvrière	Réalisé	100%		✓ Intensifier l'entretien des voiries publiques	100% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		100%	Un accent politique particulier a été mis sur la propreté publique et cela se ressent sur l'ensemble du territoire beynoïse. Chaque année, un budget conséquent est dédié à l'entretien des voiries (2021 : 200.000euros).
Mise en œuvre de la collecte sélective des déchets ménagers	Environnement	Réalisé	100%		✓ Diminuer de 30% les déchets mis en décharge	0% O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		50%	Coût-vérité à établir pour 2022. Avant le passage au CAP : 175kg de déchets résiduels/habitant/an. 122,5kg = -30%
Enfouissement des bulles à verre	Environnement	Réalisé	100%		✓ Intensifier la lutte contre les dépôts sauvages	100% O.S.2 Un service public au service du citoyen O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		100%	3 sites sur 12 sont enfouis. Le Collège ne souhaite pas en enfouir davantage. Les sites problématiques ont été traités.
Rénovation de l'enveloppe du Hall omnisports	Environnement	En cours	25%		✓ Rénover au minimum deux bâtiments publics en améliorant leurs fonctionnalités, leur intégration dans l'espace public et leur efficacité énergétique	0% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		13%	Le marché a été attribué à Gérard-Lemaire et Associés. Le projet définitif, les plans et le montant estimé du marché et du cahier des charges ont été approuvés par le Conseil en date du 25/01/2021. Subside Infrasport ?
Rénovation de l'entrée de la salle Amicale et l'espace public (Place Edmond Rigo)	Bâtiments et Environnement	En cours	25%		✓ Rénover au minimum deux bâtiments publics en améliorant leurs fonctionnalités, leur intégration dans l'espace public et leur efficacité énergétique	0% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		13%	Le marché a été attribué à Daniel Lacombe Architecte. Le projet définitif, les plans et le montant estimé du marché ainsi que le cahier des charges ont été approuvés par le Conseil en date du 25/10/2021.
Etablissement d'un schéma directeur (Queue-du-Bois)	Urbanisme	Réalisé	100%		✓ Fournir, d'ici la fin de la mandature, un outil d'aide à la décision en matière d'aménagement du territoire.	100% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		100%	Présentation d'une ébauche du masterplan par le bureau Alphaville et XMU au Conseil du 13/09/2021. Approuvé par le Conseil communal en date du 13/12/2021. On peut se poser la question de la réalisation anticipative du projet et des suites à y donner pour la fin de la mandature : concrétisation des actions identifiées à l'aide de l'outil ?
Mise en œuvre d'un contrat local de l'accueil extrascolaire	Jeunesse	En cours	50%		✓ Augmenter la collaboration entre les différents établissements scolaires en vue de développer un accueil extrascolaire concerté.	50% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen		50%	Engagement, à partir du 01/10/21, de Madame PADILLA-UCELLO, en qualité de coordinatrice ATL à mi-temps. Selon le service, lors de l'élaboration du PST, nous n'avions pas la parfaite maîtrise du sujet ni connaissance de l'ensemble des éléments contextuels que cet objectif allait engendrer. L'ATL suppose la mise en place d'une CCA pour faire le point et proposer des solutions. La CCA peut ainsi proposer une évolution de l'objectif qui serait adapté en fonction des constats émis.
Poursuite du Plan de Cohésion Sociale	Cohésion sociale	Réalisé	100%		✓ Obtenir les subventions utiles pour poursuivre le plan de cohésion sociale pour les années 2020 - 2025.	100% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen		100%	Approbation du Plan de Cohésion sociale 2020-2025 par la région Wallonne en date du 28/11/2019.

Plan d'actions - Volet interne	GESTIONNAIRE DE PROJET	Statut du projet	Taux d'avancement	Santé du projet	Objectifs opérationnels	Indicateurs de réalisation	Objectifs stratégiques	Total	Commentaires
Présenter les budgets à l'équilibre sans augmenter la pression fiscale sur le citoyen et sans dépasser une charge de dette de 9% d'un budget ordinaire moyen de 12.500.000 €	Finances	En cours	50%		✓ Maintenir de l'équilibre budgétaire	50% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre		50%	Il s'agit d'une obligation légale où la volonté politique a été expressément de ne pas exercer de pression fiscale sur le citoyen. Les budgets des années 2019, 2020 et 2021 ont été présentés à l'équilibre.
Etude d'optimisation du service traitement de l'AC et du CPAS	Directions générales commune/CPAS	Abandonné	100%		✓ Maintenir de l'équilibre budgétaire	100% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen		100%	Les instances ne sont pas preneuses d'outils communs en la matière
Rassemblement des services administratifs sur un seul site	Direction générale	En cours	50%		✓ Étudier la mise en œuvre de la rationalisation des services communaux pour déposer un dossier réalisable d'ici la fin de la mandature.	50% O.S.1 Une commune où il fait bon vivre O.S.2 Un service public au service du citoyen O.S.3 Une commune qui respecte son environnement		50%	Une première ébauche du projet a été présentée au Comité de directions en date du 14/09/2021, puis au Collège en date du 01/10/2021. Une réunion s'est tenue en date du 21/10/2021 afin de discuter de la tenabilité des finances de la commune pour les années à venir et de ce projet. Le Collège a sollicité, en date du 22/10/2021, une étude conseil portant sur la situation financière et structurelle de la commune et du CPAS auprès du CRAC.
<b>Total</b>			<b>75%</b>					<b>69%</b>	
Total : En cours			40%					35%	

Le nombre de projets est de : 12  
 O Projets réalisés : 6  
 O Projets en cours : 5  
 O Projets abandonnés : 1

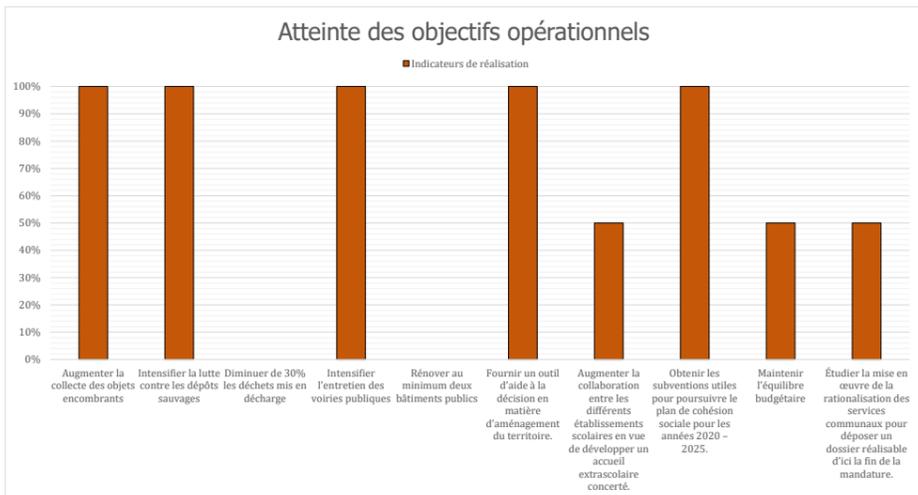
O Le pourcentage de projets qui sont réalisés : 50% ; Le pourcentage de projets qui sont en cours : 42% ; Le pourcentage de projets abandonnés : 8%

O Le taux d'avancement de l'ensemble des projets est de : 75%

O Le taux d'avancement des projets "en cours" est de : 40%

O Le taux de réalisation de l'ensemble des projets est de : 69%

O Le taux de réalisation des projets "en cours" est de : 35%



# Programme stratégique transversal - Administration communale de Beyne-Heusay - 2018-2024

Evaluation à la mi-législature - 2021



**1. Quelles sont les impressions sur le travail réalisé au cours des dernières années ? Le PST a-t-il aidé à améliorer la maîtrise des projets/actions et de leur suivi par l'existence d'une feuille de route ? Comment pourrait-il nous aider davantage à améliorer le travail ?**

Comme explicité précédemment, le PST peut être perçu comme un outil administratif supplémentaire, voire accessoire. En effet, outre l'aspect énergivore, le PST représente une formalisation administrative, rendue obligatoire, d'un travail de fond souvent déjà réalisé par les agents. Il s'agit davantage d'une contrainte organisationnelle que d'un outil générant un apport significatif en terme de gestion de projets. Il est difficile d'avoir une vision stratégique lorsque l'Administration touche à autant de domaines différents. Certes, l'imposition du suivi du PST oblige la constitution d'une feuille de route rigoureuse et hebdomadaire, qui nécessite un temps important mais il permet un temps d'arrêt, parfois délaissé au profit de la ferveur quotidienne. Tous les projets menés par l'autorité communale font l'objet de mûres réflexions, les agents en charge des dossiers concertent les politiques et échangent sur les difficultés rencontrées afin d'y apporter la solution adéquate. Ce processus n'est donc pas nouveau au sein de l'administration. L'apport du PST consiste en sa vision globale et transversale. Il reprend les priorités politiques de manière claire et concise, c'est un garde-fou afin de ne pas sombrer dans les travers bien connus de la dispersion. Il permet un rappel à l'ordre permanent en terme de projets et d'ordre de préséance des dossiers. Associé aux budgets des années concernées, le PST représente un bouclier, encombrant certes, mais utile afin de guider les actions et décisions politiques durant toute la mandature. C'est également un outil d'évaluation de la direction générale. Précédemment, la lettre de missions définissait les objectifs à atteindre par l'administration à travers un contrat d'objectifs. De nos jours, c'est le PST qui est ce même garant.

**2. Quels sont les avantages et les inconvénients relevés au niveau du dispositif ? A quoi le PST a-t-il servi ?**

Cf. Evaluation du mode de gestion.

# Programme stratégique transversal - Administration communale de Beyne-Heusay - 2018-2024

## Evaluation à la mi-législature - 2021



### 1. Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?

Cf. Evaluation des réalisations

### 2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ?

Cf. Evaluation des réalisations

### 3. La méthode de gestion du PST est-elle efficace ?

✓ Points positifs : Le suivi hebdomadaire permet d'avoir une vision au plus proche de la temporalité de chaque projet. La mise à jour quotidienne permet un échéancier au plus près des réalités. Le Comité de directions représente un organe puissant en terme de transmission d'informations, d'échanges et de solutions. Ainsi, les difficultés rencontrées sont envisagées et/ou solutionnées. Chaque responsable est conscient de l'ampleur du travail à effectuer afin de mener à bien les projets inscrits dans le PST. Régulièrement, la direction générale refait le point sur chaque dossier et, si nécessaire, replace les priorités politiques au centre des conversations. De plus, le suivi permet une approche globale et en même temps spécifique. Il est possible de rapidement prendre conscience de l'état d'avancement de chaque projet et du PST dans son ensemble.

✓ Points à améliorer : Ce suivi, certes bénéfique en tous points de vue, nécessite une rigueur importante et représente une charge de travail conséquente, tandis que les retombées peuvent sembler maigres. Il est difficile pour l'agent désigné en qualité de référent PST de dégager du temps de travail supplémentaire. Les retours des agents responsables de chaque projet ne sont pas spontanés ni uniformes. Cependant, lorsqu'une information est demandée, elle est rapidement obtenue. L'échange est constructif. Le PST, dans son ensemble, peut sembler être un outil accessoire, voire une obligation administrative supplémentaire à laquelle il convient de répondre uniquement, sans prise de possession et appropriation réelles.

✓ En complément à ce qui est relevé ci-dessus, l'adhésion des acteurs n'est pas optimale. Tous les responsables de service sont conscients de la présence du PST et de sa teneur, cependant, les tâches de chacun et la gestion quotidienne font en sorte que nous sommes tous centrés sur nos préoccupations premières. Dans cette optique, la présence d'un référent PST et l'attention importante de la direction générale à ce sujet permettent de garder les yeux ouverts sur les priorités politiques et le bon suivi de chaque dossier.

✓ La méthode de gestion du PST semble efficace car le suivi est méthodique et rigoureux. Cependant, il conviendrait d'organiser davantage de moments d'échanges spécifiques entre la direction générale, le référent PST et les agents responsables.

✓ Le suivi effectué grâce à une feuille de route convient parfaitement pour l'usage requis. Elle est accessible à tous sur le serveur de l'administration.

✓ Le PST est la transcription même de la déclaration de politique communale, telle qu'arrêtée pour les années 2018-2024. Il s'agit de la définition stratégique des enjeux politiques et de ses priorités. Cependant, le PST pourrait s'ancrer encore davantage en lien avec les autres plans menés par le pouvoir local (plan de mobilité, etc.).

# Programme stratégique transversal - Administration communale de Beyne-Heusay - 2018-2024

## Evaluation à la mi-législature - 2021



### 1. Les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes ?

✓ Quels sont les projets/actions qui seront mis en œuvre au cours des années à venir ?

Seule une action est annulée mais nous espérons que l'ensemble des autres projets repris dans le PST pourront être menés à bien d'ici la fin de la mandature. Tous sont entamés et/ou en cours d'achèvement. A ce jour, aucun blocage particulièrement important n'est à relever. Cependant, il est à noter que des objectifs supplémentaires pourraient s'y ajouter et/ou être modifiés. En effet, le PST n'est pas figé, il peut être modifié par le Conseil. La réalisation d'un objectif peut en amener d'autres (cfr. remarques dans "Evaluation des réalisations").

### 2. Suites à donner à l'évaluation ?

✓ Comment communiquer ? Quoi ? Vers qui ? Conseil, citoyen, agents ?

A la suite de la rédaction de l'évaluation, celle-ci sera présentée au Collège communal, après discussion au sein du Comité de directions. La présente sera ensuite explicitée au Conseil communal en même temps que le compte 2022. Le document sera disponible sur le site internet de l'administration afin que chaque citoyen puisse y avoir accès. (Article dans le bulletin com ?)

✓ Quels enseignements méthodologiques tire-t-on de la présente évaluation ?

- Au niveau du suivi de chaque projet/action : à ce jour, aucun outil n'est mis en place pour assurer un suivi particulier pour chaque dossier. Chaque responsable de projets effectue lui-même le suivi de son/ses action(s), sans document préétabli ni indications particulières à mettre en évidence. Il serait opportun d'étudier la nécessité, ou non, d'imposer des fiches-projets communes à tous, où chacun devrait faire le compte-rendu de l'état d'avancement de son/ses action(s). Bien évidemment, cela supposerait une charge administrative supplémentaire pour les agents, dont le temps est précieux.

- Au niveau du suivi global du PST : il apparaît nécessaire de poursuivre le travail entamé, voire d'aller au-delà de ce qui est réalisé. Le suivi hebdomadaire a fait ses preuves. Cependant, il conviendrait de communiquer davantage au sujet de chaque projet lors de réunions spécifiquement dédiées à cette thématique. Le fichier de suivi convient parfaitement car il permet une multitude de possibilités. Le présent fichier Excell reprenant l'évaluation, et particulièrement l'onglet "Evaluation des réalisations" sera mis à jour de manière semestrielle afin d'avoir un suivi au plus proche du taux d'avancement de chaque projet, sans que cela ne soit trop énergivore.

- Aussi, une communication accrue sera de mise, tant envers le politique, que les agents et les citoyens. L'état d'avancement du PST sera mis à disposition des citoyens via le site internet tous les ans (?). Un compte-rendu annuel sera également présenté au Comité de directions et au Collège communal. Enfin, l'évaluation finale sera déposée dans les temps prescrits par le décret et communiquée de la même manière que celle-ci.

✓ Quelles recommandations peuvent être faites dans le cadre de l'élaboration du prochain PST ?

En vue de la rédaction du prochain PST, il y aurait plusieurs ajustements à envisager :

- Anticiper davantage l'élaboration du prochain PST en y intégrant tous les acteurs de l'Administration. Ce PST est un premier essai en terme de gestion stratégique et il a fallu tâtonner le terrain. Il est aisé de voir les lacunes. Cependant, désigner en amont le référent PST permettra à l'agent d'être le maître d'œuvre du PST et de suivre chacune des étapes nécessaires à son élaboration, de sa conception à sa mise en œuvre. Cette désignation permettra à l'agent d'anticiper le prochain PST, de rédiger une première mouture tenant compte de ces recommandations et de pallier au mieux aux failles rencontrées lors de cette mandature. Surtout, il convient donc de réfléchir, en amont, aux dossiers dont les agents estiment qu'il serait légitime que le politique se saisisse pour les années à venir. Qui connaît mieux les réalités de terrain que les agents eux-mêmes ? Après, le choix politique devra s'opérer. La gestion communale est un triangle (citoyen, politique, Administration avec le DG au centre du cercle), qui doit rester équilibré. Le PST peut être perçu comme un outil permettant de faire remonter l'information, il est important de s'en saisir et de créer un véritable partenariat avec le politique.

- Estimer au mieux les besoins et les ressources disponibles. En effet, avant toute contractualisation, il convient d'analyser finement les moyens humains et financiers pour pouvoir mieux cadrer les choses. Pour chaque projet, analyser en profondeur les besoins en moyens financiers et humains. Combien d'heures/semaine pour mettre en place ce projet-là ? en plus des missions de base, etc. est-ce réalisable ou non ? Ainsi, il sera plus aisé, pour le politique, d'opérer ses choix, en ayant en sa possession tous les éléments contextuels.

- Développer le volet interne. On constate que le volet externe est dense comparé à l'interne. Or, il est tout aussi important de prendre en compte les volontés des agents, les valeurs qu'ils souhaitent mettre en évidence (paperless, réduction de consommations, etc.). Là aussi un important travail en amont devra être effectué afin de définir précisément les volontés des agents.

- Travailler davantage à la définition des indicateurs et étudier les résultats qui sont réellement attendus. En effet, il est apparu que la formulation des indicateurs peut porter à confusion dans l'établissement de l'action qui en découle. On le voit en ce qui concerne l'aspect "environnement" développé dans le PST actuel : la multiplication des indicateurs pour un seul projet engendre des difficultés de lecture et de compréhension, de même que les résultats obtenus ne découlent pas forcément de l'action décrite mais d'autres éléments non envisagés. Aussi, certaines actions entreprises peuvent générer, à leur tour, des répercussions non anticipées venant gêner l'atteinte des objectifs premiers. A l'avenir, il conviendra de prendre le temps nécessaire à la définition des objectifs, de leurs indicateurs et leur transcription en actions concrètes. Qui le détermine ? Enquête, l'autorité, chiffres ? Il conviendrait également de s'assurer du suivi des impacts générés par l'action, tout en sachant que cela nécessiterait un temps considérable.

- Améliorer la communication autour du PST : comme explicité précédemment, il convient de mettre l'accent sur le partage d'informations et la transparence, gardiens de la démocratie. Le PST, tel qu'arrêté par le Collège puis le Conseil communal, sera mis à disposition des citoyens sur le site internet de l'administration, ainsi que ses états d'avancement à mi-mandature. Des points "PST" pourraient être abordés lors de certains Comités de directions.

- Préparer des fiches-projets récapitulatives pour les responsables de dossier. Ces fiches ne seraient pas à remplir quotidiennement mais permettraient à l'agent référent de pouvoir centraliser une série d'informations afin d'établir les différentes évaluations.

En conclusion, le PST interroge l'évaluation des politiques publiques. Cela est positif, cependant ne doit pas être une fin en soi car, à côté, il y a l'humain et il faut sortir du grand automate qui le réduit au calculable et à l'évaluable. N'oublions pas la citation de Marx et Engels : "Vous périrez dans les eaux glacées du calcul".