

Tilff, Marloie, Mons-Casteau
11, 13 et 18.12.2012

**secrétariat
général**



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

Le programme stratégique transversal communal (PST) opération pilote 2013-2018

Michèle BOVERIE

Secrétaire générale adjointe

Michele.boverie@uvcw.be

081 240 605

Alexandre MAITRE

Directeur

Alexandre.Maitre@uvcw.be

081 240 678

Edouard VERCRUYSSÉ

Conseiller expert

Edouard.vercruysse@uvcw.be

081 240 645

**Mise en perspective
à l'attention des
nouveaux collègues**

Le programme stratégique transversal communal (PST), c'est une stratégie communale :

« Le PST est une démarche de gouvernance locale. C'est un document stratégique établi par la commune et qui l'aide à mieux programmer ses actions et sa politique en s'appuyant sur une culture de la planification et de l'évaluation ».

Que veut dire « stratégique » ?

Le PST c'est :

- **Un constat:** « Où en sommes-nous? »
- **Une stratégie (objectifs stratégiques et objectifs opérationnels):** « Vers quoi voulons-nous aller? Que voulons-nous changer et que voulons-nous garder? »
- **Des actions:** « Quelles actions pour rencontrer les objectifs? Avec quel budget? Et selon quelles priorités? »
- **Quelques indicateurs:** « Mes actions ont-elles l'impact souhaité? »
- **Une dynamique d'évaluation:** « Ai-je atteint mes objectifs? Dois-je réajuster mon action? Comment continuer au mieux? »

Tout de suite: un exemple

Objectif stratégique 1: être une commune qui protège son environnement et son cadre de vie

Objectif opérationnel 1: gérer durablement le patrimoine naturel au sein de la commune

Actions:

- réaliser un plan communal de la nature (PCDN) en participatif avec la population afin de préserver la biodiversité, de protéger la nature sur le territoire communal et de faire connaître et apprécier ce patrimoine aux citoyens et aux visiteurs de la commune (protection des espèces, protection de la flore, itinéraires fléchés de promenades "nature", ...);
- lutter contre les espèces exotiques envahissantes;
- gérer les espaces verts de manière différenciée c.à.d. sans avoir recours aux pesticides;
- ...

Que veut dire « transversal » ?

Le PST a vocation à:

- concerner **toute** l'activité communale (tout son champ d'action);
- impliquer l'autorité politique (conseil et collège) **et** l'administration (grades légaux et agents);
- impliquer, dans l'administration, **tous les** départements, tous les services, tous les agents (de manière transversale);
- impliquer **les partenaires** (CPAS, intercommunales, asbl communales, ...) et être bien connu d'eux.

Que veut dire « programme » ?

Le PST est un programme (« Ensemble de choses que l'on planifie de faire, un ensemble de projets ou d'intention d'actions »).

Le PST n'est pas un « plan de plus » .

Il a vocation à:

- être **la coupole** de tous les plans,
- les **réunir** (dans un programme stratégique),
- offrir une **vue transversale de tous les plans** auxquels souscrit la commune.

Structure du PST

2 grands volets dans un PST

- **Un volet interne "administration générale"**
 - ➔ Vise l'organisation interne de la commune

- **Un volet "développement des politiques"**
 - ➔ Vise les différentes actions que la commune peut entreprendre dans tous les domaines de son action

volet interne « administration générale »: exemples

Volet interne du PST: exemples

Objectif stratégique : être une commune qui offre un service public efficient avec des agents administratifs efficaces

Objectif opérationnel 1 : améliorer l'accueil au sein de l'administration communale

Actions:

- mettre en place des permanences;
- améliorer les lieux d'accueil par un fléchage et un équipement adéquat en tenant compte, notamment, des personnes à mobilité réduite;
- ...

Volet interne du PST: exemples

Objectif opérationnel 2: organiser efficacement la GRH

Actions:

- réaliser les profils de fonction pour les fonctions types dans l'administration,
- mettre en place/optimiser un système d'évaluation du personnel,
- ...

Objectif opérationnel 3: assurer la formation des agents

Actions:

- mettre en place un plan de formation pour le personnel,
- assurer l'accueil et la formation des nouveaux agents,
- assurer la formation continuée des agents,
- ...

Volet externe «développement des politiques»: exemples

Volet externe du PST: exemples

Objectif stratégique : être une commune où il fait bon vivre dans un cadre agréable, propre et en toute sécurité

Objectif opérationnel 1: assurer la propreté sur le territoire de la commune

Actions:

- réaliser une campagne propreté pour sensibiliser le citoyen;
- s'inscrire dans une tolérance zéro vis-à-vis des incivilités (tags, déjections canines, jets d'immondices, ...) et leurs appliquer des sanctions administratives communales;
- placer des distributeurs de sachets « ramasse-crottes » dans les parcs publics;
- engager des gardiens de la paix;
- ...

Volet externe du PST: exemples

Objectif opérationnel 2: assurer la sécurité sur le territoire de la commune

Actions:

- adopter ou adapter des règlements de police en adéquation avec les risques pour la sécurité publique, compréhensible par le citoyen;
- assurer un éclairage public adapté sur la commune pour assurer la sécurité de tous;
- ...

Les caractéristiques du PST

PST et déclaration de politique générale

Le PST est en **filiation directe** avec la déclaration de politique communale (cf. CDLD « programme de politique générale communale »)

➔ le PST c'est la déclaration de politique générale **transformée en programme stratégique**

PST et déclaration de politique générale

- les élections
- les accords de majorité (+ pacte de majorité)
- la déclaration de politique générale (version « light »)

CDLD art. L1123-27

« Dans les trois mois après l'élection des échevins, 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. ... » (pas de sanction au dépassement du délai)

- le PST (opération pilote: pour le 15 octobre 2013 – date indicative- le collège soumet un document PST au conseil).
« le PST vaut déclaration de politique générale »

PST et géométrie variable

Le PST est à **géométrie variable** selon les communes (autonomie communale)

- la commune suit le **rythme souhaité**: PST imposant dès le départ (20 objectifs stratégiques) ou PST plus modeste (5 objectifs stratégiques) mais PST évoluant, s'adaptant et s'amplifiant sur le long terme
- dans le respect de l'autonomie communale

PST et pragmatisme

Le PST **est pragmatique**

- **pas** de diagnostic obligatoire (simple constat politique)
 - **pas** de participation citoyenne obligatoire
 - **pas** de consultants externes obligatoires
- Démarche stratégique à **mener en interne**
- Démarche stratégique à **s'approprier**

Les acteurs du PST: VOUS!

- le conseil/le collège
- l'administration
 - les grades légaux (secrétaire communal et receveur);
 - le comité de direction;
 - les directeurs de départements, les chefs de service,...;
 - les agents.

PST et souplesse

Le PST est **souple**: il **s'adapte** en fonction de ce qui a déjà été réalisé comme démarche stratégique

- Le PST n'est **pas un plan de plus**
- C'est un **programme** qui a vocation à **réunir** tous les plans auxquels la commune a souscrit et à offrir, sur ceux-ci, une réelle vue transversale

PST et souplesse: précisons

La commune qui a déjà réalisé un Plan de ville, un Contrat d'avenir local, un PCDR, un AL21, ... conserve sa dynamique.

→ Le PST offre des **briques supplémentaires**

→ Le PST offre un **espace de liberté (autonomie communale)**

→ **Le PST sert de coupole aux plans (et programmes) existant dans une commune**

Exemple : le PST et le PCDR

hypothèse 1: la commune veut se lancer dans la réalisation d'un PCDR

VOLET INTERNE

Objectif stratégique: être une commune moderne avec des agents performants

Objectif opérationnel: accroître la compétence des agents

Action 2013: la formation continue des agents

...

VOLET EXTERNE

Objectif stratégique 1: être une commune qui fait du développement rural

Objectif opérationnel: s'inscrire dans une démarche PCDR

Action 2013: commencer la démarche en réalisant le diagnostic et en mettant sur pied la Commission locale de développement rural

...

Objectif stratégique 2: être une commune qui protège son environnement

Objectif opérationnel: réprimer la délinquance environnementale

Action 2013: engager un agent sanctionnateur pour appliquer les sanctions administratives communales...

...

Objectif stratégique 3: être une commune sportive

Objectif opérationnel : amener le sport dans la vie de tous les jours

Action 2013: mettre en place une dynamique de sport de quartier

...

Exemple : le PST et le PCDR

hypothèse 2: la commune a déjà lancé un PCDR lors de la mandature précédente

VOLET INTERNE

Objectif stratégique: être une commune moderne avec des agents performants

Objectif opérationnel: accroître la compétence des agents

Action 2013: la formation continue des agents

...

VOLET EXTERNE

Objectif stratégique 1: être une commune qui fait du développement rural

Objectif opérationnel: poursuivre la démarche PCDR

Action 2013: réaliser les actions n° 35 à 55 du PCDR

...

Objectif stratégique 2: être une commune qui protège son environnement

Objectif opérationnel: réprimer la délinquance environnementale

Action 2013: engager un agent sanctionnateur pour appliquer les sanctions administratives communales....

...

Objectif stratégique 3: être une commune sportive

Objectif opérationnel : amener le sport dans la vie de tous les jours

Action 2013: mettre en place une dynamique de sport de quartier

...

Exemple : le PST et le Plan d'ancrage communal du logement

la commune doit réaliser son plan bisannuel du logement

VOLET INTERNE

Objectif stratégique: être une commune moderne avec des agents performants

Objectif opérationnel: accroître la compétence des agents

Action 2013: la formation continue des agents

...

VOLET EXTERNE

Objectif stratégique 1: être une commune où le droit au logement décent est une réalité

Objectif opérationnel 1: Réaliser l'ancrage local du logement 2013-2014

Action 2013: écrire le plan d'ancrage en collaboration avec la SLSP, le CPAS, la Région, ...

Objectif opérationnel 2: Assurer des logements décents pour la population

Action 2013: réaliser, en collaboration avec les services incendie, un règlement communal de prévention des incendies et le faire appliquer

...

Objectif stratégique 2: être une commune qui protège son environnement

Objectif opérationnel: réprimer la délinquance environnementale

Action 2013: engager un agent sanctionnateur pour appliquer les sanctions administratives communales....

...

Objectif stratégique 3: être une commune sportive

Objectif opérationnel : amener le sport dans la vie de tous les jours

Action 2013: mettre en place une dynamique de sport de quartier

...
secrétariat
général



Le PST dans l'architecture des réformes

Le PST est **moderne**: il permet à la commune de tenir compte des grandes évolutions en matière de gouvernance et qui s'intègre dans une/des réforme(s) plus vaste(s)

- Le PST permet la gestion transversale via un **comité de direction**
- Le PST permet un « **contrat d'objectifs** » objectivé avec le secrétaire communal et l'administration
- Le PST permet d'être en phase **avec la notion de budgets pluriannuels** qui seront exigés par l'UE au 1.1.2014

Huit bonnes raisons de faire un PST

Huit bonnes raisons pour faire un PST

1. Un PST pour avoir une **vision à moyen terme**;
2. Un PST pour **professionnaliser** plus avant la gestion communale par l'adoption d'une démarche stratégique;
3. Un PST pour **planifier les ressources, prioriser** les actions de manière réaliste et **établir un plan financier** de réalisation;
4. Un PST pour **fédérer les plans et programmes** existant dans une commune sous un tout cohérent ;

5. Un PST pour permettre une **vue transversale**,
décloisonnée, coordonnée des différents projets;
6. Un PST pour **impliquer les agents** communaux ainsi
que **les partenaires** et les fédérer autour d'un projet;
7. Un PST pour optimiser (« objectiver ») le **contrat
d'objectifs** avec le secrétaire communal et
l'administration;
8. Un PST pour permettre **un meilleur dialogue avec le
citoyen.**

**Faire un PST, ça veut dire quoi
pratiquement ?**

Faire un PST

a. D'abord **écrire** le PST:

- Incrire les **objectifs stratégiques, opérationnels** et les **actions** qu'on entend mener à bien sur les 6 ans de la mandature dans un document, avec **quelques indicateurs** (pour le 15.10.2013 - date indicative-).
→ Programmer, prioriser, choisir par quoi commencer

b. Ensuite **réaliser** les actions du PST

→ Suivre l'état d'avancement du programme

c. **Faire le point chaque année** lors du budget

d. **Evaluer** le programme en cours de mandature

**Faire un PST sur une mandature « test » :
le « projet-pilote PST »**

Faire un PST sur une mandature « test »

2013-2018 = une mandature **test** « grandeur nature » (en life):

- Quelle **physionomie réelle** vont prendre les PST (qu'est-ce que vous voulez y mettre ? Qu'allez-vous effectivement y mettre)?
- Quelles seront les **questions** que vous vous poserez?
- Quels seront les **problèmes** que vous rencontrerez?
- Comment l'autorité politique et l'administration vont-elles **s'approprier** la démarche?
- De **quels outils** aurez-vous besoin? Que souhaitez-vous avoir pour commencer, pour poursuivre?

Faire un PST sur une mandature « test »

- Comment allez-vous **communiquer** sur votre PST en interne et vers les citoyens?
 - Quels sera **le rôle** que vous souhaitez faire jouer au citoyen?
 - Comment allez-vous mener à bien **l'évaluation** de votre PST?
 - Quelles seront les raisons de vos **réussites**? Les causes de vos **échecs éventuels**?
 - ...
- ➔ Proposition de travailler **ensemble**
- ➔ **Le Cabinet** du Ministre, son/ses **administrations (DGO5, ...)** et **l'UVCW** vous aideront, dans le respect de l'autonomie communale (accompagnement)

A Votre service

Etes-vous intéressé?

Votre commune a déjà décidé?

Dites-le nous!

secrétariat
général

