



Programme stratégique transversal communal : les communes-pilotes rendent leur copie



Alain Depret
Secrétaire de rédaction

C'est donc désormais chose acquise : le 25 février dernier, les communes-pilotes wallonnes ont remis leur PST au Ministre des Pouvoirs locaux lors d'une cérémonie organisée aux Moulins de Beez, qui aura marqué les esprits et projeté officiellement la législation communale jusqu'en 2018. Car le Programme stratégique transversal communal se voit aujourd'hui concrétisé sous la forme d'une expérience-pilote réalisée dans 24 communes volontaires. D'autres communes choisiront aussi de tenter l'expérience. Certaines étaient d'ailleurs présentes lors de cet événement.

Pour les communes, le PST est donc désormais une démarche de gouvernance locale, un document stratégique qui les aide à mieux programmer leurs politiques communales en développant une culture de la planification et de l'évaluation, comme cela a à nouveau été évoqué lors de cette cérémonie. « En raison du succès remporté par l'appel à candidatures », a ainsi déclaré Sylvie Marique, Directrice générale de la DGO5, « les communes ont

montré l'intérêt qu'elles portaient dans la mise en place de nouvelles méthodes de gestion plus efficaces. Et surtout, elles s'inscrivent dans la perspective de la transversalité. Sur les cent candidatures rentrées, il a été difficile de faire un choix tant la qualité des dossiers était grande ».

« De même », a-t-elle ajouté, « il est important de souligner que cette approche de responsabilisation des communes et de

choix stratégiques est novatrice dans le chef de l'administration wallonne. Par ailleurs, il y avait volonté de notre part de casser les codes et de faire évoluer la structure de notre administration. En effet, notre rôle est généralement associé à celui de contrôle, et plus particulièrement à celui de la tutelle. Toutefois, dans cet exercice et au-delà des législations, circulaires et règles, nous avons démontré que l'administration a pu s'adapter en faisant le choix de l'accompagnement,

du conseil et de l'apport de notre expertise. Mieux encore, nous avons donné la parole en ce qui concerne les règles à venir ».

L'objectif de ce projet est bien sûr de convaincre les pouvoirs locaux d'adopter des règles de gestion modernes et efficaces et d'élaborer pour les années futures des meilleures exigences de gestion et de meilleures modalités de mise en œuvre de leur PST, comme l'a souligné ensuite la Directrice générale de la DGO5 : « *Le PST s'inscrit également dans une dynamique de clarification des rôles de chacun. En effet, rappelons-nous que le PST doit définir les enjeux prioritaires et les objectifs stratégiques et opérationnels. La concrétisation de ces objectifs sera le fruit d'une collaboration entre le collège et l'administration et ce, bien évidemment, sous la houlette des directeurs généraux ».*

Mais le travail n'est pas encore tout à fait terminé, comme l'a également précisé Sylvie Marique en s'adressant aux communes-pilotes : « *En effet, arrive pour nous et nos partenaires, à savoir, le Cabinet du Ministre, la DGO1, le CRAC et l'UVCW, le moment de l'analyse en profondeur de votre méthodologie, de votre technique, de votre style, afin de tirer les enseignements et les conclusions, afin de savoir ce que doit contenir un PST et quelle doit être sa forme. Ces enseignements, nous les partagerons avec vous lors d'un atelier spécifique à organiser prochainement. De votre côté, il est important, après cette phase d'écriture et de mobilisation de vos équipes, de poursuivre la dynamique, tant pour l'efficacité de l'action que pour la culture du projet ».*

C'est Paul Furlan, Ministre des Pouvoirs locaux, qui a ensuite pris la parole pour rappeler que, pour lui, le PST est un véritable plan d'entreprise : « *Tout d'abord, le métier fondamental des communes a été modifié. En effet, nous sommes passés d'un centre administratif à un centre de services. Ensuite, la crise est apparue et nous oblige à faire des choix et à se projeter dans le long terme. Enfin, les communes font partie de la maison Belgique et, dans ce travail de responsabilisation qui nous attend dans les dix prochaines années, les communes sont un élément essentiel. Pour toutes ces raisons, il fallait dépasser l'outil de gestion à notre disposition, à savoir le budget, qui est plus un indicateur de richesses qu'un indicateur de gestion, et qui ne permet pas la prospective à long terme ».* Le PST arrive donc à point nommé. Et le Ministre d'évoquer ensuite la dé-

à son propre avenir, de fixer les objectifs à atteindre, de déterminer le chemin que l'on va emprunter pour atteindre ces objectifs, et donc de savoir si nous avons les moyens humains et financiers de rencontrer ces objectifs. De plus, c'est une vision fédérative ».

En conclusion, avant d'inviter les communes à lui « remettre » symboliquement leur PST et poser, chacune à leur tour, pour une séance photo, le Ministre a conclu son intervention par ces quelques mots : « *Par définition, une oeuvre humaine est inaboutie. Afin de connaître la crédibilité de la démarche, il faut attendre la mise en marche du PST sur le terrain et son évaluation. En fonction de cette évaluation, il sera possible d'adapter et de faire évoluer la politique qu'on mène en raison de l'évolution budgétaire, de circonstances exceptionnelles ou autres. Bref, de réorien-*

Convaincre les pouvoirs locaux d'adopter des règles de gestion modernes et efficaces

claration de politique communale qui permettait pourtant déjà de définir des objectifs à court, moyen et long termes : « *Il fallait aussi aller plus loin car nous avons assigné à la commune un devoir de transparence de gestion par rapport à la population. Le PST permet de réfléchir*

ter la politique que l'on avait initialement proposée. Et, in fine, l'évaluation nous permettra de dire si le PST est bien l'outil dont nous avons besoin pour répondre aux besoins des pouvoirs locaux. Il sera alors temps de traduire tout cela en décret ».



La parole aux communes-pilotes

24 communes-pilotes se sont donc désormais lancées dans l'aventure du PST. Huit de ces communes s'expriment aujourd'hui à ce propos dans nos colonnes. Les autres suivront dans les numéros de mai et de juin/juillet.

LIMBOURG



Valérie Dejardin, Bourgmestre et Denis Martin, Directeur général f.f.

L'avis de Valérie Dejardin, Bourgmestre

Il nous semblait opportun de trouver un moyen d'avoir une vision plus lointaine que celle que nous impose l'annuité budgétaire. En effet, pour gérer de manière plus crédible une administration communale, il est essentiel de pouvoir programmer les différents investissements et chantiers sur une législature au minimum. Le PST nous a alors semblé être l'outil qui pourrait

nous aider à mettre en œuvre cette volonté de planification à moyen et long terme.

Le programme stratégique transversal arrive avec toute une série de concepts de nouvelle gestion publique qui étaient encore peu connus des membres de notre petite administration locale. La difficulté a donc résidé dans l'assimilation de ces différents concepts, comme la différence entre objectifs stratégiques et opérationnels, les indicateurs, les indicateurs de résultats, etc. De surcroît, une seconde difficulté s'est ajoutée, à savoir le manque d'informations sur les projets à long terme. En effet, ce n'est pas tout de décider de la date de réalisation d'un chantier, encore faut-il savoir combien il coûtera à ce moment-là, et si nous aurons les moyens de le payer, ou encore si nous aurons encore la possibilité de le financer pour partie via un subsidie. Tous ces questionnements rendent plus difficiles les projections à long terme dans une commune peu habituée, jusqu'à présent, à pareil procédé.

Nous avons adopté début décembre un protocole de collaboration entre les deux groupes dans le but de clarifier le rôle de chacun, ce qui a permis de ramener une certaine sérénité au quotidien dans la gestion communale.

Nous abordons avec la plus grande sérénité la mise en œuvre de ce programme. Grâce au cadre posé par la Région pour l'élaboration d'un PST, nous avons pu réaliser un programme dans nos moyens et à notre taille, qui n'est probablement pas parfait, qui est encore amené à évoluer, mais qui va nous permettre de voir un peu plus loin dans l'avenir. Ce qui est incontestablement déjà un succès pour un premier exercice de ce genre.

Il faudra encore du temps pour que ce nouveau mode d'organisation soit parfaitement assimilé par tous. Mais nous avons l'intime conviction que le PST est un pas important dans la modernisation des services publics locaux.

WALCOURT



Christine Poulin, Bourgmestre et Cédric Joblet, Directeur général

L'avis de Eloïse Delporte, Cellule Collège

Nous avons décidé de nous lancer dans l'aventure parce que cela oblige les mandataires communaux et les services administratifs à avoir une vision à long terme et une vue prospective de la gestion communale, parce que cela permet une plus grande visibilité de l'action communale, et, parce qu'à bref délai, il est probable que le PST soit obligatoire dans toutes les communes. Désormais, notre PST devrait être un outil utile pour assurer le pilotage de la commune, et surtout le suivi de la réalisation des projets.

Nous avons rencontré quelques difficultés. Notamment le temps qu'il a fallu dégager dans un

agenda déjà chargé pour élaborer ce PST, mais aussi l'absence d'exemples concrets pour guider les personnes en charge de l'élaboration. En outre, les rubriques « échéance » et « indice de santé » restent très floues.

Les membres du collège qui y ont travaillé ont pu d'avantage apprécier le volume et la qualité du travail fourni par l'administration et avoir une meilleure compréhension du processus de mise en œuvre de projets.

Le PST reflète le programme de la majorité pour la législature. Le risque est que la majorité ne fasse pas un inventaire régulier des réalisations prévues dans le PST et que l'opposition ne fasse qu'une lecture formaliste. Il faut que tout le monde soit conscient qu'il s'agit d'une première expérience forcément perfectible. Il faudra se familiariser avec cette nouvelle façon de travailler. Cela devrait permettre une meilleure communication entre les différents intervenants d'un dossier. Une évaluation annuelle sera effectuée.



SAMBREVILLE



Jean-Charles Luperto,
Député-Bourgmestre et
Xavier Gobbe, Directeur général

L'avis de Jean-Charles Luperto, Député-Bourgmestre

Quand on est, comme Sambreville, une commune sous plan de gestion, et que, de surcroît, on en est le bourgmestre en charge de ses finances, on a la responsabilité de faire avec un euro ce que d'autres font peut-être avec plusieurs. Après avoir accordé la priorité de mon premier mandat de bourgmestre à l'assainissement des finances communales, un plan stratégique transversal doit venir s'ajouter à une volonté de rigueur budgétaire, qui se limite habituellement à un exercice annuel, une vision pluriannuelle des investissements, non seulement financiers mais également humains et logistiques nécessaires et indispensables à rencontrer les besoins sans cesse plus nombreux et aigus exprimés par mes concitoyens.

Pour faire simple, le PST, c'est un meilleur service au citoyen au moindre coût. C'est là un objectif auquel contribue également un PST en encourageant la transversalité. Donc, une complémentarité clairement identifiée, d'une part entre les élus et l'administration et, d'autre part,

entre les services (para)communaux concernés par l'étude et la réalisation d'un même projet. La véritable évolution qui devrait résulter d'un PST et de sa mise en œuvre, c'est une gouvernance de la chose communale proactive plutôt que réactive.

L'avantage que nous avons peut-être sur d'autres villes ou communes, c'est que le collège communal, à mon initiative, avait déjà rédigé une Déclaration de politique générale faite de chapitres dont les intitulés correspondent, grosso modo, à des objectifs stratégiques. Les titres des sous-chapitres pouvant être globalement considérés comme des objectifs opérationnels, le tout étant motivé par 160 objectifs qui, à peu de choses près, peuvent être assimilés à 160 actions à mener.

Il y a pu y avoir, malgré tout, une difficulté à rédiger la version plus aboutie de notre PST car le recours à pareil outil et ce qu'il implique, tant dans le chef des élus que des agents communaux, n'étaient pas nécessairement inscrits jusque-là dans la culture des uns et des autres en matière de gouvernance et d'administration de la chose publique. C'est donc plutôt l'appropriation pleine et entière du caractère novateur de pareille méthodologie de travail qui aura réclamé et, surtout, réclamera encore un investissement de la part des mandataires comme des fonctionnaires communaux, afin que celle-ci devienne une pratique usuelle.

L'impact qu'aura le PST, moins dans sa version-pilote que dans sa version définitive, sur les relations entre collège et l'administration se manifesterà, à n'en pas douter, par l'instauration d'un dialogue plus permanent et, surtout,

plus structuré entre ces deux acteurs. A Sambreville, c'est déjà le cas, notamment à l'occasion de l'élaboration du budget, moment récurrent où le collège confronte l'opportunité de ses projets avec leur faisabilité, l'administration jouant alors en quelque sorte le rôle de conseiller-expert quant aux moyens à réunir pour assurer la mise en œuvre des projets envisagés par le collège communal. Autrement dit, à Sambreville, le souhait partagé est d'avoir des acteurs politiques et administratifs qui soient des partenaires à part entière.

C'est moins la mise en œuvre d'outils tel qu'un PST qui peut soulever question. C'est plus fondamentalement le nouveau mode de gouvernance qui s'implémente dans toutes les institutions publiques, que celles-ci soient de niveau international ou local, européen ou régional, communautaire ou supra-communal qui est encore parfois de nature à susciter certains réflexes que je considère comme conservateurs. C'est à une nouvelle culture de la gestion de la chose publique que nous sommes appelés à nous consacrer.

Le PST est un outil parmi d'autres pour généraliser cette culture. De manière à être bien compris, je pense nécessaire de partager ici ce que revêt pour moi pareille culture. Il s'agit de l'engagement des mandataires et fonctionnaires publics à mettre systématiquement le citoyen au centre de leur action en sa faveur. Chaque projet envisagé pour répondre aux attentes de la population doit, à sa source, réfléchir et se construire, avec le respect dû à celles et ceux qui gèrent et assurent le service au public. Il doit évidemment avoir pour souci d'optimiser les moyens réclamés par ce service pour qu'il soit sans cesse rendu au mieux et au moins coûtant.

MODAVE



Jeanne Defays, Bourgmestre

L'avis de Jean-Pol Beck, Directeur général

Avec l'installation du nouveau collège et son renversement de majorité, un événement exceptionnel pour la commune, de nombreuses questions ont émergé quant au mode de fonctionnement de l'admini-

nistration : sa façon de gérer les projets et sa relation aux responsables politiques, notamment. La philosophie de gestion stratégique proposée par le PST correspondait assez bien avec les façons de travailler des nouveaux échevins, ce qui a renforcé leur intérêt pour le projet lancé par le Ministre. Simultanément, le Directeur général se trouvait face à des nouveaux enjeux pour mettre en place des procédures plus en ligne avec la réforme des grades légaux.

C'est un outil utile car le collège a tout de suite proposé de développer sous le format PST la déclaration de politique communale. Un échevin, celui des travaux et urbanisme, a joué le relais du collège et assuré le suivi du projet. Grâce au subside octroyé par la Région, il a été possible d'engager temporairement un agent qui a tout de

suite intégré le mode de pensée du PST et qui a rédigé celui-ci d'un bout à l'autre. Le PST était prêt le 15 septembre 2013 grâce à l'engagement continu du même agent et son intérêt personnel pour les outils soutenant ces processus. Elle n'a pas hésité à endosser la responsabilité du PST. Sans ce soutien, il eût été impossible de boucler un PST. Certains fonctionnaires ont tout de suite émis des propositions d'action, surtout pour les fonctionnaires du CPAS et certaines personnes, principalement le personnel administratif et le personnel de nettoyage, membres du nouveau « comité action 21 local » qui a été installé en même temps que le PCDR en 2011.

Par contre, l'approche de type PST était nouvelle pour la plupart des fonctionnaires, à l'exception des cadres légaux, et

elle n'a suscité ni d'intérêt, ni frais. Au niveau du personnel, la difficulté consiste à faire admettre par tous que le PST peut et doit devenir un document de base dans la gestion des différents dossiers liés aux investissements afin de permettre une meilleure traçabilité du dossier, une meilleure répartition des tâches par agent et dans le temps. Le PST est encore perçu comme un contrôle et non comme un outil. Le PST est évidemment un outil de pilotage utile. Dans le cas actuel, nous avons déjà pu mobiliser en produisant un planning annuel des principaux dossiers prévus en 2014. Il est ainsi possible d'identifier les espaces d'engorgement en regardant pour chaque mois la charge de chaque service. Le planning

permet aussi un accompagnement de projet en assurant le suivi des étapes déterminantes des principales actions, et un suivi de la réalisation grâce au pilotage par indicateurs. Il devrait permettre de clarifier les rôles politiques/administratifs. Mais c'est encore trop tôt pour réellement l'annoncer.

Nous sommes sereins parce que nous sommes convaincus que l'approche par le PST permettra un meilleur pilotage de l'administration. Assurer un suivi des activités de l'administration dans une logique de projet prendra certainement du temps. Nous avons besoin d'un outil de suivi, c'est pourquoi nous avons souscrit au logiciel « PST » chez IMIO. Dans un premier

temps, en tenant compte que la gestion stratégique est encore une nouveauté pour tous les services, il aurait été intéressant de pouvoir consacrer à ce suivi un membre du personnel pour que le plan vive. Ce sera moins nécessaire après la deuxième année, une fois que les services auront perçu le bénéfice d'un plan géré au quotidien. Un des défis sera de rallier l'ensemble du personnel à la démarche PST, de faire admettre par tous l'utilité de ce nouvel outil. Vu la petite taille de la commune, et donc un personnel réduit, l'opportunité de ce type de démarche est peut-être moins vite ressentie par le personnel que dans une entité plus importante.

SOIGNIES



Jean-Pol Van Den Abeele, Echevin

L'avis de Jean Gautier, Directeur général

Nous avons intitulé notre PST « (R)évolution stratégique chez les carriers. D'une vision synergique à une identité soignée ». Les objectifs recherchés sont doubles : d'une part, une gestion moderne et efficace, et, d'autre part, la mise en place de synergies et de transversalité entre les différentes institutions locales dans le but ultime de donner une véritable identité à Soignies. L'élaboration d'un véritable programme fixant des objectifs, l'établissement de délais pour les réaliser et la manière d'y parvenir permettent une meilleure gestion des moyens humains et financiers, une évaluation permanente du travail accompli, et une vision globale des étapes franchies ou restant à franchir. Bref, la démarche PST est perçue comme la mise en place d'une nouvelle gouvernance locale, plus pragmatique que la déclaration de politique générale. Nous voulions aussi profiter de l'élaboration du PST pour remobiliser la motivation du personnel et insuffler une dynamique nouvelle dans le fonctionnement de l'administration, en fédérant l'ensemble des services autour d'un même projet.

Nous espérons que le PST contribuera à favoriser le développement progressif de synergies entre les services communaux et ceux du CPAS, mais aussi avec ceux de la zone de police, voire

même avec ceux du Centre hospitalier régional de la Haute Senne. Une bonne information nous a aussi assuré le soutien et la proposition de participation de certaines associations, plus particulièrement dans le domaine économique. D'autres acteurs potentiels devraient encore se manifester prochainement et c'est déjà un objectif que de mobiliser toutes les forces vives autour de notre projet.

Chaque ménage soignée sera très prochainement informé du contenu de notre PST par l'intermédiaire d'un toutes-boîtes. Nous sommes persuadés que la population adhérera à notre projet. Le plus important sera ensuite de maintenir cet intérêt, cette motivation de l'ensemble des acteurs et nous n'y parviendrons que grâce à une bonne information sur l'évolution de la réalisation des nombreuses actions prévues. Les maîtres mots de notre politique sont donc, à présent : « action » et « communication », qui répondront au caractère stratégique et transversal de notre programme. Le PST est un outil qui favorise une gestion à court, moyen et long terme. Il permet une conception différente de la politique communale qui, dans la plupart des cas, ignorait le long terme, mais il nous oblige aussi à effectuer des prévisions, notamment budgétaires, portant sur une période beaucoup plus longue.

En apparence, la principale difficulté était l'absence d'information clairement édictée par les autorités régionales. Seul un cadre général a été défini, des exemples proposés. Mais cette difficulté est apparue comme un atout dès lors que l'objectif défini était de fournir un outil de gouvernance adapté à la réalité locale, et donc d'inviter les forces vives locales à réfléchir sur les politiques et les moyens pour atteindre leurs objectifs.

Nous n'avons, par la suite, pas vraiment été confrontés à des difficultés particulières, si ce n'est d'ordonner les actions qui devraient nous permettre d'atteindre nos objectifs stratégiques. En effet, notre PST comprend plus de 300 actions. Le fait de déjà disposer de plusieurs projets planifiés, tels qu'un PCDR, un PCS, ou encore en matière de travaux et de logement, nous a beaucoup aidés. La plupart de nos services, régies ou asbl, sont déjà familiarisés avec les notions de planification et de programmation. Reste à faire acquérir le réflexe de la transversalité mais c'est toute une nouvelle culture à développer progressivement et à laquelle certains agents sont plus sensibles et d'autres plus réfractaires.

L'étude et la rédaction du PST a permis de nombreuses réunions entre le comité de direction, qui existait déjà, et les membres du collège communal, ce qui constitue un intérêt majeur et a également permis de nombreuses réunions thématiques avec différents chefs de service.

Nous pensons que le PST constituera un outil majeur, si pas l'outil indispensable, au pilotage des actions communales qui aboutiront à atteindre les objectifs individuels et collectifs définis. Le PST permettra à chaque acteur de connaître ce que l'ensemble attend de lui, il pourra savoir comment sa ou ses missions devront être menées et aura pu prendre conscience de son rôle dans la quête du Graal. Il s'agit d'un outil de motivation très important.

La mise en œuvre d'un programme tel que celui-là n'est pas chose aisée et cela prendra du temps. D'une part, du temps devra être consacré à l'information, ensuite à la formation et à la mise en œuvre, et enfin à l'adaptation et à la concrétisation. La principale difficulté restera la suppression des barrières : faire comprendre à chacun qu'il doit travailler en synergie avec son collègue, en toute transversalité, dans l'intérêt de tous. La première chose dont nous aurons

besoin sera du temps, car l'action quotidienne est intense et prenante à quelque niveau que ce soit. Et donc, les agendas devront être adaptés.

Des outils informatiques de suivi des indicateurs seront également indispensables en harmonisation et en complémentarité de ceux existants.

Le maintien de rencontres avec les autres communes sera aussi indispensable pour le partage des expériences.

HANNUT



Hervé Jamar, Bourgmestre

L'avis d'Amélie Debroux, Directrice générale

Les élus communaux doivent pouvoir à la fois rencontrer les besoins du citoyen et utiliser avec parcimonie les deniers publics. Il en découle une nécessité de prévoir et d'envisager la gestion de la commune sur le moyen et le long terme. Nous espérons que le PST nous aidera à concrétiser et évaluer le regard plus loin que nous avons déjà. Nous avons toujours voulu être à la pointe en matière de gestion, j'en veux pour preuve un audit réalisé de notre propre chef il y a maintenant quelques années et les différents

plans dont nous disposons déjà. C'était donc naturel de prendre le train des communes-pilotes en matière de stratégie transversale. Nous avons pour ambition de continuellement faire évoluer notre commune vers plus d'efficacité. Il est important pour l'organe décisionnel de prendre ses décisions en toute connaissance de cause.

La difficulté principale a été le calendrier initialement prévu pour terminer le PST. Normalement, il était prévu que celui-ci soit remis en septembre 2013. Or, la volonté à Hannut était de décloisonner les services et d'impliquer les partenaires dans l'élaboration du programme. Nous avons donc pris le temps d'expliquer la démarche aux agents, de mettre en place les groupes de travail et de désigner les pilotes responsables des objectifs opérationnels. Le démarrage a été long, notamment parce qu'il a fallu que les conseillers communaux, l'administration et les partenaires s'approprient ce nouvel outil. Le travail de rédaction a donc réellement commencé en septembre. Le collège ayant défini les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels, l'administration avait une

bonne base de travail pour rédiger les fiches actions. Grâce au PST, les services ont pris le temps de réfléchir aux projets, d'échanger leurs idées et de définir un plan de travail. Cette manière de travailler n'était pas l'habitude, mais elle nous permettra certainement d'améliorer notre fonctionnement en nous donnant en permanence un reporting sur où nous en sommes, où nous allons et ce dont nous disposons pour y arriver.

Le PST est la première étape d'un long voyage. L'ambiance lors des réunions de travail et l'implication de tous les acteurs pour élaborer ce programme nous permettent d'envisager sereinement sa mise en œuvre. Étant donné que nous avons pris beaucoup de temps au début de la démarche et que les acteurs sont déjà familiarisés avec le mode de fonctionnement, nous sommes prêts à mettre en œuvre nos fiches. Des réunions entre pilotes seront prévues trimestriellement afin d'évaluer nos actions, informer le collège et effectuer les réajustements éventuels. Il ne nous manque plus que l'outil informatique adéquat pour gérer notre programme.

FAUVILLERS



Eric Strepenne, Premier Echevin (photo SPW)

L'avis de Nicolas Stilmant, Bourgmestre

Notre commune a décidé de se lancer dans le PST pour une raison qui est propre aux communes rurales. En effet, très souvent, au sein des majorités des petites communes, les équipes regroupent des candidats de plusieurs partis. À Fauvillers, c'est encore plus vrai, puisque le collège réunit des mandataires des quatre grands partis démocratiques. Le PST permet de mettre sur la table les objectifs et d'assurer une cohérence de l'action. Il s'inscrivait dans la logique de la campagne que nous avons menée, puisque cette réflexion sur des objectifs avait déjà eu lieu en amont. Et les

principaux sujets de préoccupation annoncés en campagne se retrouvent exprimés, au sein du PST, comme objectifs stratégiques. Dans ce cadre, le PST devrait permettre une meilleure lisibilité de l'action communale, du fonctionnement des services, des impératifs et des contraintes qui peuvent accompagner la mise en œuvre de nouvelles actions : délais, étapes intermédiaires, et une communication plus efficace vis-à-vis de la population. Bien sûr, le risque est toujours de programmer une action qui ne pourra se faire. Et c'est toujours difficile pour le politique, car cela implique de devoir l'expliquer aux citoyens. Mais le PST permet justement, en toute transparence, d'expliquer ce qui a été fait et ce qui n'a pu se faire, ou ce qui ne pourra se faire. Il me semble que c'est une manière de rendre lisible l'action politique et d'éviter les discours simplistes qui laissent nos citoyens sur les contingences inhérentes au travail d'une administration communale.

Pour une commune comme Fauvillers, le PST peut être perçu comme une charge supplémentaire pour l'administration. En effet, les effectifs sont réduits, les employés polyvalents et surtout déjà fortement occupés par les tâches quotidiennes, d'autant que d'autres démarches étaient déjà en cours : PCDR, PCS.

Justement, le PST a permis de synthétiser ces démarches et de les subsumer dans un document cohérent. Les relations entre les mandataires et l'administration ont dû évoluer et le PST a pu être un outil pour les clarifier. En effet, les mandataires ont été fortement impliqués dans la réflexion, plus que dans une commune qui aurait pu détacher des moyens spéciaux pour le PST, ce qui n'est pas le cas dans une commune de 2200 habitants. Mais, dans le même temps, les rôles de chacun ont pu être précisés, et les mandataires ont appris, peu à peu, comment être en soutien à l'administration, tout en permettant à chacun d'assurer le rôle et les responsabilités qui lui sont propres.

Le PST permet d'assurer une cohérence, une mémoire de ce qui a été entrepris, de se projeter également dans l'avenir, et de permettre une meilleure transition avec la majorité qui reprendra les rênes en 2018, si jamais elle devait venir à changer. Ce sont des objectifs qui peuvent lui être assignés sans trop de prétention, en tout cas si l'autonomie des communes, qui a été bien respectée jusqu'à présent, est toujours la règle à l'avenir. En effet, il faut se rendre compte qu'une commune de 2.200 habitants n'a pas les moyens de se lancer dans des politiques trop complexes, et que son PST sera évidemment à son image.

MARCHE-EN-FAMENNE



Jean-François Piérard, Premier Echevin

**L'avis de Claude Merker,
Chef de division f.f. de
l'Administration centrale**

La Ville de Marche-en-Famenne s'est depuis longtemps inscrite dans un processus de planification stratégique. L'utilisation de nombreux outils sectoriels de planification a permis de nous doter au fil des années d'une vision globale claire, notamment en ce qui concerne notre développement territorial. Au niveau de l'administration, Marche s'est toujours portée volontaire dans les projets-pilotes de modernisation informatique : Plate-forme informatique pour les séances de collège GRU, pour commencer, puis avec Plonemeeting (IMIO), e-tutelle, e-comptes...

Les maîtres mots de la démarche PST au sein de la Ville de Marche sont en effet la professionnalisation et la modernisation dans la démarche de gouvernance locale. En effet, aujourd'hui, la gestion d'une ville ou d'une commune se rapproche davantage de la gestion d'une entreprise. De multiples asbl communales ou para-communales, entités, régies communales ou services, viennent se greffer à la sphère communale. Cette multiplication est telle qu'il n'est plus possible, voire même plus viable pour notre administration, d'envisager l'avenir sans une réorganisation interne.

Cette réorganisation doit profiter pleinement de la réalisation d'un PST dans le sens où il impose aux décideurs de se doter d'une vision stratégique à moyen et long terme accompagnée nécessairement d'un volet financier. Il est en effet important que les décideurs puissent mettre en adéquation les actions et projets envisagés avec les moyens disponibles ou à dégager. La priorisation des projets à mettre en œuvre au cours de la mandature prend ici tout son sens. Elle permettra tant aux décideurs qu'à l'administration qui sera chargée de concrétiser ces projets de travailler de manière claire et cohérente.

En outre, la concrétisation d'un PST nous semble très pertinente car ce document constitue une suite logique, un véritable aboutissement, de la politique menée par la Ville et de la politique de modernisation entreprise par l'administration depuis de nombreuses années. En effet, bien que bon nombre de synergies entre services et institutions aient déjà été mises en place, naturellement ou non, force est de constater qu'il y a encore matière à réflexion. L'optique du PST comme feuille de route commune à l'administration et aux autorités communales apparaît comme essentielle. Un PST, s'il est correctement envisagé, doit permettre un décloisonnement quasi total entre les services communaux mais également, de manière plus globale, entre le monde politique et l'administration. Ainsi, une meilleure planification accompagnée d'une meilleure connaissance réciproque amèneront indubitablement à une implication renforcée des agents en les fédérant notamment autour de projets définis préalablement.

La Ville de Marche est passée ces dernières années d'une structure pyramidale à une structure transversale. En effet, le cadre est revu de manière régulière et les services sont organisés par divisions, ce qui a grandement facilité les choses. La première difficulté a résidé dans le choix d'une méthode de travail efficace et, ensuite, dans la tenue d'un calendrier avec timing imposé. Nous avons opté pour la mise en place de réunions informelles préparatoires entre les divisions et services, le coordinateur PST et les échevins responsables des matières. Nous sommes donc partis de la base et avons fait remonter le document étape par étape vers le collège. Et, dans un second temps, il a été proposé au conseil.

Cette démarche s'avère payante car elle permet une intégration, une appropriation progressive du document par les parties concernées. Perçue dans un premier temps comme une surcharge administrative et un document supplémentaire, la démarche PST est rapidement passée vers l'image d'un document stratégique pertinent tant pour l'administration que pour l'autorité politique. Par ailleurs, cette démarche favorise le rapprochement entre ces deux acteurs de la vie communale. Il renforce le dialogue entre les intérêts et projets des uns et la réalité de terrain des autres. La démarche PST permet également de formaliser le travail de bonne gouvernance opéré depuis un certain temps dans notre commune.

Ainsi, au fil du temps, les réunions informelles entre chefs de services et le cercle qualité ont peu à peu migré vers l'installation d'un Comité de direction qui se réunit une fois par mois, et qui a pour objectif de favoriser les synergies et la communication entre les différents services et institutions. Il est également compétent en matière de gestion du personnel et de mise en place de procédures internes visant au bon fonctionnement des services. Enfin, une autre difficulté a été de faire coordonner les éléments du budget communal aux aspects budgétaires davantage pluriannuels abordés par le PST.

Nous sommes très sereins quant à la mise en œuvre du PST. En effet, celui-ci a pour trame de fond la Déclaration de politique communale qui peut parfois, à tort, être considérée comme un recueil de bonnes intentions, mais qui reflète davantage la vision stratégique de l'autorité politique. Le PST vient compléter ce travail. En effet, si la DPC répondait au « Quoi ? », le PST quant à lui, aborde le « Qui ? », le « Quand ? » et surtout le « Comment ? ».

Toutefois, il existe encore de nombreux points à éclaircir. Il est un fait certain, vu la conjoncture économique actuelle, que tout ne sera pas possible ni réalisé dans l'immédiat. Un travail de priorisation et de planification pluriannuelle est donc fondamental. De même, une familiarisation et une appropriation plus approfondies de la part de l'administration et du collège sont encore nécessaires. Pour qu'il soit efficace, le PST ne peut se retrouver au fond d'un tiroir mais doit devenir un réflexe systématique dans la gestion communale. Il est nécessaire que les différents acteurs communaux pensent PST au quotidien. Cela passe indubitablement par la mise en place d'un outil de gestion informatique efficace et surtout compatible avec les autres outils déjà utilisés. Ensuite, nous sommes bien conscients qu'il faudra régulièrement rendre des comptes, au niveau de l'administration, du collège et du conseil, et qu'il nous faudra adapter continuellement cet outil de planification qu'est le PST aux besoins de nos citoyens, notamment.

LE MOIS PROCHAIN :
8 autres communes-pilotes

Communes et PST

Quatre questions expresses à Michèle Boverie, Secrétaire générale adjointe de l'UVCW

Comment définiriez-vous le PST aujourd'hui ?

Le Programme stratégique transversal communal (PST) est une démarche destinée à aider les communes à progresser dans le sens d'une gouvernance moderne en développant une culture de la planification (et, par la suite, de l'évaluation). Le PST doit permettre à chaque commune de se doter d'une vision globale, qui sera déclinée en objectifs stratégiques et opérationnels et enfin, en actions. Le tout est réuni en un document unique et évolutif qui guide l'action communale tout au long de la législature.

Si la commune entame une démarche PST, elle prend appui sur une gestion priorisée à moyen et long termes, transversale et décloisonnée, gestion par objectifs et par projets avec indicateurs et mesures des résultats, gestion concertée et évaluée (évaluation des politiques publiques).

L'UVCW s'est depuis longtemps positionné en faveur de cet outil ?

L'UVCW soutient la démarche depuis de nombreuses années. Dès 2004, nous en parlions déjà dans nos colonnes. Notre association s'est réjouie de ce que la Déclaration de politique régionale 2009 s'engage à ce qu'une opération-pilote soit menée sur la législature, ce qui est maintenant chose faite.

Lors d'un récent sondage en préparation de son Mémoire, l'UVCW a interrogé les communes quant à leur intérêt pour l'outil PST. Qu'en est-il ressorti ?

Un constat encourageant : 60 % des communes interrogées ont répondu que l'outil leur paraissait approprié dans le contexte de difficultés financières dans lequel elles évoluaient et qu'elles envisageaient de mettre en place un PST dans les deux ans.

Le PST évolue dans le cadre des nouveaux outils de gouvernance mis en place par les décrets du 18 avril 2013 (réforme de la gouvernance, réforme des grades légaux). Quelle différence existe-t-il entre le PST et les éléments combinés « lettre de mission/contrat d'objectifs » repris dans ces décrets ?

Les décrets du 18 avril organisent un certain mécanisme de programmation, une « première expérience » en quelque sorte puisqu'ils :

- demandent au collège communal de réaliser une lettre de mission reprenant, notamment, les grands objectifs stratégiques de la commune¹, lettre de mission qui sera remise au directeur général ;
- mettent en place une procédure de concertation entre le collège et le directeur général sur le contrat d'objectifs, outil d'opérationnalisation, par l'administration, de la politique communale.

Dans le cadre de cette procédure, le directeur général propose le contrat d'objectifs et le collège l'approuve.

A noter que la question des ressources tant financières qu'humaines prend toute son importance dans le processus. Il faudra que le contrat d'objectifs précise avec quels moyens la politique locale pourra être effectivement opérationnalisée. Par politique locale, il faut entendre



non seulement les objectifs stratégiques politiques mais également les différentes missions régaliennes et autres qui incombent aux communes².

Lorsqu'une commune entame une démarche PST, elle fait des pas supplémentaires dans le nouveau schéma de gouvernance souhaité pour la Wallonie et prend appui sur une gestion priorisée et programmée à moyen et long termes, transversale, concertée et décloisonnée, gestion par objectifs et par projets, avec indicateurs et mesures des résultats et évaluation en fin de cycle.

Il est clair, qu'à l'origine (il y a 7 ans), les concepteurs de la réforme avaient en tête la notion de programmation stratégique opérationnalisée lorsqu'ils ont réfléchi aux notions de « lettre de mission » et de « contrat d'objectifs ». Ainsi, la réforme et l'opération PST se nourrissent à la même source de la planification stratégique. La démarche « lettre de mission/contrat d'objectifs » peut donc, bien entendu, s'inspirer des principes repris pour aider les communes dans la démarche PST.

Pour rappel, les 24 communes-pilotes PST sont : Chapelle-lez-Herlaimont, Fauvillers, Floreffe, Gembloux, Hannut, Herbeumont, Houyet, La Hulpe, La Louvière, Liège, Limbourg, Marche-en-Famenne, Modave, Namur, Ottignies – Louvain-La-Neuve, Péruwelz, Sambreville, Soignies, Thuin, Tournai, Viroinval, Walcourt, Wanze et Wavre.

Voyez également le site de l'UVCW et le réseau PST (www.uvcw.be) ainsi que le site de la DGO5 sur le PST (www.pstwallonie.be).

¹ Issu du programme de politique général (la déclaration de politique de début de législature).

² Délivrance des cartes d'identité, délivrance des permis de toute nature, inscriptions dans les registres, répressions environnementales, sanctions administratives,...



L'UVCW AU SERVICE DU PST ET DES COMMUNES

Dans le cadre du PST, l'UVCW met à votre service :

- une assistance conseil : les questions concernant le PST peuvent être adressées à Edouard Vercruysse, Conseiller Expert (edv@uvcw.be – 081 240 645), ou à Michèle Boverie, Secrétaire générale adjointe (mib@uvcw.be – 081 240 615) ;
- une méthodologie pratique et démystificatrice pour élaborer son PST : *Le Programme stratégique transversal communal (PST), guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs*, édité chez Politeia, 2013 dans la collection « stratégie et gouvernance, les indispensables des pouvoirs locaux » (voir le site UVCW « publications » ou le site de Politeia - www.politeia.be), guide réalisé par l'UVCW et BSB Management Consulting dans le cadre d'un comité d'accompagnement composé du Cabinet du Ministre des Pouvoirs locaux et de ses administrations (DGO5, DGO1, CRAC) ;
- un Réseau PST sur www.uvcw.be : plate-forme d'échanges et de ressources s'adressant à toutes les communes intéressées ;
- des ateliers de formations pratiques qui vous proposent des outils pour maintenant faire vivre et mettre en pratique votre PST (par exemple des ateliers de formations à la gestion de projets et à l'élaboration de budgets pluriannuels). Consultez notre site www.uvcw.be/formations et cliquez sur « ateliers ».

LA PROPRETÉ ABSOLUE, MÊME POUR LA NATURE

C'EST NOTRE BUT ULTIME

 **tana**
PROFESSIONAL




WWW.WMPROF.COM

VOUS SOUHAITEZ PLACER UNE **BANNIÈRE PUBLICITAIRE**
DANS L'**E-NEWSLETTER** DE L'UVCW ?

Contactez sans plus attendre
notre régie publicitaire pour connaître nos tarifs !

 **Trait d'Union**
La lettre d'information électronique de l'Union des Villes et Communes de Wallonie


Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

CONTACT :
Carole MAWET
carole.mawet@expansion.be
0497 22 44 45 ou 081 40 91 59