

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](mailto:Michele.boverie@uvcw.be)

081 240 605

**Alexandre MAITRE**

Directeur

[Alexandre.Maitre@uvcw.be](mailto:Alexandre.Maitre@uvcw.be)

081 240 678

**Edouard VERCRUYSSÉ**

Conseiller expert

[Edouard.vercruysse@uvcw.be](mailto: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

