



Le PST : pour toutes les communes wallonnes, pilotes ou non



Alain Depret
Secrétaire de rédaction

Ces derniers mois, le *Mouvement communal* faisait la part belle aux 24 communes-pilotes en matière de PST (Programme stratégique transversal communal), leur donnant la parole tour à tour pendant trois numéros. Mais, fort heureusement, d'autres communes, non-pilotes elles, se sont également dotées d'un PST en Wallonie. C'est le cas, notamment, des communes de Tubize, Sombreffe, Verviers, Fleurus et Jemeppe-sur-Sambre, que nous rencontrons dans les lignes qui suivent. Pour rappel, le 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. Le PST doit ainsi 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.



TUBIZE

Michel Januth, Bourgmestre, et Etienne Laurent, Directeur général de Tubize : « Les outils doivent permettre d'adapter le PST »

Qu'est-ce qui vous a amené à réfléchir à un PST à la commune de Tubize ?

Michel Januth

Le parti socialiste de Tubize, ayant reçu des informations quant au souhait du Mi-

nistre des Pouvoirs locaux de proposer aux communes d'adhérer au PST, a inscrit la démarche dans son programme pour les élections communales 2012, promettant, s'ils étaient élus à Tubize, d'en faire une de leurs priorités. Quand nous avons été élus, nous en avons parlé au Directeur général qui était enthousiaste à l'idée d'adhérer à ce projet puisque cela permet d'avoir une vision à long terme et de donner les lignes directrices aux services communaux et à l'administration. Les agents peuvent donc se rattacher à quelque chose de concret.

Etienne Laurent

J'étais très enthousiaste, en effet, parce que j'avais fait le bilan de notre travail depuis ces dix dernières années. Le fait de ne pas avoir de ligne de conduite crée beaucoup de désorganisation dans les services communaux, et donc le PST permet de recadrer les projets dans un cadre précis, avec des objectifs précis. Cela permet au personnel de voir vers où il va et cela permet aussi de motiver les agents, parce qu'ils ont une vision claire de l'objectif à atteindre.

La première étape a été l'écriture du PST. Quelles ont été les difficultés que vous avez rencontrées ?

Michel Januth

Pour préparer l'accord de majorité, il a fallu transposer effectivement les programmes électoraux des différents partis de la majorité dans un premier document. Ce n'était pas encore le PST, mais c'était un premier document, qui a servi de base à l'accord de majorité. Suite à cela, nous avons demandé à chaque échevin de réaliser son propre PST dans les matières qu'il a à gérer, avec ses priorités, avec les moyens qu'il souhaitait mettre en œuvre. C'est alors devenu un catalogue assez important, puisque tout le monde veut tout faire tout de suite et donc il a fallu faire un tri avec le directeur général. Pour certains points, nous n'avions pas les moyens humains, pour d'autres, c'étaient les moyens financiers qui manquaient. Et puis, nous avons établi un document de travail qui a été soumis à l'administration.

Les services ont-ils adhéré facilement à ce PST ?

Michel Januth

Au départ, il y avait une certaine réticence, parce que tout le monde ne comprenait pas pourquoi on leur donnait une soi-disant surcharge de travail. Il y avait un changement de majorité, il y avait cette nouvelle façon de travailler qu'on voulait leur imposer mais au fil du temps, ils se sont rendu compte de l'utilité du PST. Le directeur général a fait plusieurs réunions et a informé les chefs de service qui, petit à petit, se sont approprié le projet et ont réalisé que cela leur permettrait de travailler dans de meilleures conditions.

Etienne Laurent

Sur la base des éléments que nous avons reçus du collège et de la traduction des priorités que le collège a donnée, je me suis attaché, avec l'administration, à créer une véritable adhésion au PST. Chaque service a donc dû créer ses propres actions et les a planifiées dans le temps, tout cela en négociation avec le collège. S'il y avait trop d'actions à un moment donné, nous les avons replanifiées, pour avoir un document qui soit le plus réaliste possible, en fonction des moyens dévolus à l'administration. Nous avons, pour cela, fait appel à un outil informatique d'IMIO, qui a vraiment été très utile.

Vous n'avez pas été désignés comme commune-pilote, cela vous a-t-il déçu ?

Etienne Laurent

Oui et non. Très personnellement, j'aurais trouvé cela bien qu'on soit commune-pilote, puisqu'on aurait reçu de l'argent. Mais, d'un autre côté, il y aurait eu certaines obligations. Ma seule inquiétude, c'est que cela continue au niveau de la Région wallonne. Le logiciel devrait être adapté pour vérifier l'exécution du PST. L'étape suivante va en effet être d'en vérifier l'exécution et l'évolution.

Michel Januth

Le futur sera décisif car le PST va évoluer au fil du temps. On ne peut pas connaître aujourd'hui les propositions que la Région wallonne et le nouveau Gouvernement vont nous faire. On veut vraiment que notre PST soit évolutif, mais les outils doivent donc également permettre de l'adapter.

Quels sont les défis qui attendent Tubize avec ce PST ?

Michel Januth

Le premier défi, c'est que Tubize est sous plan de gestion. Avec un euro, nous devons faire plus que certaines communes parce que nous devons rendre des comptes. Nous devons avoir une gestion financière très rigoureuse et je pense que le PST le permet. Sans le PST, nous pourrions déraiper beaucoup plus vite. Ensuite, nous avons voulu ce plan vraiment ambitieux, puisque nous avons 23 objectifs stratégiques, 316 objectifs opérationnels et 423 actions. C'est donc assez conséquent. La première partie, qui repré-

sente 15 objectifs stratégiques, constitue des politiques que nous menons vers les citoyens, et l'autre partie, qui représente huit objectifs, concerne l'administration, son fonctionnement et, par-là, le meilleur service rendu au public.

Quels conseils donneriez-vous aux communes qui voudraient se lancer dans cette aventure ?

Etienne Laurent

Le conseil primordial, c'est que les deux tenants de la commune, que sont les mandataires et l'administration, soient tous les deux convaincus de l'utilité du PST. Le deuxième conseil est d'avoir un outil informatique qui permette de faciliter le suivi de projets et de limiter le travail administratif qui entoure un PST. Le troisième, c'est qu'il y ait un dialogue constant entre l'administration et le politique.

En conclusion, Monsieur le Bourgmestre, êtes-vous serein quant à l'atteinte de vos objectifs ?

Michel Januth

La base de notre PST, c'est justement qu'il soit ambitieux mais réaliste. Je suis donc confiant, parce que je pense que la rigueur dont nous voulons faire preuve va nous permettre de réussir notre pari. Et ce, afin d'atteindre tous les objectifs que nous nous sommes fixés dans le PST.





Philippe Leconte
Bourgmestre

SOMBREFFE

Philippe Leconte, Bourgmestre, et Thibaut Naniot, Directeur général de Sombreffe : « La volonté de s'inscrire dans une dynamique de programmation »

Comment êtes-vous parvenu à vous doter d'un PST ?

Philippe Leconte

Nous avons le choix entre une déclaration de politique générale et le PST. On a estimé que cette vision à moyen terme de la gestion et de l'approche transversale était vraiment intéressante pour des plus petites communes comme la nôtre. Il faut dire qu'au niveau administratif, on n'était pas totalement étranger à la démarche de planification stratégique. On avait déjà un plan communal de développement rural, un plan de cohésion sociale, un plan intercommunal de mobilité, des plans d'urgence... Donc finalement, on avait déjà acquis cette pratique et cette culture de la démarche stratégique. On y a vu l'opportunité de se doter d'un plan qui coordonne les autres plans, les met en valeur, les rassemble.

Est-ce que cela va changer radicalement les habitudes quotidiennes de votre administration ?

Thibaut Naniot

L'améliorer, on l'espère. On veut plus de transversalité au niveau des services, on veut que tous les projets appartiennent en fin de compte à l'ensemble de l'administration. La démarche d'élaboration du PST a été, comme dans beaucoup d'autres communes, très collaborative et elle a impliqué tous les acteurs. Or, d'un point de vue fonctionnel, cela permet effectivement d'orienter les moyens humains et financiers. Cela permet de donner plus de sens au travail de chaque agent puisqu'on a identifié un certain nombre d'actions, qui elles-mêmes

dépendent d'un objectif opérationnel. En termes de fonctionnement, on va progressivement sortir d'une logique de procédures à une logique de gestion de projets. C'est un outil qui va permettre de garder non seulement le cap, mais aussi de conscientiser les différents acteurs à leur rôle et leur responsabilité.

Avez-vous prévu quelques défis pour votre commune via ce PST ?

Thibaut Naniot

Principalement au niveau de la propreté et de la salubrité publique, mais aussi en matière d'entretien de voiries, de cohésion sociale et d'intégration des nouveaux habitants. On a cinq objectifs stratégiques. Ils sont tous extrêmement importants mais j'en épinglerais quand même un : celui qui concerne la gestion des ressources humaines. Pour nous, c'est très important car c'est un terrain encore inexploré.

Quelles ont été, pour vous, les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de votre PST ?

Philippe Leconte

A un moment donné, cela a été plus compliqué avec les outils dont nous disposions. D'ailleurs, on a dû, au niveau informatique, pas mal improviser. Cela a pris du temps et beaucoup d'énergie. N'étant pas retenu comme commune pilote, on a dû tout faire en grande partie nous-même. Donc, cela a été très énergivore en matière de moyens humains.

Mais l'équipe était encline à faire avancer les choses ?

Thibaut Naniot

Oui, il y avait ce dynamisme, mais on s'est laissé porter par notre enthousiasme dans le processus d'élaboration. À un moment donné, il y a des choix, des sélections à faire. Dans la méthode, on est allé relativement vite, il faut le reconnaître.

Avez-vous été déçus de ne pas avoir été désignés comme commune-pilote ?

Philippe Leconte

Vous savez, quand on rentre un projet quel qu'il soit, on est toujours un peu déçu quand on reçoit un refus. On a quand même été la première commune, hors communes-pilotes, à avoir présenté notre PST. Cela nous a un peu compliqué la vie, c'est certain. On a dû

tracer un chemin que les communes-pilotes ont certainement eu plus de facilités à dessiner. Il faut cependant souligner que l'UVCW nous a particulièrement bien aidé, à des étapes-clés, dans l'élaboration de notre PST.

Etes-vous sereins désormais quant à l'implantation de ce PST dans vos équipes ? Avez-vous une attente particulière pour l'avenir ?

Thibaut Naniot

Nous avons une attente particulière en termes de moyens informatiques en ce qui concerne le suivi, la concrétisation, voire l'évaluation du PST. Si on pouvait disposer d'un logiciel abouti en termes de gestion de projets, cela ne ferait que faciliter le reporting. Le fait de ne pas avoir été pilote nous a contraints à travailler dans un sens qui ne s'avèrera peut-être pas le plus simple à mettre en œuvre, c'est clair.

Quels conseils donneriez-vous aux autres communes en cette matière ?

Philippe Leconte

Il faut vraiment avoir la volonté de s'inscrire dans une dynamique de programmation. Si vous n'avez pas cette intention, ce n'est pas intéressant de mettre en œuvre le PST.

Vous vous êtes dotés d'un programme informatique propre. Les communes qui souhaiteraient le consulter peuvent le faire ?

Philippe Leconte

Bien sûr. Une commune qui n'est pas ouverte n'est pas une bonne commune. Le partage de compétences d'une commune à l'autre est important. Et c'est un peu le but aussi de l'UVCW : faire bénéficier à l'ensemble des communes des expériences qui ont été menées, positives ou pas.





Marc Elsen
Bourgmestre

VERVIERS

Marc Elsen, Bourgmestre, et Pierre Demolin, Directeur général de Verviers : « Un élément-clé est la convergence entre la volonté politique et l'administration »

Comment Verviers en est-elle arrivée à se doter d'un PST ?

Pierre Demolin

Depuis plusieurs années, Verviers a la volonté d'améliorer son fonctionnement, de moderniser ses méthodes de travail et de garantir un service de plus grande qualité aux citoyens. Le PST est arrivé au bon moment pour structurer notre démarche qualité. L'impulsion émane du collège communal, qui en a fait son premier objectif dans la Déclaration de politique communale. Le bourgmestre en a fait une priorité qui a été suivie par l'ensemble du collège. Les modes de gestion évoluent et les administrations ont du mal à suivre le rythme, principalement à cause de l'augmentation du nombre de missions qu'un pouvoir local doit remplir et de la constante complexification des procédures de travail. Ajoutez à cela des charges financières de plus en plus lourdes et vous comprendrez qu'il est nécessaire d'opérer un changement dans nos façons d'appréhender le travail de l'administration. Il convient également, au travers d'indicateurs de performances et de résultats, de restaurer l'image des administrations auprès d'un public trop souvent critique.

Marc Elsen

Avant la création du PST, Verviers était donc déjà très sensible à la programmation et à la bonne mise en adéquation des responsables politiques et des services, à la recherche d'une meilleure efficacité. A tel point que nos élus fixent aujourd'hui la mise en place du PST comme un des préliminaires de notre déclaration de politique communale. Le PST est, nous

semble-t-il, un excellent outil de dynamisme relationnel tourné vers l'efficacité.

Le PST va-t-il, selon vous, améliorer la gestion future de la commune ?

Marc Elsen

Le PST arrive à un bon moment pour toutes les communes. Car nous devons tous être à la recherche d'un plus grand professionnalisme, d'une meilleure rigueur dans le travail. Le PST est un véritable stimulant et je suis convaincu que le PST est la voie à suivre pour le futur de Verviers.

Pierre Demolin

Une partie du PST est orientée vers des objectifs de fonctionnement de l'administration : améliorer la communication interne, la transversalité entre les services, le confort et les outils de travail... Le PST, c'est l'opportunité de revoir nos méthodes de travail, de maîtriser les ressources allouées à nos missions, d'être à l'écoute des citoyens mais aussi de notre personnel. A terme, cela nous permettra de mieux maîtriser nos moyens et de pouvoir cibler nos objectifs en fonction de ces derniers. Il s'agit donc bien d'un changement profond dans la gestion quotidienne de notre administration. Le « triangle » Objectif - Action - Evaluation est un concept novateur dans le secteur public. Chaque action des agents de la ville sera tournée vers un objectif et des indicateurs permettront d'en mesurer l'efficacité mais aussi la pertinence. Nous pourrions constamment améliorer notre efficacité, nos agents seront responsabilisés et donc valorisés dans leur travail. On rentre dans une optique de management avec du résultat et de l'évaluation, c'est plus qu'une révolution pour une entreprise orientée vers l'intérêt général.

A quels grands défis le PST compte-t-il s'attaquer pour Verviers ?

Pierre Demolin

C'est un énorme chantier qui a commencé pour une administration qui compte près de 800 agents. Il y a beaucoup de projets à Verviers. Ils traduisent tous une réelle attractivité et un véritable dynamisme pour une ville trop souvent critiquée, alors qu'elle a réalisé d'importants chantiers. Le plus grand changement attendu est que le PST nous permette de développer une vision du

Verviers de demain et nous donne les outils méthodologiques pour mener à bien ces projets.

Marc Elsen

Le PST devrait nous permettre de réaliser un meilleur équilibre commercial au centre-ville, mais aussi de créer une cité administrative pour Verviers. Ces projets ont des perspectives transversales, qui impliquent tous les services de la Ville et concernent tous les aspects de la vie en commun verviétoise. C'est une vraie aventure humaine. Tout cela est de nature à amener plus de créativité. Car c'est aussi l'audace qui mobilise les personnes.

A-t-il été facile de faire adhérer les équipes à cette nouvelle philosophie de travail ?

Marc Elsen

Il y a eu, et c'est normal, quelques inquiétudes de départ car le changement fait peur. C'est dans la nature humaine. Notre but était donc, dès le départ, de donner confiance au fait qu'une méthode définie, avec des objectifs clairs, allait permettre une meilleure reconnaissance de notre travail. Si on veut défendre l'image du service public local, on doit aussi le faire à travers la population et lui donner les preuves du fait que nous sommes orientés sur nos résultats.

Pierre Demolin

L'entrée dans l'ère PST peut susciter des inquiétudes car nous parlons clairement d'indicateurs et donc d'évaluations, terme qui a souvent une connotation négative pour le personnel. Nous voulons cependant donner les outils nécessaires à nos équipes pour qu'elles puissent réaliser leurs missions et, le cas échéant, identifier les contraintes et améliorer le processus d'action, en tenant compte, bien entendu des moyens financiers et des difficultés financières que rencontrent les entités publiques communales. Il était, pour nous, essentiel d'être à l'écoute des services, de réaliser un constat solide et de leur permettre de fixer les objectifs de l'administration. Cette méthode d'élaboration prend du temps et de l'énergie car elle nécessite la mise en place de groupes de travail en dialogue avec les services. La plus-value est de pouvoir désamorcer la résistance au changement dès le départ en permettant aux services d'être acteurs du changement qui les concerne en premier lieu.

Avez-vous été déçu de ne pas être désignée comme commune-pilote ?

Marc Elsen

Quand on propose sa candidature, c'est effectivement parce qu'on souhaite être retenus. Nous étions donc un peu déçus, c'est vrai. Être désigné aurait été une forme de reconnaissance par une certaine forme de légitimation. Cela aurait été, pour nous, une bonne manière de faire passer un message positif au sein de nos services communaux. Mais cela ne change en rien notre volonté de mettre en œuvre le PST.

Pierre Demolin

Nous étions déçus de ne pas être retenus car notre candidature était solide et notre volonté réelle. Être commune-pilote nous aurait permis de nous appuyer sur des experts en la matière, un véritable atout pour une commune aussi complexe que la nôtre face à un processus inconnu. Malgré ce contretemps, la volonté de l'administration et du collège s'est affirmée et cela nous a finalement permis de voir émerger des compétences en interne. Fort de notre expérience, nous sommes maintenant sur la bonne voie.

Etes-vous serein désormais quant à l'implantation de ce PST dans vos équipes ?

Marc Elsen

Le PST est une démarche qui se construit dans le temps, c'est une démarche de

changement des mentalités, de la culture au sein même de l'administration. Elle ne marchera donc que si toute l'équipe y adhère. Et nous sommes sur la bonne voie : la collaboration est excellente et on est déjà arrivé à un niveau de maturation du processus.

Pierre Demolin

Nous sommes sereins car l'objectif est noble. Toutefois, nous ne sommes pas dupes, nous savons que l'enfer est pavé de bonnes intentions. C'est pourquoi nous sommes attentifs à ce que la mise en œuvre du PST soit tout aussi noble. Il faut absolument éviter de mettre à mal l'équilibre de notre administration et nous voulons permettre à nos équipes de jouir de la reconnaissance qu'elles méritent quant à la qualité du travail qui est fourni tous les jours. Il ne faut rien attendre du PST car c'est nous qui devons le faire vivre.

Quels conseils donneriez-vous aux communes qui voudraient se lancer dans l'aventure du PST ?

Pierre Demolin

De ne pas se précipiter et de ne pas réaliser un document de plus, qui se retrouvera au fond d'un tiroir. Il faut être très méthodique et prendre en compte le facteur humain. Le PST, ce n'est pas un plan imposé par la hiérarchie ou par le collège, c'est un programme qui permet de développer des méthodes de travail efficaces et qui ne peut exister que

par l'implication de tous les agents. Il faut donc inclure le personnel dans la démarche et à tous les niveaux hiérarchiques. Un préalable important sera de réaliser un constat fondé sur une procédure AFOM. Un élément-clé est la convergence entre la volonté politique et la volonté de l'administration.

Marc Elsen

Je dirais aux autres communes que ce n'est pas avec un coup de baguette magique que l'on change les mentalités. Il faut donc s'inscrire dans la durée. Cela nécessite donc un peu de patience. Il faut prendre le temps de construire les choses et de donner confiance. Il faut aussi travailler en meilleure adéquation entre les élus et les services et retisser des liens de confiance. Il faut, enfin, avoir le courage d'évaluer les processus. Cela nécessite donc d'être beaucoup à l'écoute des attentes de tous.



FLEURUS

Collège communal de Fleurus : « Le PST implique une nouvelle culture de la planification »

Comment la Ville de Fleurus en est-elle arrivée à se doter d'un PST ?

Dans la mouvance des nouveaux outils de gouvernance mis en place dans le cadre du décret du 18 avril 2013, l'adoption de méthodes de gestion modernes et plus efficaces, basées sur une démarche stratégique, nous a semblée incontournable.

Le PST va-t-il, selon vous, changer radicalement les habitudes quotidiennes de l'administration ?

Le PST va impliquer de nouvelles méthodes de travail, basées sur une nouvelle culture de la planification. Le PST va nous aider à programmer plus efficacement nos politiques communales, en encourageant une gestion transversale, décloisonnée et coordonnée, qui implique les acteurs politiques et les agents communaux et les fédère autour d'un projet.

A quels grands défis le PST compte-t-il s'attaquer pour la Ville ?

L'idée maîtresse est d'ériger à Fleurus un nouveau pôle administratif dans un bâtiment à faible émission de CO₂, utilisant également le potentiel des énergies renouvelables, et branché sur un réseau de chaleur existant provenant de la centrale de bio-méthanisation qui alimente

notamment le Château de la Paix et le site scolaire IND, situés à proximité. Un maximum de services administratifs y serait donc rassemblé, assurant, d'une part, un service moderne et confortable à la population en un seul lieu et, d'autre part, permettant une synergie entre services et de véritables économies d'échelle. Ce site emblématique conjuguera l'efficacité administrative, la convivialité, l'efficacité énergétique, le bien-être et la sécurité des travailleurs, une réduction des coûts liés au patrimoine immobilier communal et la revitalisation du centre-ville.

Quel est l'objectif global ?

L'objectif global est d'inciter d'autres acteurs à l'installation de nouveaux commerces, à la rénovation de qualité des bâtiments privés,

à la création d'espaces de convivialité, à la promotion de constructions et de rénovations durables et moins énergivores de bâtiments en vue de renforcer l'attractivité du centre urbain de Fleurus. La Ville choisit de construire un nouveau centre administratif intégré dans le cadre d'une politique visant à des économies d'énergie plutôt que de rénover de fond en comble de grands bâtiments publics énergivores et qui nécessiteront des investissements importants pour rester conformes au bien-être et à la sécurité des travailleurs. Cette réalisation permettra, en outre, de libérer divers bâtiments communaux abritant aujourd'hui divers services communaux. Ceux-ci pourraient alors être mis à disposition à d'autres fins telles que le tourisme ou le monde associatif. Cela contribuera ainsi à la mise en valeur des richesses patrimoniales et historiques de la commune.

Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de l'élaboration du PST ? A-t-il été facile de faire adhérer les équipes à cette nouvelle philosophie de travail ?

La démarche PST implique une nouvelle méthodologie de travail, il y a donc eu des réticences. Le PST clarifie cependant les rôles de chacun et permet une meilleur

collaboration entre le collège et son administration, amenée à concrétiser les objectifs politiques. C'est en insistant sur cet objectif du PST que l'adhésion s'est faite naturellement.

Avez-vous été déçu de ne pas être désigné comme commune-pilote ?

Nous ne souhaitons pas être choisis comme commune-pilote, nous n'avons d'ailleurs pas posé notre candidature. Nous voulions, en effet, participer à la démarche tout à fait librement, sans aucune contrainte, notamment au niveau

des délais et rester libre de suspendre la démarche à tout moment.

Etes-vous serein désormais quant à l'implantation de ce PST dans vos équipes ?

La démarche PST doit être accompagnée de la mise en place d'outils, de formations destinées à en assurer le suivi, le faire évoluer. Ainsi, la Ville de Fleurus acquerra prochainement un logiciel de gestion de projets et nos agents seront simultanément formés à la gestion de projets (via les ateliers « Gestion de projets » organisés par l'UVCW dans le cadre du cycle « Comité de direction »).



JEMEPPE-SUR-SAMBRE

Collège communal de Jemeppe-sur-Sambre : « Une fois établi, le PST devient l'interface entre l'administration et le politique »

Comment la commune s'est-elle dotée d'un PST. Y a-t-il une raison historique ?

Notre commune est dirigée par une nouvelle majorité communale depuis les dernières élections de 2012. Nous avons estimé que, pour le bon suivi de nos actions à mener, nous devons nous doter de cet outil qui est devenu notre canevas de législation. C'est donc tout naturellement que nous avons décidé de nous inscrire dans cette démarche.

Le PST va-t-il, selon vous, changer radicalement les habitudes de l'administration ? Va-t-il améliorer la gestion future ?

Le PST, nouvel outil de gestion, ne va pas modifier radicalement le travail de

l'administration mais va immanquablement le rendre plus efficace. En effet, le PST établi, il devient l'interface entre l'administration et le politique. Il devient un véritable tableau de bord pour la législature, voire plus loin. Le personnel devra petit à petit l'appréhender, le comprendre et le manipuler. La planification et le suivi seront plus efficaces. L'implication du personnel dans les projets proposés permettra une plus grande motivation. Dans ce cadre, il serait utile de prévoir des formations qui vont permettre de mieux comprendre l'intérêt de travailler avec un PST et aussi de mieux l'adopter.

A quels grands défis le PST compte-t-il s'attaquer pour Jemeppe-sur-Sambre ?

Les grands défis qui se présentent à nous ont été traduits dans les différents objectifs stratégiques inscrits à notre PST : être une administration communale structurée, dotée d'un mode de gestion coordonné et transversal, effi-

cace dans son fonctionnement interne et qui gère ses ressources humaines de manière structurée, être une commune respectueuse de l'environnement et de la biodiversité, être une commune où le citoyen se sent en sécurité et en confiance, les droits fondamentaux de chaque citoyen sont respectés, les jeunes parents trouvent des réponses de qualité à leurs différents besoins en matière de petite enfance, les jeunes ont l'opportunité de vivre une jeunesse agréable, les aînés ont l'opportunité de vivre une retraite heureuse et participative, le citoyen a envie de participer aux différentes activités culturelles et où le touriste vient passer un court séjour découverte, nature, historique... Mais aussi être une commune qui dispose d'infrastructures permettant une circulation aisée, fluide et sûre pour tous, permet à chacun de vivre dans un logement décent, favorise la création d'emplois respectueux des personnes et de l'environnement, participe au bien-être de ses citoyens en leur proposant des activités sportives variées et adaptées, gère de manière dynamique et durable le

patrimoine communal. Un programme chargé et ambitieux certes, mais dont le but majeur est d'accroître le bien-être de nos concitoyens et tendre vers un service public sans cesse plus efficace.

Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de votre PST ?

La mise en objectifs stratégiques et opérationnels de notre accord de majorité, ainsi que la déclinaison en actions nous a demandé un effort de rationalisation important. En outre, certains projets touchant par nature plusieurs matières, par exemple, la culture, la jeunesse et le patrimoine, il a fallu définir dans quelle fiche du PST le projet avait réellement sa place.

Le personnel communal a adhéré assez rapidement à la philosophie du PST. Cet outil lui fournit en effet un cadre précis de travail avec des objectifs clairs à atteindre, ce dont il était demandeur. Cela permet un suivi régulier et une évaluation aisée où le rôle et les tâches tant des mandataires que du personnel communal sont clairement définis.

Avez-vous été déçu de ne pas être désignée comme commune-pilote ?

Nous avons été déçus de ne pas voir notre candidature retenue. Portés par notre enthousiasme, celui d'une majorité fraîchement installée, nous souhaitions vivement adhérer à cette démarche. Cela nous paraissait être une belle opportunité qui devait permettre de donner un nouvel élan à notre administration, lui apporter un souffle de modernité. Les divers éléments intégrés dans notre dossier de candidature nous laissaient en effet espérer que notre commune serait retenue comme commune-pilote. Le directeur de cabinet avait été spécifiquement désigné pour préparer l'implémentation de la démarche PST. Nos accords de majorité mettant l'accent sur la transversalité, la mise en place de nouvelles commissions communales, l'adoption d'une méthodologie favorisant une gestion par projets et la transversalité entre les compétences et les services, le souhait

d'impliquer les citoyens jemeppois autour de projets communs... sont autant de jalons qui guident notre action politique depuis notre arrivée au pouvoir. C'est pourquoi le collège communal a tenu, malgré tout, à élaborer un document PST. A la fois pour préciser les priorités politiques à mener au cours de cette législature mais également et surtout doter notre administration d'un outil de gestion, de planification et d'évaluation moderne et efficace. Le fait de ne pas être commune-pilote n'empêche finalement pas la mise en place d'un tel mode de fonctionnement. Certes, nous manœuvrons sans l'appui de la Région, mais les outils mis en place actuellement, Comité de pilotage, tableaux de bord, fiches actions, conseils participatifs, doivent nous permettre de mener à bien cette expérience.

Etes-vous serein désormais quant à l'implantation de ce PST dans vos équipes ? Qu'en attendez-vous pour l'avenir ?

Depuis le début, nous avons joué le jeu avec nos équipes en respectant à la lettre le « mode d'emploi » de ce nouvel outil de gestion qu'est le PST¹. Parfois un peu contraignant certes, nécessitant un déploiement d'efforts et une réelle implication de la part de tous et toutes, agents administratifs, collaborateurs de cabinet et collège communal. Tout le monde y

a mis et met encore du sien et de son temps. Bien sûr, il faut tenir la distance, mais c'est un bel outil pour évaluer l'évolution du travail à accomplir et, en cela, le cabinet fait office de vigile. Ce qui est également positif, c'est que, en fonction d'éléments nouveaux susceptibles de nous faire, par moment, légèrement modifier ce PST en ajoutant, en soustrayant ou en suspendant des actions, le cap à suivre reste toujours bien visible.

Quels conseils donneriez-vous aux communes qui voudraient se lancer dans l'aventure du PST ?

Voici quelques conseils à donner pour répondre aux exigences du PST : une bonne équipe motivée dédiée aux exigences demandées, des compétences en raison de la technicité des matières traitées, c'est-à-dire une parfaite adéquation des fonctionnaires publics de l'administration. Mais aussi des moyens financiers pour mener à bien les missions définies et un contact suivi avec la population. Cela permettra une prise de conscience de l'utilité du PST, une information permanente quant à son contenu et ses évolutions et un reporting des différentes actions menées tant par des séances publiques que par tout autre moyen, bulletin d'information, site internet ou autres.



¹ M. Boverie, B.Somers, J.Thomas, le PST, guide pratique, Edition Politeia, 2013