

CONSEIL COMMUNAL DU 16 AVRIL 2024

**PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL**

 **EVALUATION DE FIN LEGISLATURE**

1. **PREMIERE PARTIE : RAPPORT D’EXECUTION**
2. **Rappels**

**1. Cadre réglementaire :**

Article L1123-27 du CDLD :

*Le* ***PST*** *est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal pour atteindre les objectifs stratégiques qu’il s’est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d’objectifs opérationnels, de projets et d’actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. Le PST repose sur une collaboration entre le collège communal et l’administration.*

*Le PST est soumis à une évaluation par le collège communal au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci.*

*Le comité de direction constitue un* ***rapport d’exécution*** *dont le collège communal se saisit pour réaliser la* ***dernière évaluation*** *de la législature. Ce rapport d’exécution et cette évaluation sont transmis au conseil communal pour prise d’acte, dans le courant du premier semestre de l’année de renouvellement intégral des conseils communaux, ainsi qu’au collège communal issu des élections suivantes.*

*Le PST peut être actualisé en cours de législature.*

*Le PST est publié conformément aux dispositions de l’article L1133-1 et de la manière prescrite par le conseil communal. Il est mis en ligne sur le site internet de la commune.*

*Pour le premier PST de la législature 2018/2024, le délai de 6 mois prévu à l’alinéa 1 est porté à 9 mois.*

1. **Structure et périmètre du PST**

Le PST comporte 2 volets :

Un volet interne qui concerne le fonctionnement de l’administration.

Un volet externe qui concerne le développement des politiques communales.

Chaque volet est décliné en objectifs stratégiques, eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels et ensuite en actions/projets.

****

Le volet interne contient 1 objectif stratégique décliné en 9 objectifs opérationnels eux-mêmes déclinés en 39 fiches projets.

Le volet externe contient 7 objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels eux-mêmes déclinés en 169 projets.

1. **Antécédents**

Le PST de la commune d’Ittre a été porté à la connaissance du conseil communal d’Ittre en sa séance du 24 septembre 2019. Il était constitué initialement de 183 projets.

Une première évaluation de celui-ci a été réalisée par le collège début 2021.

L’évaluation de mi-législature a été présentée au conseil du 21.06.2022.

1. **Méthodologie de l’évaluation :**

L’évaluation du collège se base sur le rapport d’exécution établi par la directrice générale, présidente du CODIR.

Celle-ci s’est concertée avec chacun des agents titulaires de projets afin de mettre à jour les différentes fiches du PST.

Elle a ensuite présenté les résultats aux responsables de l’administration et au collège communal et établit le présent rapport d’exécution.

Le collège a procédé à l’évaluation finale du PST et a souhaité porter à la connaissance du conseil communal du 16 avril 2024 le résultat de ce bilan.

Les fiches projets initiales n’ont pas été modifiées pour toujours avoir en mémoire le projet initial. Seuls les agents traitants ont parfois été modifiés lorsque cela a été nécessaire (remplacement agent, nouvel agent, etc. ). Les budgets ont été adaptés pour les projets réalisés. Les numéros initiaux des projets n’ont pas été modifiés mais certains projets ayant été ajoutés, une indication NN permet d’avoir une nouvelle numérotation et de pouvoir calculer le nombre final de projets.

Une partie réalisation a été ajoutée à la suite de la fiche projet pour expliquer l’état d’avancement de chaque projet.

Un indicateur/statut de réalisation a été ajouté pour chaque fiche : smiley sourire 😊 ( réalisé ou en phase de l’être – plus aucune contrainte ), smiley neutre 😐 ( en cours de réalisation ), smiley triste ☹ ( non entamé ) et smiley 💀 ( projet abandonné ).

1. **Comment le suivi de la mise en œuvre du PST a été organisé et quel bilan peut-on en conclure ?**

Chaque projet a été attribué à un chef de projet, et dans certains cas à des agents partenaires ou des partenaires externes et un objectif de priorité avait été établi (P1 : première partie de législature, P2 : deuxième partie de législature).

L’attribution formelle du suivi d’un projet à un agent rend l’implication de celui-ci plus concrète car elle formalise ce qui est attendu par l’autorité. Cela facilite également le suivi pour la directrice générale car elle sait à qui s’adresser pour connaitre le suivi d’un projet. La mise à jour régulière de l’état d’avancement des fiches a été réalisée à chaque rappel de la directrice générale, et ce, en vue d’avoir une vision générale de la situation à des moments choisis ( mi-législature notamment mais également lors du suivi annuel par le collège ).

Globalement, le PST est un outil de travail intéressant car il cadre et planifie les projets que les mandataires veulent réaliser au cours de la législature. Cependant, ce plan, lorsqu’il est établi en début de législature ne permet pas de planifier tous les appels à projets qui arrivent en masse au cours de la législature et auxquels les mandataires politiques ont du mal à dire non.

Dans ce contexte, il est difficile pour la directrice générale de prioriser et donc d’intégrer ces nouveaux projets parmi tous les autres et d’ établir à l’attention du collège les moyens nécessaires ( humains et temporels ).

1. **Bilan analytique de réalisation**

Pour commencer, la couverture de réalisation du PST s’étend sur une période de 4 ans et demi. En effet, le PST a été acté au conseil communal du 24 septembre 2019 et son analyse est faite en mars 2024. L’administration a donc disposé de 4 ans et demi et non pas de 6 comme on peut souvent l’entendre au conseil pour réaliser ces projets.

Nous avions 183 projets en 2019.

En 2024, nous en avons 208 projets, **SOIT 25 PROJETS SUPPLEMENTAIRES**.

Parmi ces projets :

72, 12 % sont complètement réalisés et terminés

19,23 % sont en cours de réalisation à des stades divers

7,21 % sont non réalisés

1,44 % sont abandonnés

Plus de 90 % des projets du PST ont donc suivi une évolution favorable, ce qui est exceptionnel au vu des contextes difficiles multiples que nous avons pu rencontrer au cours de cette législature.

Le volet interne ( *Être une administration communale qui offre un service public moderne, efficace, efficient et de qualité, tourné vers le citoyen et qui facilite la vie des usagers* ) affiche même un taux de réalisation total de

92,31 % et de 7,69 % en cours de réalisation soit les 100 % au terme des 3 derniers projets actuellement en cours.

En ce qui concerne le volet externe, les taux de réalisation des objectifs stratégiques se décomposent comme suit :

**Vue globale :**

**Vue détaillée :**

OS1 – Être une commune Cittaslow qui offre une cadre de vie de qualité pour ses concitoyens et pour ses visiteurs où il fait bon vivre, sécure, accueillante, propre qui préserve son environnement, ses paysages et le bien-être du monde vivant

OS 2 – Être une commune qui offre des structures et des services favorisant le développement harmonieux de l’enfant et de la jeunesse

OS 3 – Être une commune sociale, solidaire et hospitalière répondant aux besoins des personnes âgées et des plus faibles

OS 4 – Être une commune qui favorise le développement des commerces de proximité, les productions locales, les circuits courts et le développement économique

OS 5 – Être une commune attentive à un développement harmonieux de son territoire, au maintien de son caractère rural ainsi que de son patrimoine et à une mobilité responsable

OS 6 – Être une commune habitée par des citoyens sportifs et sensibilisés à la culture

OS 7 – Être une commune modèle en matière de bonne gouvernance

Les taux de réalisation sont relativement homogènes sauf en ce qui concerne l’OS 4. Ce taux plus faible de réalisation s’explique par le fait que certains projets repris dans cet objectif stratégique sont soit hors périmètre ou nécessitent des décisions à d’autres niveaux de pouvoir ( ADL, incinérateur, ATM,…) et que le nombre de projets en cours est important ( 28, 57 % ) .

Il est intéressant de constater que parmi les 15 projets non réalisés, 7 sont classés hors périmètre. Pour rappel, un projet hors périmètre est un projet dont la commune n’a pas la maitrise car elle dépend d’un autre niveau de pouvoir.

Il est à relever aussi que certains OS contiennent moins d’OO et de projets et que, par conséquent, les résultats sont plus vite impactés par les projets non réalisés ou en cours de réalisation.

1. **Eléments de contexte qui ont impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité**

Evolution du contexte interne :

L’administration communale a connu au cours de cette législature des changements importants. Parmi ceux-ci, on peut citer la réorganisation du service travaux, l’engagement d’un agent chargé de l’énergie au départ en mi-temps et ensuite en temps plein, l’engagement d’un chargé des projets subsidiés, la mise en place d’un comité de direction, le renforcement des synergies avec le CPAS, etc. Des absences de longue durée non remplacées, des départs et des difficultés de recruter certains profils ( ex. : urbanisme ) sont également à souligner.

Evolution du contexte externe :

Ces dernières années ont été fortement impactées par des crises majeures telles que la covid, la guerre en Ukraine, la crise économique, mais aussi plus localement la restructuration de NLMK et la faillite des papeteries et les conséquences que ces deux événements ont eu sur l’évolution des finances communales.

Ce contexte a été peu favorable, c’est le moins que l’on puisse dire et explique en partie que certains projets n’ont pas pu aboutir ou ont dû être réorientés.

L’organisation du travail a été très lourdement perturbée par ces crises mais nous avons pu rebondir malgré le retard accumulé à la suite de celles-ci.

**Avis de la directrice générale :**

La législature 2018-2024 s’est vue imposer un nouvel exercice : la réalisation d’un programme stratégique transversal. Cet outil était non seulement nouveau pour les mandataires mais également pour l’administration. De nombreux mois ont été nécessaires pour le rédiger alors que nous ne disposions d’aucune expérience, d’aucun modèle.

Pour la première fois, l’administration avait un document traduisant clairement en projets concrets les objectifs du pouvoir politique. C’est donc une expérience plutôt positive que d’avoir un plan tracé sur 5 ans et de savoir ce qu’on attend de nous.

Les éléments de contexte interne et externe ont pu impacter la poursuite de certains projets. Cependant, l’administration communale a pu se montrer efficace, polyvalente, réactive et solidaire pour faire face aux nombreux objectifs du PST, aux appels à projets et à ses missions régaliennes et quotidiennes.

La crise sanitaire, le confinement, les quarantaines ont évidemment eu un impact sur le travail de l’administration mais pas toujours celui que l’on imagine. En effet, si certains projets ont été freinés par la crise, d’autres ont permis d’être réalisés en raison de la baisse des activités quotidiennes et d’une réorganisation des services sur rendez-vous, du télétravail, etc.

Je rappelle que le PST ne représente que la partie « PROJET » du travail de l’administration mais que notre effectif est calculé et basé sur la réalisation de nos missions obligatoires ( délivrance des permis de conduire, gestion de l’état civil, des permis d’urbanisme, marchés publics, ordonnance de police, accueil des enfants, ….). Nous ne disposons pour ainsi dire pas de personnel spécifiquement affecté à la gestion de projets, excepté l’agent en charge des projets subsidiés. Les mandataires politiques doivent avoir conscience de cela et de la véritable fourmilière qui travaille pour la partie invisible de la fonction publique locale, qui est pourtant celle qui est au contact premier des besoins du citoyen. Ces fonctions obligatoires de nos agents communaux doivent pouvoir continuer à être fournies aux citoyens dans des conditions de qualité et de constance et il est donc essentiel de veiller à l’équilibre des projets au regard des missions régaliennes. Il est donc nécessaire de ne pas résumer le travail de l’administration à la réalisation du PST, d’autant plus que les moyens à y affecter, qu’ils soient humains ou financiers, sont du ressort du pouvoir politique.

En outre, une des faiblesses du PST, est qu’il ne peut pas prendre en considération lors de sa rédaction, les nombreux appels à projets qui surgissent ensuite au niveau de la région wallonne et des autres niveaux de pouvoir et qui viennent donc perturber la stratégie et la trajectoire que la législature se donne en début de mandat. Les appels à projets sont autant de tentations de financer des projets au niveau local, mais ceux-ci viennent alors se cumuler à ceux du PST initial et ne sont pas assortis des moyens humains nécessaires pour les réaliser. Je plaide donc pour qu’il y ait plus de prise en considération des contraintes humaines nécessaires dans les appels à projets. Je plaide également pour que le PST reste un outil de gestion souple, qui puisse s’adapter aux contraintes et à nos missions et leur évolution. En effet, les communes sont de plus en plus chargées de nouvelles missions régaliennes qui deviennent alors prioritaires sur tout le reste.

Tout cela étant, le bilan du PST 2018-2024 est positif, que ce soit en termes de réalisation ou en termes d’organisation. Son résultat est le fruit du travail de tous les agents communaux et je les en remercie.

1. **DEUXIEME PARTIE - EVALUATION DU COLLEGE COMMUNAL**

Le Plan stratégique transversal a permis de bien concentrer les objectifs à atteindre au cours de cette législature. N’oublions pas que la mise en place de ce plan stratégique est une obligation de la Région wallonne.

Obligation bien pensée puisqu’il s’agit d’abord de mettre en place des objectifs politiques précis soudant une majorité dans des projets concrets.

Bien sûr, présenté il y a 4 ans et demi notre Plan stratégique était très ambitieux avec 183 projets à réaliser. A ceux-là se sont ajoutés 25 projets supplémentaires. Soit un total de 208 projets.

Il faut souligner que la présentation des résultats de ces objectifs n’est pas réalisée par le Collège mais bien par l’Administration afin de conserver toute l’objectivité nécessaire.

L’avantage, c’est que ce plan était bien structuré et comportait deux volets :

En premier lieu, un volet interne plus dirigé sur les moyens matériels à attribuer à l’administration, à la gestion du personnel et son bien-être au travail mais aussi les services à rendre au public et son accessibilité pour les PMR.

Ce volet comportait au début 30 projets soit 1/6 de l’ensemble du PST auquel 9 projets ont été ajoutés (soit 36% des nouveaux projets).

C’est logique puisque nous avons dû répondre à la gestion de la crise du Covid, l’accueil des réfugiés de la guerre en Ukraine, les inondations de juillet 2021 et moderniser l’information au public.

Mais aussi répondre et intégrer des initiatives extérieures de protection de notre population à la demande soit du Gouvernement Fédéral ou du Gouverneur de la Province du Brabant wallon (par ex : Be-Alert, Exercice Alex, Guide de gestion de crise et programme BW Response).

Les résultats de ce volet interne sont de 33 projets réalisés sur 36 soit 92 %. Les trois derniers sont en cours, le Centre administratif en finalisation, le hall des travaux au stade du permis de bâtir et le règlement de travail qui a subi un long retard dû aux changements répétés à la tête de la Direction du CPAS. On peut aussi modérer ce dernier point avec l’approbation de ces derniers jours de la nouvelle circulaire des Pouvoirs locaux qui apportera son lot de changements importants dans la gestion du personnel.

Pour ce qui concerne le volet externe, il cadre et planifie les projets que les mandataires souhaitent réaliser lors de la législature.

7 objectifs stratégiques ont été identifiés comportant ensemble 169 projets. Toujours selon notre administration 114 ont été réalisés (67,45%), 37 sont en cours (21,89 %), 15 non réalisés (8,87%) et seulement trois abandonnés (1.77%).

Si on veut être plus précis, les projets réalisés et en cours de finalisation représentent 89,34 %.

Ces 7 objectifs stratégiques présentent de grosses différences en nombre de projets allant pour le plus petit de 7 projets au plus grand à 55 projets.

L’objectif 1 (Cittaslow qui offre un cadre de vie de qualité pour les citoyens et pour ses visiteurs où il fait bon vivre, sécure, accueillante, propre qui préserve son environnement, ses paysages et son bien-être) arrive en tête avec 55 projets. Il est suivi par le cinquième objectif stratégique (Être une commune attentive à un développement harmonieux de son territoire, au maintien de son caractère rural et de son patrimoine et à une mobilité responsable) représentant 52 projets

Ces deux objectifs représentent à eux seuls 107 projets soit 63 % dont 69 sont terminés et 27 en cours, soit 89,71 % donc tout à fait dans les résultats obtenus.

On peut en déduire que le diagramme de la page 7 du rapport peut donner une image tronquée des résultats car il suffit de voir par exemple l’objectif n°4 (Être une commune qui favorise le développement des commerces de proximité, les productions locales, les circuits courts et le développement économique) obtenir une cote de 42,86 % de projets réalisés alors que cet objectif ne compte que 7 projets dont 3 sont réalisés, 2 en cours et 2 non réalisés. Or ces 4 projets ne dépendent pas seulement de la volonté de la commune mais bien d’autres organes de pouvoir.

Ces 4 projets sont :

* Faisabilité d’une zone artisanale autour de l’incinérateur – InBW -RW
* Développement du Site de Fauquez – INBW
* Création d’une agence de développement local – Moratoire de la RW
* Réaliser une étude de la faisabilité de l’installation d’un distributeur de billets dans les bâtiments administratifs – RW- urbanisme Wavre.

Une première réaction serait de dire que si ces projets n’ont pas pu se concrétiser c’est à cause des autres organes de pouvoir. Et qu’il ne faudrait plus les inclure dans un prochain PST.

Eh bien nous ne croyons pas, car ce sont des projets qui un jour ou l’autre se feront et parfois bien plus vite que l’on ne croit. Notre rôle en tant que politique est de semer des idées qui petit à petit se concrétiserons. Ce n’est pas en rejetant la faute sur d’autres instances que l’on avancera. Que du contraire, c’est en démontrant que des travaux ont pu se faire dans notre commune en collaboration avec d’autres que l’on pourra continuer à œuvrer dans des investissements importants pour notre commune comme :

* L’égouttage d’Haut-Ittre permettant aussi la réfection des rues du Warchaix, des Cailloux, de Thibermont et de Bilot
* La construction de la Zit de Gaesbecq protégeant le centre d’Ittre.
* Ces deux travaux, nous ont permis de créer également un site protégé de circulation pour piétons, cyclistes, …entre Ittre et Haut-Ittre en suivant les Longs Prés.
* La rénovation du Centre administratif attendu depuis plus de 15 ans, avec enfin la possibilité aux personnes handicapées d’être reçues dignement dans leur administration communale.
* La création de 3 classes à l’école communale d’Ittre.
* Le remplacement de 50% de notre éclairage public en LED.
* Le four banal.
* La reprise du Site des Papeteries par de jeunes entrepreneurs ittrois et le développement actuellement de 15 entreprises
* L’inauguration de la Crèche de Virginal et l’augmentation de l’accueil de nos crèches de 42 à 49 places.
* La création d’une station d’épuration par lagunage à Haut-Ittre.
* La création de terrains de Padel
* Le bail emphytéotique et les travaux au Patro de Virginal.
* Le développement futur d’un réseau de chaleur à Virginal.
* La réfection l’année prochaine des rues Montoisy, Châtaigniers et Rouge-Bouton.

A cela bien évidemment s’ajoutent des initiatives communales en matière d’investissements comme la réfection de nos petites voiries (Basse-Hollande, Pérou, Baudémont, Eve, Primevères), mais aussi non matériel comme le Conseil communal des Enfants, les chèques-Sports, les synergies Commune-CPAS, le marché hebdomadaire à Virginal, le soutien et le maintien au Théâtre de La Valette, le développement d’un axe touristico -culturel avec Place aux Artistes et Ittre se Jette à l’eau et la relance du 15 août, le lancement de e-guichet, la distribution de 700 boîtes jaunes à nos aînés…..

Malgré toutes les crises traversées une à une, nous avons su développer, et réaliser un nombre important de projets tout en améliorant de manière significative nos réserves financières.

On peut donc être satisfait du résultat obtenu et cela nous laisse encore de belles perspectives pour la commune d’Ittre pour les années à venir.