

SAINT  **HUBERT**

nature & mouvement

Programme

Stratégique

Transversal

2018-2024

Evaluation finale



Introduction

Mesdames,

Messieurs,

Chers membres du Conseil communal,

Nous avons le plaisir de vous présenter par la présente le rapport d'évaluation finale du PST de la Ville de Saint-Hubert.

Comme vous la savez, le PST de la législation 2018-2024 a subi plusieurs étapes. Un premier PST validé dès après les élections 2018. Et un PST retravaillé en 2022, suite à un remaniement des Collège et Conseil communaux.

Constat sur l'intérêt du PST

- Intérêt politique

Nous laisserons le soin aux mandataires de tirer un bilan sur la pertinence et l'utilisation du PST lorsqu'ils présenteront l'évaluation finale du PST devant le Conseil communal.

- Intérêt du personnel communal

Le grand défi de la législature 2025-2031 sera une plus grande implication du personnel dans la proposition de construction, mais aussi dans le suivi du PST. Dans une première période de chamboulement au niveau de la direction générale lors de l'élaboration du PST en 2019, il est clair que la consultation du personnel communal n'a pas été optimum. C'était aussi le premier PST, et comme toute chose nouvelle, c'est « encore quelque chose en plus à faire, à quoi ça va servir, ... »

Il est vrai que souvent, la référence au PST se passait souvent entre le monde politique et la Direction.

Le défi à venir sera donc une plus grande implication des tous les acteurs dans l'élaboration et le suivi du prochain PST. L'apport d'un outil de suivi efficace et aisé d'utilisation sera sans doute un avantage non négligeable pouvant faciliter à la mise en avant et susciter l'intérêt du personnel vis-à-vis du PST

- Opportunités

S'il semblait à la base que le PST était un outil fixé pour la période de législature, avec une série d'objectifs précis à atteindre, il est clair qu'il faudra désormais considérer le PST comme un outil évolutif, devant s'adapter aux situations et aux opportunités. Devant être mis-à-jour de manière régulière. Partant de l'adage que la vérité du jour n'est pas forcément celle du lendemain, le PST devra à l'avenir s'articuler autour du momentum, du moment présent, de l'instantané.

En effet, aussi paradoxal que cela puisse paraître, le PST, qui se veut être un outil de planification sur le moyen/long terme, doit aussi s'adapter à la société actuelle qui se nourrit d'instantané. Dans notre monde professionnel, couplant administration et politique, le PST doit s'adapter au fil du temps aux appels à projets, parfois soudains, qui apparaissent en cours de législature. Choisir, c'est renoncer, dit-on. S'engager dans un nouvel appel à projets, c'est souvent devoir renoncer à un autre projet prévu au départ. Ou adapter un projet en fonction de l'opportunité de l'appel à projets qui se présente.

- Crises

S'adapter au momentum, au moment présent, c'est aussi s'adapter aux crises auxquelles la société doit faire face.

Outre les remaniements en termes de personnel (départ de la Directrice générale, turnover du personnel), de mandataires (départ à mi législature du Bourgmestre en fonction), la Ville de Saint-Hubert, comme toutes les communes de Belgique, a dû faire face aux crises successives touchant sa population et son économie. Crise de la peste porcine et crise des scolytes impactant les revenus de la Commune. Crise du Covid qui au-delà des implications directes, a aussi modifié l'organisation du travail des communes, qui ont dû s'adapter en peu de temps à un nouveau mode organisationnel (travail à distance, visio conférences, renforcement des capacités informatiques,...). Crise ukrainienne, qui a subitement imposé un ajustement des finances communales notamment en raison de l'augmentation spectaculaire des coûts énergétiques.

Faire vivre son PST, c'est donc aussi s'adapter. Adapter ses finances, trouver des nouvelles ressources. Développer de nouveaux modes de fonctionnement.

- Résultats

Au regard des éléments présentés ci-avant, l'analyse et l'évaluation finale du PST 2018-2024 ne sera que le reflet partiel du travail accompli sur cette législature.

Si certains projets n'auront pas pu être mis en œuvre, le PST n'en expliquera pas les raisons. Peut-être n'ont-ils pas pu être mis en œuvre au profit d'autres projets, qui n'auront eux pas été prévus par le PST.

Peut-être que l'évolution effrénée de la société a rendu désuets des projets dont l'imagination n'était pourtant pas si lointaine.

Certainement l'évaluation finale du PST ne sera pas exhaustive en matière de réalisations, de complétude. Les missions d'une Commune sont à tel point vastes, riches et étendues, qu'il est impossible de les compiler de manière intégrale dans un document tel que le PST.

1. Rappel - Qu'est-ce que le PST ?

Le programme stratégique transversal a été incorporé dans le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation à l'article L-1123-27 et dans la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale à l'article 27 par les décrets du 19 juillet 2018.

Ce mode de gestion est la transposition, sur le plan local, des principes du new management public.

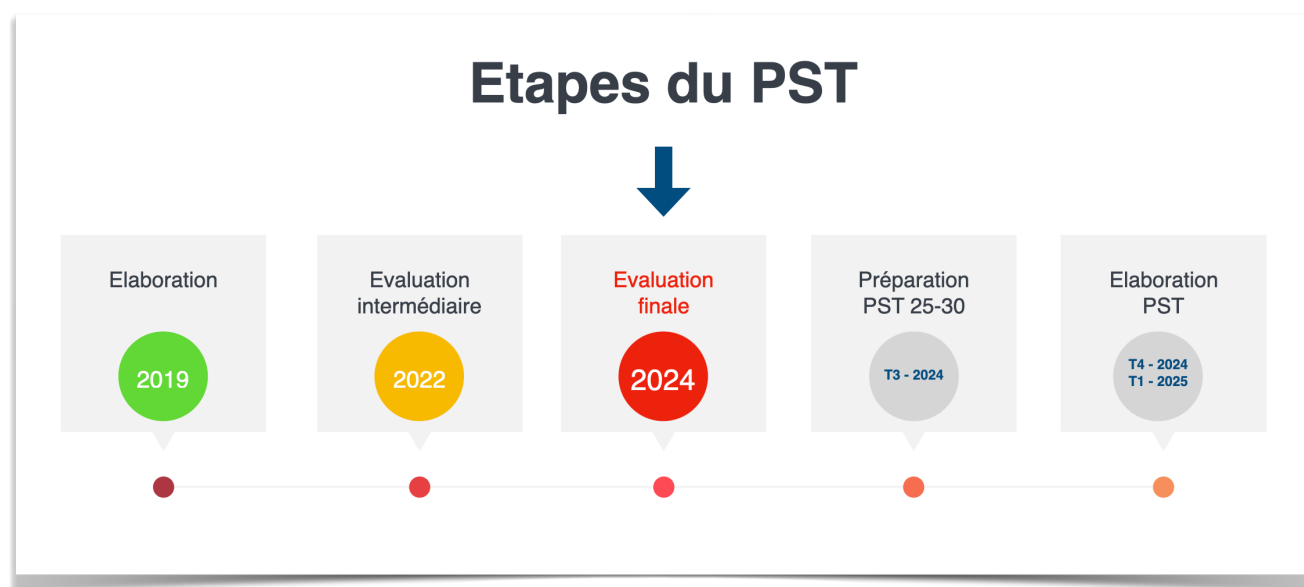
L'autorité locale a défini sa vision politique et ensuite ses objectifs stratégiques. Chacun d'entre eux a été décliné en objectifs opérationnels qui, à leur tour, ont été précisé en actions, projets.

Dans le PST, il convient de distinguer le volet interne du volet externe. Le **volet externe** est centré sur les missions du pouvoir local et sur le développement de la cité. Le **volet interne** est centré sur l'administration et son fonctionnement. Celui-ci doit bien entendu servir le volet externe.

Le **Programme Stratégique Transversal - PST**, obligation pour toutes les institutions locales durant ce mandat 2019-2024, comporte trois phases lors de chaque cycle :

- élaboration,
- évaluation intermédiaire ;
- évolution finale.

Au terme du mandat le PST est soumis à évaluation. Le présent rapport en constitue la synthèse.



Cette étape, obligatoire pour toutes les institutions, constitue un élément commun en termes de bilan et de sa présentation. Le dispositif légal relatif à cette évaluation est relativement succinct, mais légèrement différent selon les institutions.

2. Zoom sur la stratégie globale

Selon la vision de l'institution arrêtée dans la déclaration de politique, le PST est construit verticalement autour d'objectifs stratégiques, traduits en objectifs opérationnels pour lesquels seront définis des projets et les actions concrètes qui pourront mener à leur réalisation.

On distingue les objectifs selon leur caractère stratégique ou opérationnel.

L'**objectif stratégique** se définit par le registre de « l'être » : Que voulons-nous être dans 6 ans ? C'est un objectif qui se veut à long terme (une législature ou plus) et qui définit la vision des autorités politiques.

L'**objectif opérationnel** se définit par le registre du « faire » : Que voulons-nous faire ?

Il s'agit donc de définir des projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Plusieurs objectifs opérationnels peuvent décliner l'objectif stratégique.

Les **projets** et les **actions** se situent dans le registre du « comment » : Qu'est-ce qui va être fait ? Qui va faire quoi, quand et avec quels moyens ? Plusieurs actions déclinent un objectif opérationnel.

Est illustrée ci-après la structure principale déclinée en objectifs stratégiques.



3. Objectifs de développement durable

Le développement durable est une nouvelle conception de l'intérêt général. Il prend en compte les aspects économiques, environnementaux et sociaux du développement d'une planète globalisée, notre maison commune. C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

L'objectif du développement durable est de définir des schémas viables qui concilient les trois aspects écologique, social et économique des activités humaines : trois piliers à prendre en compte par les collectivités, comme par les entreprises et les individus ; on y ajoute souvent un quatrième pilier, culturel. La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces enjeux. À ces trois piliers, s'ajoute un enjeu transversal, indispensable à la définition et à la mise en œuvre de politiques et d'actions relatives au développement durable : la gouvernance.

La gouvernance consiste en la participation de tous les acteurs (citoyens, entreprises, associations, élus, ...) au processus de décision ; elle est une forme de démocratie participative.

Le développement durable n'est pas un état statique d'harmonie, mais un processus dynamique et solidaire de transformation, dans lequel l'exploitation des ressources naturelles, le choix des investissements, l'orientation des changements techniques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir, comme avec les besoins du présent.



L'ensemble des actions/projets s'inscrivent dans un ou plusieurs de ces objectifs.

4. Rapport d'exécution - Évaluation

Le processus est constitué de cinq étapes successives : constitution du rapport d'exécution par le Comité de Direction, évaluation par le Collège communal et prise d'acte dans le chef du Conseil communal. La publication se fait en deux temps : facultative après la prise d'acte par le Conseil communal, mais obligatoire vers le nouveau Collège communal issu des futures élections.



4.1. Méthodologie

L'évaluation finale, étape obligatoire pour toutes les institutions, constitue un élément commun en termes de bilan et de sa présentation. Le dispositif légal relatif à cette évaluation est relativement succinct, mais légèrement différent selon les institutions.

Il convient tout d'abord de préciser que le PST visait principalement les projets nouveaux, les initiatives nouvelles à implémenter au regard des différentes missions de la commune. Il n'avait donc pas pour but de reprendre toutes les actions déjà existantes, ni les missions obligatoires des pouvoirs locaux régis, notamment, par les dispositions réglementaires.

En outre, il n'est ni concevable, ni réaliste d'inscrire dans un tel programme des objectifs et actions pour l'ensemble des secteurs et compétences qu'une commune ou un CPAS est susceptible de gérer. La programmation implique, intrinsèquement, de poser des choix pour allouer les ressources et utiliser l'énergie de l'administration à la réalisation d'objectifs estimés prioritaires par l'exécutif.

Le PST n'est donc pas un carcan. Ce n'est pas parce qu'une action, qu'il apparaît à un moment opportun de réaliser, n'est pas inscrite dans le PST que l'autorité communale doit s'interdire de la mener à bien. De même, l'autorité communale doit pouvoir prendre la responsabilité d'abandonner une action inscrite dans le PST si elle s'avère inopportune ou inefficace et, profiter des opportunités quotidiennes ou des nécessités pour initier tout projet.

Enfin, on conçoit aisément que l'ensemble de la vie d'une institution communale ne correspond pas exclusivement à un mandat de six ans. Il est donc normal que des projets chevauchent des mandats distincts selon leur degré d'avancement. Les délais d'exécution de projets dépendent de très nombreux facteurs : ressources humaines et budgétaires, obligations légales, spécificités techniques etc... L'évaluation finale du PST constitue donc une photographie de l'avancement des projets à une date donnée. Il convient également de ne pas perdre de vue que tous les projets ne présentent pas la même difficulté ou temps de réalisation.

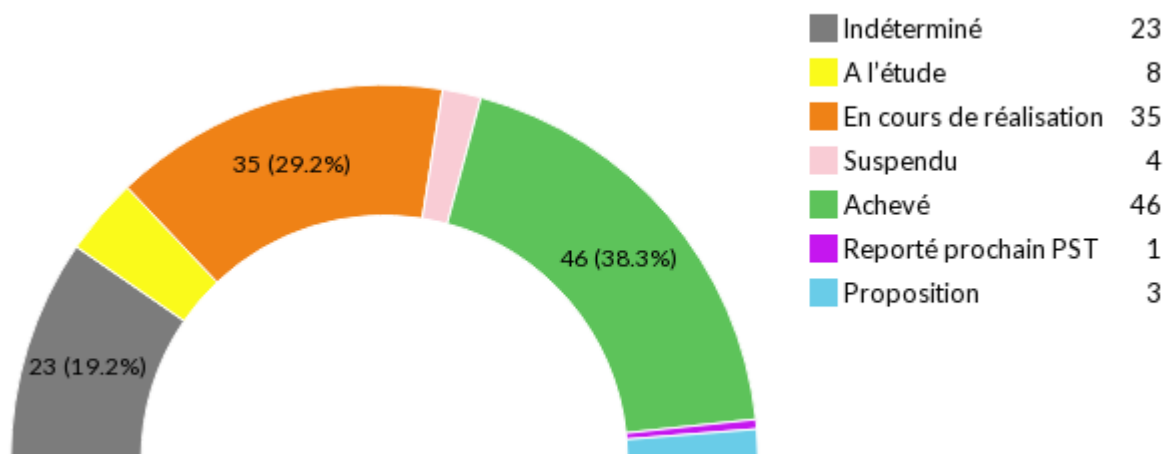
4.2. Synthèse

Un PST est in fine constitué d'actions, projets envisagés. Une action = le « FAIRE CONCRÈTEMENT ». Une ou plusieurs actions vont être définies dans le cadre d'un objectif opérationnel.

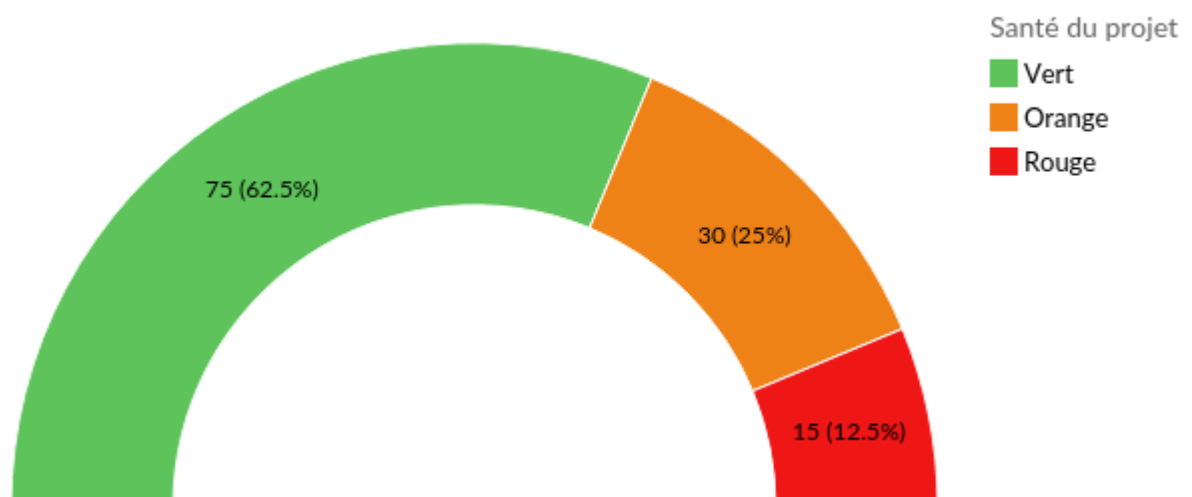
Le tableau de synthèse de l'évolution des projets, reprenant l'évolution à mi législature, le renouvellement de 2022 suite au remaniement de la majorité et l'amendement de 2024, est intégralement annexé à la présente.

4.3. Statistiques

Projets / Etat d'avancement



Projets / Santé



Conclusion

Nous pouvons dire que le PST 2019-2024 était un essai qui doit être conclu lors de la prochaine législature. Travailler d'avantage avec cet outil, impliquer d'avantage tous les membres du personnel ainsi que les mandataires.

Cette implication élargie devrait permettre d'augmenter la performance du taux de réalisation sur la prochaine législature.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont permis de suivre les dossiers repris dans ce PST.