Saint-Ghislain

PST 2025-2030

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL



















TABLE DES MATIERES

I. Introduction du Collège communal 5

II. Programme Stratégique Transversal

Cadre légal, définition et approche conceptuelle 7

A. Références légales 7

B. Qu'est-ce qu'un Programme Stratégique Transversal (PST) ? 8

C. Approche conceptuelle 9

III. Structure du PST

Principes généraux, contenu et descriptifs 11

A. Un seul PST mais deux volets : externe et interne 12

B. Les objectifs stratégiques – volet externe 13

C. Les objectifs stratégiques – volet interne 15

D. Les objectifs opérationnels – volet externe et interne 17

1. Les objectifs opérationnels du volet externe 17

2. Les objectifs opérationnels du volet interne 18

IV. Élaboration du PST

A. Une dynamique collaborative pour un PST cohérent 19

B. Les actions comme vecteurs de concrétisation 20

1. Les actions du volet externe 21

2. Les actions du volet interne 29

C. Les évaluations : étapes de régumation et d'ajustement 32

1. Intégrer dans la fiche-action les difficultés rencontrées 32

2. Ajustements budgétaires et repositionnement stratégique 32

3. Une évaluation pragmatique au service de l'efficacité 33

D. Perspectives budgétaires 34

IV. Bibliographie 36

I. INTRODUCTION DU COLLÈGE COMMUNAL

Mesdames, Messieurs,

Vous prenez connaissance du Programme Stratégique Transversal (PST) 2025-2030 de la Ville de Saint-Ghislain. Document à finalité stratégique, ce PST est un instrument de gouvernance locale qui accompagnera le développement de notre Ville tout au long de la mandature. Les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et les actions qui le composent s'inscrivent dans le sillage de la déclaration de politique communale qui vous a été présentée lors du Conseil communal du 21 janvier 2025.

Les 138 projets concrets qui y sont énoncés sont le fruit du travail collectif du Collège communal, des Grades légaux (Directeur général et Directrice financière) et des agents de notre Administration.

Au travers des objectifs stratégiques (volets interne et externe confondus), six grands axes ont été définis : responsabilité et performance ; accueil et durabilité ; citoyenneté et solidarité ; convivialité et créativité ; efficacité et innovation ; bienveillance et performance. Ces enjeux rencontrent les défis sociaux, économiques et géographiques que nous relèverons demain à la fois pour nos Concitoyens et notre Ville.

Loin d'être un carcan qui briderait l'action du Collège communal, le PST est au contraire un outil évolutif qui nous permet d'agir localement tout en pensant globalement. Véritable tableau de bord des Autorités politiques et administratives, ce programme est très certainement appelé à évoluer – voire même à s'étoffer – et ce, en fonction des réalités quotidiennes auxquelles nous serons confrontés, mais aussi des contraintes budgétaires et des obligations supra-communales qui s'imposeront à nous.

Bien sûr, cette démarche programmatique accompagnera le développement de notre Ville en poursuivant une optique de bonne gouvernance et de modernisation de la gestion publique. Pensés pour vous et pour notre Ville, ces objectifs et projets traduisent vos préoccupations, vos volontés, vos espérances. Ce PST nous permet ainsi de nous unir pour atteindre des objectifs partagés et façonner ensemble le Saint-Ghislain de demain.

Le Collège communal

II. PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

CADRE LÉGAL, DÉFINITION ET APPROCHE CONCEPTUELLE

A. RÉFÉRENCES LÉGALES

C'est au travers de deux décrets adoptés le 19 juillet 2018 que le Législateur wallon a intégré le Programme Stratégique Transversal (PST) tant dans le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD) que dans la Loi organique du 8 juillet 1976 (LO) des Centres Publics d'Actions Sociales et ce, au travers respectivement des articles L1123-27 (CDLD) et 27 (LO).

Ces deux décrets ont induit un ensemble de disposition que le tableau ci-dessous synthétise :

DISPOSITIONS LÉGALES	COMMUNE	CPAS
Déclaration de politique communale (DPC)/ Déclaration de politique sociale (DPS)	L-1123-27, §1er • présentation par le Collège communal, dans les deux mois de son installation • adoption par le Conseil communal • publication sur le site internet.	L.O. 27ter, §1er • par le Conseil de l'Action sociale, dans les deux mois de son installation • publication sur le site internet
Programme Stratégique Transversal	L-1123-27, §2 • presentation par le Collège, dans les neuf mois de son installation • Comité de concertation Ville/CPAS (abrogé) • présentation, débat et prise d'acte au Conseil communal ; • publication sur le site internet.	L.O. 27ter, §1er • par le Conseil (ou le Bureau Permanent) dans les neuf mois de son installation • presentation et débat au Conseil de l'Action sociale (si B.P.) • publication sur le site internet
Evaluation à mi- mandat	L-1123-27, §2 • Collège communal	L.O. 27ter, §2 • Conseil de l'Action sociale ou Bureau Permanent et Conseil

DISPOSITIONS LÉGALES	COMMUNE	CPAS
Evaluation finale	L-1123-27, §2 • présentation par le Collège communal sur base d'un rapport d'exécution réalisé par le Comité de Direction (CoDir) • rapport transmis au Conseil communal endéans le premier semestre de l'année du renouvellement integral des Conseillers communaux	L.O. 27ter, §2 • Conseil de l'Action sociale sur base du rapport d'exécution réalisé par le CODIR • rapport transmis au Conseil endéans le premier semestre de l'année du renouvellement intégral des Conseillers

B. Qu'est-ce qu'un Programme Stratégique Transversal ?

Véritable instrument de gouvernance locale, le Programme Stratégique Transversal (PST) prend la forme d'un document à finalité stratégique.

Articulé autour d'***axes stratégiques***, il traduit ces derniers en ***objectifs opérationnels*** qui sont eux-mêmes déclinés en ***actions***. Le PST propose ainsi une vue transversale, décloisonnée et coordonnée des projets, permettant de la sorte d'optimiser la gestion communale.

Le PST est également une démarche visant à motiver l'ensemble des acteurs de la Ville (mandataires, agents communaux, partenaires, entreprises, associations, citoyens, etc.) à atteindre des objectifs partagés et ce, dans l'intérêt général.

En somme, le PST est le tableau de bord du Collège communal, des Grades légaux (Directeur général et Directrice financière), des agents communaux ainsi que – dans une certaine mesure – des institutions partenaires. Durant l'ensemble de la mandature, il accompagnera le développement de notre Ville et visera, en renforçant le dialogue permettant la réalisation des actions, à créer des ponts entre les différentes parties prenantes.

C. APPROCHE CONCEPTUELLE

Le PST se décline en trois axiomes essentiels :

1. ***un programme*** → autrement dit, un ensemble d'actions, de projets ou d'intentions que l'on planifie de réaliser. Ce programme vise également à fédérer, au travers de ses actions, les divers plans sectoriels dans lesquels une entité communale s'inscrit (tels que le Plan de Cohésion Sociale, le Plan Quinquennal de Développement de la Lecture, le Plan Communal de Développement de la Nature, etc.) ;
2. ***une stratégie*** → c'est-à-dire, fixer tout d'abord le cap des actions que l'on souhaite réaliser durant la mandature et, par la suite, déterminer les paramètres des projets qui concourront à ce que les actions définies dans le PST soient réalisées ;
3. ***une transversalité*** → les différents acteurs du PST s'engagent concrètement dans sa réalisation. Leur travail n'est donc pas cloisonné. Au contraire, il s'articule dans un cadre mobilisateur qui fédère toutes les compétences, à savoir : les mandataires politiques, les grades légaux, l'administration, les institutions para-locales, etc.

En outre, le PST permet de légitimer davantage encore l'action publique locale car :

1. ***il repose sur un dialogue constructif entre mandataires politiques et grades légaux*** → le PST, nous l'avons vu, est un outil partagé qui fixe les objectifs politiques et la manière de les atteindre en traduisant une vision et des volontés en projets et actions concrets ;
2. ***il vise à optimiser l'utilisation des ressources et, en corollaire, induit une nouvelle culture de gestion*** → élaborer et mettre en œuvre un PST suppose de s'interroger sur les pratiques actuelles de travail mais aussi d'adopter une nouvelle culture de gestion fondée sur une planification à long terme, une vision prospective, une évaluation régulière des ressources (humaines, budgétaires, patrimoniales) et une communication proactive des résultats. En conséquence, le PST s'inscrit dans le sillage de la réforme des grade légaux (2013) ;
3. ***il est vecteur de bonne gouvernance*** → le PST recueille dans un document unique et consultable par tous l'ensemble des actions qui seront développées au cours de la législature. Cette démarche favorise la transparence de l'action publique et s'inscrit pleinement dans une démarche de bonne gouvernance.

Cette démarche de bonne gouvernance qu'incarne le PST correspond à une implémentation, à l'échelon communal, des principes de management public. Les Directeurs généraux et les Directeurs financiers – top managers des administrations locales – sont ainsi chargés respectivement de la mise en œuvre opérationnelle du PST et de son suivi financier. En outre, la Déclaration de Politique Communale (DPC) a été définie par le Collège communal sur base de cinq questions qui font apparaître en filigrane ces principes de management :

1. ***où en sommes-nous ?*** → des constats ont été dressés et, partant, un diagnostic a été posé ;
2. ***vers quoi voulons-nous aller ?*** ou ***Que voulons-nous être ?*** → un cap a été fixé, une stratégie a été établie. C'est la définition d'une vision ;
3. ***quels projets permettront de réaliser notre stratégie ?*** → c'est une opérationnalisation orientée sur l'obtention de résultats ;
4. ***que mettons-nous en œuvre ?*** → des actions concrètes ont été ciblées et leur réalisation a été priorisée. Cela constitue la programmation de l'action politique.

Enfin, la dernière question, bien qu'elle intervienne plus tardivement dans la démarche programmatique, permettra d'évaluer l'action politique locale sur base de données objectives :

5. ***qu'avons-nous réalisé ?*** → cette évaluation interviendra en deux temps :
   a) la première, à mi-mandat ;
   b) la seconde, au terme de la mandature.

   Elle permettra de mesurer, à l'aide de résultats tangibles, la concrétisation du PST et, en corollaire, de la DPC.

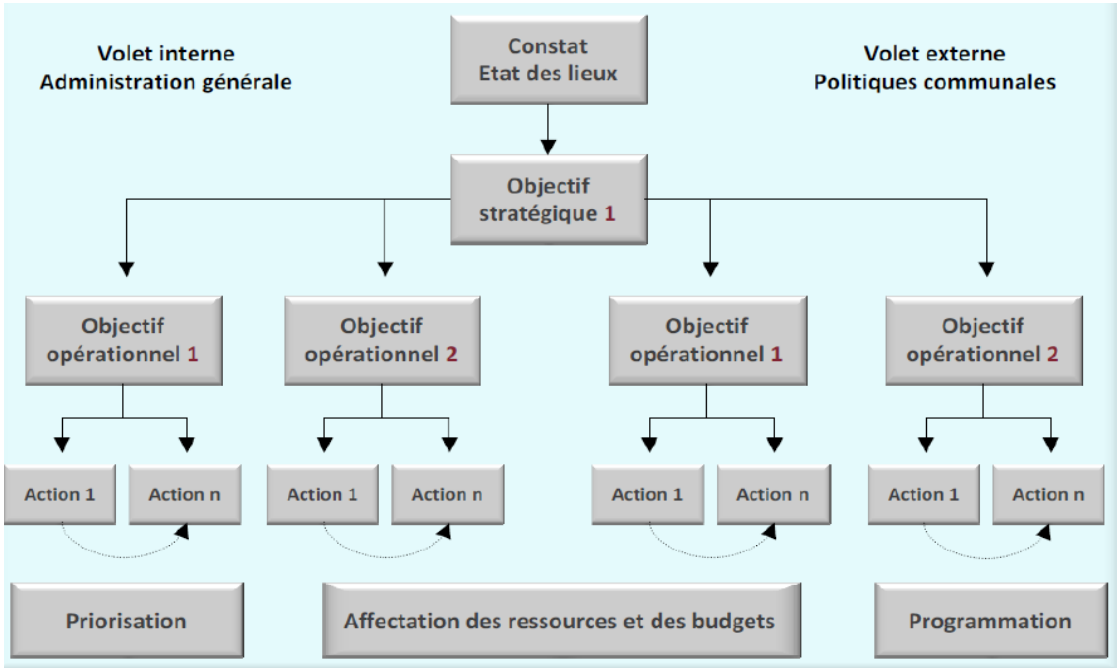
Le PST, nous l'avons vu, vise donc à mettre en œuvre une vision à long terme de l'action politique. Il ne remplace pas la DPC mais la complète par une véritable démarche stratégique qui projette sur le moyen et le long terme des actions concrètes. Le PST contribue *in fine* à construire la Ville de demain.

III. STRUCTURE DU PST

PRINCIPES GÉNÉRAUX, CONTENU ET DESCRIPTIF

La démarche induite par le PST peut se résumer au travers du schéma ci-dessous.

La structure du PST



Une fois la vision politique définie, le PST en délimite les objectifs stratégiques. Chacun d'entre eux est ensuite divisés en objectifs opérationnels ; ces derniers étant à leurs tours déclinés en actions concrètes. Simple d'apparence, cette arborescence doit être construite avec cohérence car, de manière transversale, certaines actions pourraient rencontrer plusieurs objectifs opérationnels (ce qui est à déconseiller).

Le PST n'a pas pour vocation de détailler les missions obligatoires (régies, notamment, par les dispositions réglementaires qui sont dévolues aux pouvoirs locaux) car il vise non seulement les initiatives nouvelles et les projets futurs mais aussi la poursuite de projets entamés lors de la mandature précédente. Cet ensemble peut être implémenté au regard des missions dont sont chargées les communes et les CPAS.

La nécessaire programmation propre au PST suppose donc – lors des réunion de travail visant à déterminer les actions retenues – que des choix soient posés afin d'utiliser au mieux les ressources dont l'administration dispose. Dès lors, inscrire dans un tel programme autant d'objectifs et d'actions qu'une commune ou un CPAS est susceptible de gérer apparaîtrait rapidement contre-productif, voire même préjudiciable.

Le PST n'est pas non plus un carcan qui entraverait l'action politique locale. En effet, l'autorité communale n'est nullement empêchée de mener à bien un projet estimé opportun qui n'aurait pas été inscrit dans le PST. A contrario, cette même autorité peut décider d'abandonner une action contenue dans le PST si celle-ci s'avérait finalement inefficiente.

A. UN SEUL PST MAIS DEUX VOLETS : EXTERNE ET INTERNE

Si le Programme Stratégique Transversal constitue un seul et même document, il est néanmoins important de préciser qu'il se divise en **deux volets : externe pour l'un, interne pour l'autre**. Ceux-ci permettent de disposer d'une vision à la fois globale et transversale des actions menées.

1. Le **volet externe** :
   - ✓ est étroitement lié au développement des politiques communales ;
   - ✓ précise les différentes actions que la Ville entreprend de réaliser durant la mandature ;
   - ✓ est mis en œuvre par l'administration seule et/ou dans le cadre de partenariats externes (ces derniers pouvant, le cas échéant, être mené dans un cadre « transcommunal »).

2. Le **volet interne** :
   - ✓ vise l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de l'Administration dans l'accomplissement de ses missions menées au service des citoyens ;
   - ✓ peut couvrir différents domaines d'actions : ressources humaines, bien-être au travail, communication interne, développement numérique, etc. ;
   - ✓ est mis en œuvre par l'Administration.

B. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES – VOLET EXTERNE

Les Objectifs Stratégiques (O.S.) traduisent, en quelques mots, le « devenir de la commune », c'est-à-dire, la vision portée par les autorités communales : ce que la commune devrait être au terme de la mandature (ou à plus long terme). De plus, ces O.S. expriment la finalité et les effets recherchés des politiques publiques qui sont et seront mises en œuvre.

Pour l'essentiel, les objectifs stratégiques répondent à cinq critères :

1. ils ont une vocation à long terme car leur durée va, *a minima*, jusqu'au terme de la mandature. Ils ne sont donc pas voués à être remis en cause ;
2. ils sont relatifs aux politiques publiques et peuvent être définis dans tout domaine d'actions de la commune (mais pas nécessairement *dans tous les domaines d'actions* puisque les PST des communes sont, au regard de leur réalité, à géométrie variable) ;
3. ils doivent être définis en un nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité de l'action publique ;
4. ils ne fixent pas les détails des activités à effectuer (ou les budgets alloués) et, par conséquent, laissent une large autonomie sur la manière de les concrétiser ;
5. ils sont eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels et se concrétisent par des retombées et/ou des résultats attendus et observés.

Sur base de cinq critères, le Collège communal a articulé ses réflexions autour de quatre objectifs clés :

1. ***Être une Ville responsable et performante*** : cet objectif stratégique vise à assurer une gestion financière rigoureuse et durable, tout en maintenant une fiscalité modérée et équitable. La Ville s'y engage également à encourager le développement économique local, à préserver et valoriser son patrimoine, à moderniser ses infrastructures et à garantir la sécurité et le bien-être des citoyens. Dans cette optique, la performance s'entend à la fois en termes de gestion des finances (en ce compris – pour les marchés publics – du respect des critères sociaux, environnementaux et éthiques), de préservation des biens communs, d'aménagement du territoire et de soutien au développement économique des commerces saint-ghislainois.

2. ***Être une Ville accueillante et durable*** : cet objectif stratégique vise à poursuivre le caractère accueillant et durable de la ville, en accentuant les efforts pour renforcer son accessibilité et son respect de l'environnement. Il s'agit de promouvoir des solutions de mobilité douce, de poursuivre la transition énergétique et de préserver les espaces verts tout en valorisant la biodiversité. L'objectif est de maintenir et d'améliorer la qualité de vie des habitants, en consolidant des aménagements respectueux de l'environnement et en favorisant le bien-être animal ;
3. ***Être une Ville citoyenne et solidaire*** : cet objectif tend à renforcer la dimension citoyenne et solidaire de la Ville, en poursuivant les actions pour faciliter l'inclusion sociale, notamment en garantissant l'égalité des chances. Il s'agit de continuer à offrir un enseignement de proximité, inclusif et de qualité tout en promouvant l'émancipation, l'autonomie et l'intégration à travers des initiatives ciblées, notamment pour les jeunes (en ce compris les dispositifs d'accueil de la petite-enfance), les femmes et les aînés. La Ville s'y 'engage également à promouvoir la solidarité et l'entraide citoyenne en soutenant les actions intergénérationnelles et l'engagement volontaire des habitants ;
4. ***Être une Ville conviviale et créative*** : cet objectif stratégique favorise l'accès à la culture, à la lecture et au sport pour tous les citoyens. Un focus particulier y est également porté sur l'amélioration de la connectivité et l'accès aisé à l'information communale grâce à des outils modernes. L'objectif est également de renforcer l'infrastructure sportive et de loisirs aux profits des clubs et des habitants de l'Entité. La Ville s'y engage aussi à faire de la culture un levier de cohésion sociale, notamment en favorisant la création artistique et la valorisation des talents locaux.

Nous le constatons, les objectifs stratégiques se caractérisent par la traduction d'une volonté ferme : ***ÊTRE***. Ils traduisent donc la vision à long terme (une mandature ou davantage) des autorités politiques ; autrement dit, ce que la Ville sera demain. Et pour mieux saisir la portée de ce concept, il est important de considérer le mot « Ville » non pas en tant qu'entité juridique mais bien en tant que « collectivité » ou « territoire globale ».

C. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES – VOLET INTERNE

Ce second volet est consacré spécifiquement aux projets et actions destinés à améliorer, renforcer et optimiser la gestion quotidienne de l'Administration communale et ce, tant dans l'organisation des services, la réalisation de leurs missions que l'attention portée au bien-être des collaborateurs.

Comme le précise le Service Public de Wallonie, le volet interne aborde « *différents domaines d'action dont les plus fréquemment rencontrés sont la gestion des ressources humaines, les processus de travail, la communication interne (…)* »[1]. Les Grades légaux, en accord avec le Collège communal, ont dès lors déterminé deux objectifs stratégiques clés permettant de dessiner les contours de l'Administration communale de demain :

1. ***Être une Administration efficace et innovante*** : cet objectif stratégique vise à renforcer la performance de l'Administration en poursuivant les efforts engagés pour moderniser ses outils, ses méthodes de travail et ses modes de gestion. Il s'agit aussi d'optimiser les infrastructures informatiques, de développer la dématérialisation des processus, d'assurer une gestion rigoureuse et prospective des ressources et de tirer parti des technologies numériques (notamment de l'intelligence artificielle) afin d'offrir aux citoyens un service public fluide, réactif et accessible. L'objectif est également d'offrir à chaque agent un environnement de travail adapté aux enjeux contemporains, tout en mettant l'innovation au service de l'intérêt général.
2. ***Être une Administration bienveillante et performante*** : Ce dernier objectif stratégique tend à renforcer la cohésion entre les équipes, de valoriser l'engagement des agents et d'encourager l'épanouissement professionnel à travers la formation continue et l'amélioration des conditions de travail. L'Administration entend aussi promouvoir une culture d'accueil inclusive et attentive à la diversité, tout en intégrant des pratiques durables, notamment en matière de mobilité. Il s'agit, en somme, de garantir un environnement de travail motivant, solidaire et performant, au service de l'intérêt public.

[1] Service Public de Wallonie, *Programme Stratégique Transversal. Guide méthodologique* (2018).

À l'instar du volet externe, les objectifs stratégiques développés dans le volet interne se caractérisent eux aussi par la traduction d'une volonté ferme : ***ÊTRE***. Mais à la différence des objectifs externes du PST, les objectifs internes ont été décidés et traduits par le Directeur général et la Directrice financière de l'Administration, en collaboration avec le Collège communal. Ces objectifs internes représentent ainsi la traduction de la vision à long terme (une mandature ou davantage) des autorités administratives et politiques.

D. LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS – VOLET EXTERNE ET INTERNE

Comme le laisse aisément deviner la construction verticale du PST[2], il s'agit ici de définir les enjeux opérationnels qui permettront de contribuer à la réalisation des objectif s stratégiques. En somme, ce sont des leviers que la Ville doit activer pour atteindre les résultats escomptés et qui s'inscrivent dans deux registres essentiels : ***évoluer*** et ***intensifier***.

Les objectifs opérationnels (O.O.) sont définis sur un espace temporel de court ou moyen terme. Il est donc préférable qu'ils ne dépassent pas le terme de la mandature et ce, pour répondre pleinement à la planification que suppose la bonne exécution du Programme Stratégique Transversal. Retenus en nombre limité (pour se fixer des objectifs atteignables), ils ne sont pas tenus d'épuiser le champ des possibles que, par définition, un objectif stratégique peut offrir. En effet, puisqu'ils sont *de facto* « confrontés » aux réalités du territoire communal, ces O.O. doivent déboucher sur des réalisations concrètes, à savoir : les actions (cf. *infra*).

1. LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DU VOLET EXTERNE

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : ÊTRE UNE VILLE RESPONSABLE ET PERFORMANTE	
O.O.1.	Optimiser la fiscalité et utiliser de manière rigoureuse les deniers publics
O.O.2.	Assurer la gestion, la préservation et la valorisation de notre patrimoine et de nos infrastructures
O.O.3.	Aménager notre territoire de manière clairvoyante et concertée
O.O.4.	Soutenir le développement économique local
O.O.5.	Renforcer la sécurité et la salubrité publique
O.O.6.	Moderniser les infrastructures communales pour répondre aux besoins des citoyens
OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE ACCUEILLANTE ET DURABLE	
O.O.7.	Favoriser les mobilités douces et renforcer la multimodalité
O.O.8.	Contribuer à préserver l'environnement en poursuivant la transition énergétique et la gestion adéquate des ressources
O.O.9.	Veiller au bien-être animal
O.O.10.	Préserver les espaces verts, la biodiversité et valoriser les espaces publics

[2] Pour rappel : des objectifs stratégiques intégrant des objectifs opérationnels, eux-mêmes déclinés en actions.

OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : ÊTRE UNE VILLE CITOYENNE ET SOLIDAIRE	
O.O.11.	Garantir un enseignement qualitatif, inclusif et de proximité pour tous
O.O.12.	Favoriser l'émancipation sociale, l'égalité des chances et des genres
O.O.13.	Développer des dispositifs coordonnés d'accueil pour la petite-enfance et répondant aux besoins des parents
O.O.14.	Développer des projets d'éducation à la santé
O.O.15.	Promouvoir l'entraide et l'engagement citoyen
O.O.16.	Renforcer l'inclusion sociale des aînés en favorisant leur autonomie
OBJECTIF STRATEGIQUE 4 : ÊTRE UNE VILLE CONVIVIALE ET CRÉATIVE	
O.O.17.	Être une entité connectée, ancrée dans la modernité et proche de ses citoyens
O.O.18.	Favoriser un accès aisé à la culture et à la lecture
O.O.19.	Encourager la pratique sportive et poursuivre le soutien apporté aux clubs locaux
O.O.20.	Renforcer les infrastructures sportives et de loisirs

2. LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DU VOLET INTERNE

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION EFFICACE ET INNOVANTE	
O.O.21.	Optimiser les outils et infrastructures informatiques
O.O.22.	Dématérialiser la gestion des ressources humaines et accroître les flux de communication
O.O.23.	Assurer une gestion optimale des ressources et des moyens financiers
O.O.24.	Recourir aux nouvelles technologies numériques (dont l'IA) pour rendre un meilleur service aux citoyens
OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION BIENVEILLANTE ET PERFORMANTE	
O.O.25.	Renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance
O.O.26.	Renforcer et accroître les compétences des agents de l'Administration
O.O.27.	Promouvoir une culture d'accueil inclusive et respectueuse de la diversité
O.O.28.	Encourager la mobilité douce et durable

IV. ÉLABORATION DU PST

Le Programme Stratégique Transversal est un engagement politique qui *de facto* impacte les Administrations locales. Il est donc légitime que, préalablement à sa constitution, les objectifs qui en émanent et qui sont choisis par le Collège communal soient confrontés aux réalités concrètes que rencontrent chaque jour les agents communaux.

A. UNE DYNAMIQUE COLLABORATIVE POUR UN PST COHERENT

La phase de réalisation a été initiée par une première réunion entre le Collège communal et les chefs de service. Organisée le 7 décembre 2024. Cette rencontre a permis de définir le cadre de travail et d'impliquer directement les responsables et leurs collaborateurs dans la construction du programme.

Suite à cette réunion, les chefs de service ont mené un travail interne avec leurs équipes et ce, en vue de formuler des propositions d'actions concrètes. Celles-ci ont été élaborées sur base des compétences et domaines d'activité propres à chacun des services.

Sous la supervision du Directeur général, les coordinateurs du PST ont ensuite pris le relais afin de structurer, au regard des exigences normatives édictées par les autorités wallonnes, les propositions reçues. Pour l'essentiel, ce travail a consisté à reformuler (au besoin) les intitulés, à supprimer les doublons, à harmoniser le vocabulaire et à ajuster l'objectif des actions pour garantir la cohérence de l'ensemble du programme. L'expérience acquise par les coordinateurs lors de l'élaboration du précédent PST a constitué un atout important dans cette phase de structuration.

Le résultat de ce travail a été présenté au Collège communal au cours de trois séances successives. Ces réunions ont permis aux membres du Collèges, aux Grade légaux et aux coordinateurs de retravailler, d'amender et de valider les contenus proposés mais aussi de recueillir les remarques et proposition et de renforcer l'alignement politique du PST au regard de la Déclaration de Politique Communale. Soulignons également que le Comité de Direction a préalablement été associé à cette démarche pour assurer une appropriation partagée par l'ensemble de l'Administration.

Enfin, une réunion rassemblant le Collège communal et les services a été organisée pour présenter le contenu finalisé du PST. Cette séance a permis de partager les orientations retenues, de répondre aux éventuelles questions, et de mobiliser les équipes autour des objectifs et finalités du programme.

B. Les actions comme vecteurs de concrétisation

La construction du Programme Stratégique Transversal repose sur un ensemble d'objectifs traduits en actions concrètes. Ces actions constituent l'essentiel de la mise en œuvre opérationnelle du PST. Elles sont pensées comme des réponses pratiques et ciblées aux enjeux identifiés par les objectifs opérationnels.

Une action est donc le ***moyen concret*** permettant d'atteindre un ***objectif opérationnel***. Elle répond à la question « ***qu'allons-nous mettre en œuvre pour atteindre notre objectif ?*** ». Pour ce faire, elle s'appuie sur une logique de ***projets*** et doit être accompagnée d'une ***gouvernance claire***, associant à la fois une ***vision politique*** et une ***coordination administrative*** ; cette combinaison permet un ***suivi rigoureux*** et une ***capacité régulière d'ajustement***.

1. **Les caractéristiques d'une action**
   - contribue directement à réaliser un **objectif opérationnel** ;
   - **pilotée** par des **référents identifiés** (politiques et administratifs) ;
   - **peut-être composée de plusieurs projets** (permettant de concourir à sa réalisation) ;
   - nécessite une **coordination entre services** (entre le service porteur et les services partenaires) ;
   - spécifie, dans sa « fiche-action » **qui fait quoi, quand, comment et avec quels moyens** ;
   - **délimitée dans le temps** ;
   - mobilise des **ressources spécifiques** ;
   - vise un **résultat concret et mesurable** ;
   - participe activement au **développement stratégique de la Ville**.

1. LES ACTIONS DU VOLET EXTERNE

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : ÊTRE UNE VILLE RESPONSABLE ET PERFORMANTE	
Objectif opérationnel 1 : optimiser la fiscalité et utiliser de manière rigoureuse les deniers publics	
1.1.	Conserver une fiscalité modérée permettant l'impulsion de nouvelles activités économiques, en tenant compte de l'équité sociale
1.2.	Mettre en place des ratios d'endettement sur base de la structure budgétaire
1.3.	Poursuivre une mise en concurrence de tous les acteurs-ressources de financement et de produits alternatifs à l'emprunt classique (appels à projet, subsidiations, etc.)
1.4.	Veiller à l'insertion des clauses environnementales, sociales et éthiques (ESE) dans les marchés publics
1.5.	Réviser les règlements communaux
Objectif opérationnel 2 : assurer la gestion, la préservation et la valorisation de notre patrimoine et de nos infrastructures	
2.1.	Entretenir et restaurer les biens patrimoniaux mobiliers et immobiliers de la Ville
2.2.	Veiller à la mise en conformité continue des bâtiments communaux (administratifs, muséaux, sportifs, etc.)
2.3.	Assurer une gestion stratégique du patrimoine immobilier de la Ville
2.4.	Opérer le drainage des fondations de la Tour de la Ville
2.5.	Valoriser le caractère patrimonial et architectural de la Tour de la Ville
2.6.	Installer des panneaux didactiques à proximité des bâtiments patrimoniaux et des lieux d'intérêts
Objectif opérationnel 3 : aménager notre territoire de manière clairvoyante et concertée	
3.1.	Réviser le Schéma de Développement Communal (SDC) et le Guide Communal d'Urbanisme (GCU)
3.2.	Aménager la zone dite du « Terril 33 » pour y créer une zone d'activités économiques mixtes
3.3.	Poursuivre l'implantation et l'aménagement de bulles à verre enterrées
3.4.	Réaliser des chartes thématiques (logements adaptables aux PMR, stationnement, etc.) servant de guide aux promoteurs
3.5.	Poursuivre la réalisation de la cartographie complète du réseau d'égouttage (en collaboration avec l'intercommunale IDEA)

	Objectif opérationnel 4 : soutenir le développement économique local
4.1.	Valoriser le commerce local, les produits régionaux et l'économie circulaire
4.2.	Simplifier le fonctionnement de « Ma Carte Ville » et élargir son utilisation
4.3.	Mise en place d'un accueil destiné aux nouveaux commerçants (informations, démarches à entreprendre, etc.)
	Objectif opérationnel 5 : renforcer la sécurité et la salubrité publique
5.1.	Poursuivre le déploiement de caméras de surveillance à des endroits stratégiques afin d'assurer tout à la fois la sécurité des citoyens et la salubrité publique
5.2.	Lutter contre les infractions urbanistiques
5.3.	Créer de nouveaux aménagements routiers destinés à réduire la vitesse des véhicules
5.4.	Remplacer le matériel urbain de sécurisation routière
5.5.	Intensifier les rencontres entre les citoyens et la police
	Objectif opérationnel 6 : moderniser les infrastructures communales pour répondre aux besoins des citoyens
6.1.	Créer une extension sur le site administratif de Tertre
6.2.	Rénover le réfectoire de l'école du Grand Jardin
6.3.	Améliorer l'isolation acoustique et les aménagements des locaux des deux académies de musique et des arts de la parole
6.4.	Créer des espaces dédié au co-working au sein des infrastructures communales et de la Régie Communale Autonome (RCA)
6.5.	Revoir la signalisation aux entrées de Ville et aux abords des infrastructures communales (sites administratifs, écoles, etc.)
6.6.	Construction d'un hangar permettant le stockage temporaire des biens évacués lors des expulsions

OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE VILLE ACCUEILLANTE ET DURABLE	
Objectif opérationnel 7 : favoriser les mobilités douces et renforcer la multimodalité	
7.1.	Créer une voirie de délestage, ouverte durant les festivités, entre les abords du complexe sportif de la piscine communale et l'avenue de l'Enseignement
7.2.	Étudier la faisabilité de piétonniser le centre-ville et d'y créer, au travers d'un partenariat public-privé, un parking souterrain
7.3.	Poursuivre le renforcement du réseau et du maillage des pistes cyclo-piétonnes à travers l'Entité
7.4.	Actualiser le Plan Communal de Mobilité (PCM)
7.5.	Développer un dispositif consacré à l'usage des parkings (occupation en cours, emplacements PMR, etc.)
7.6.	Création de parkings de délestage et de zones de co-voiturage
7.7.	Installer des dispositifs « range-vélos » (couverts et individuels) à proximité immédiate des écoles, des sites culturels et sportifs de l'Entité
Objectif opérationnel 8 : contribuer à préserver l'environnement et à lutter contre le changement climatique en poursuivant la transition énergétique et la gestion adéquate des ressources	
8.1.	Actualiser le cadastre énergétique des bâtiments communaux et assurer une utilisation raisonnée de l'énergie
8.2.	Poursuivre le remplacement de l'éclairage public par des dispositifs de type LED afin d'améliorer la performance énergétique
8.3.	Création de puits de captage d'eau de pluie afin d'arroser les terrains de sports
8.4.	Étudier la faisabilité d'étendre l'alimentation énergétique par géothermie aux bâtiments communaux
8.5.	Procéder au recyclage des mégots collectés dans les cendriers urbains
8.6.	Poursuivre la mise en œuvre du Plan d'Action en faveur de l'Energie Durable et du Climat (PAEDC) 2030
Objectif opérationnel 9 : veiller au bien-être animal	
9.1.	Création d'un second « caniparc »
9.2.	Éditer un guide communal du bien-être animalier
9.3.	Désigner un vétérinaire chargé du bien-être animal

Objectif opérationnel 10 : préserver les espaces verts, la biodiversité et valoriser les espaces publics
10.1. Valoriser les espaces publics par le biais d'aménagements raisonnés et favorisant la biodiversité des zones vertes
10.2. Procéder à la déminéralisation progressive des espaces publics et favoriser un accès à la nature pour tous
10.3. Poursuivre le verdissement des cimetières de l'Entité
10.4. Développer les réseaux touristiques et les sentiers promenades
10.5. Valoriser l'agrotourisme et l'écotourisme au profit des professions rurales
10.6. Réaménager les places de l'Entité et y créer, en fonction des possibilités, des espaces verdoyants
10.7. Sensibiliser les enfants aux respect de la biodiversité et de l'environnement par le biais d'activités ludiques et éducatives

OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : ÊTRE UNE VILLE CITOYENNE ET SOLIDAIRE	
Objectif opérationnel 11 : garantir un enseignement qualitatif, inclusif et de proximité pour tous	
11.1.	Poursuivre l'acquisition d'outils adaptés aux enfants à besoins spécifiques
11.2.	Développer des actions de lutte contre les discriminations et le harcèlement scolaire
11.3.	Garantir l'offre d'enseignement en immersion
11.4.	Renforcer les partenariats entre les écoles et les acteurs culturels locaux afin de favoriser l'accès des enfants à la culture
11.5.	Valoriser les activités des deux académies de musique et des arts de la parole
Objectif opérationnel 12 : favoriser l'émancipation sociale, l'égalité des chances et des genres	
12.1.	Mettre en œuvre les actions du Plan de Cohésion Sociale (PCS)
12.2.	Poursuivre la sensibilisation à la lutte contre les violences intrafamiliales et celles fondées sur le genre
12.3.	Féminiser davantage le nom des rues, notamment par le biais d'une consultation citoyenne
12.4.	Soutenir le financement du permis de conduire (théorique)
12.5.	Étudier la faisabilité de placer des distributeurs de préservatifs et de protections intimes dans certains lieux publics
12.6.	Poursuivre l'organisation du « Salon de l'Emploi »
12.7.	Intensifier les actions pour aider les jeunes dans leur recherche d'emploi
Objectif opérationnel 13 : développer des dispositifs coordonnés d'accueil pour la petite-enfance et répondant aux besoins des parents	
13.1.	Poursuivre les opérations de rénovation et/ou d'extension des infrastructures scolaires et d'accueil
13.2.	Étudier la faisabilité de recruter un coordinateur dédié au dispositif ATL (Accueil Temps Libre)
13.3.	Créer de nouvelles places d'accueil afin de répondre aux différents besoins exprimés par les parents
13.4.	Organiser un salon consacré à la petite-enfance et y associer les professionnels du secteur
13.5.	Mettre en place des espaces de rencontre et d'écoute pour les familles (au travers de conférence et d'ateliers thématiques)
13.6.	Étudier la faisabilité de mettre en place un guichet unique et mutualisé destiné à faciliter l'attribution des places en crèche

	Objectif opérationnel 14 : développer des projets d'éducation à la santé
14.1.	Promouvoir l'alimentation saine à l'école mais aussi lors des stages et des plaines de jeux
14.2.	Développer, au travers d'ateliers spécifiques, des actions de promotion de la santé (alimentation saine, bien-être, etc.)
	Objectif opérationnel 15 : promouvoir l'entraide et l'engagement citoyen
15.1.	Mettre en place des actions favorisant les liens intergénérationnels
15.2.	Assurer la promotion du bénévolat auprès des citoyens et des structures associatives locales
15.3.	Intensifier la participation citoyenne, notamment au travers d'un budget collaboratif
15.4.	Renforcer la fierté d'être Saint-Ghislainois à travers le développement d'évènements fédérateurs
15.5.	Créer un prix de la citoyenneté afin de mettre à l'honneur les personnes œuvrant au quotidien à l'amélioration de notre cadre de vie
15.6.	Coordonner la gestion des « Jardins partagés collectifs » sur l'espace public
	Objectif opérationnel 16 : renforcer l'inclusion sociale des aînés en favorisant leur autonomie
16.1.	Poursuivre la lutte contre l'isolement des aînés
16.2.	Développer une campagne de mobilité à destination des aînés
16.3.	Organiser des ateliers de sensibilisation et de formation aux outils numériques
16.4.	Organiser à destination des aînés deux sessions annuelles de remise à niveau du code de la route
16.5.	Renforcer et optimiser l'offre de mobilité à tarif réduit

OBJECTIF STRATEGIQUE 4 : ÊTRE UNE VILLE CONVIVIALE ET CRÉATIVE	
Objectif opérationnel 17 : être une Entité connectée, ancrée dans la modernité et proche de ses citoyens	
17.1.	Améliorer les dispositifs de connectivité en Ville et dans les Villages
17.2.	Étudier l'opportunité et la faisabilité de créer une application mobile « Saint-Ghislain »
17.3.	Réaliser des capsules vidéos de présentation des services communaux afin de faire mieux connaître le travail des agents communaux et rapprocher les citoyens de l'Administration
17.4.	Assurer une accessibilité optimale du site internet pour les personnes souffrant d'une déficience auditive ou visuelle
17.5.	Réaliser une enquête permettant à la fois de cerner au mieux les besoins exprimés par les citoyens et de mesurer leurs niveaux de satisfaction
Objectif opérationnel 18 : Favoriser un accès aisé à la culture et à la lecture	
18.1.	Poursuivre la réalisation du Plan Quinquennal de Développement de la Lecture (PQDL)
18.2.	Valoriser la lecture auprès de tous les publics à l'aide du Bibliobus
18.3.	Mettre en place des ateliers de lecture « enfants-adultes »
18.4.	Développer une prime « lecture »
18.5.	Promouvoir les artistes de l'Entité
18.6.	Création, sur la Grand-Place, d'un musée communal accessible à tous
18.7.	Célébrer les 50 ans de la fusion des communes en mettant en valeur l'identité de notre Ville et de ses villages
Objectif opérationnel 19 : encourager la pratique sportive et poursuivre le soutien apporté aux clubs locaux	
19.1.	Développer une prime « Sport » afin de favoriser l'activité physique
19.2.	Soutenir le développement des clubs sportifs de l'Entité
19.3.	Favoriser, au travers d'ateliers spécifiques, la formation des moniteurs et des dirigeants des clubs sportifs
Objectif opérationnel 20 : renforcer les infrastructures sportives et de loisirs	
20.1.	Créer un terrain de football synthétique au complexe sportif de Douvrain
20.2.	Aménager à Sirault une nouvelle infrastructure appropriée à la fois pour les clubs sportifs et les associations

Objectif opérationnel 20 : renforcer les infrastructures sportives et de loisirs (suite)	
20.3.	Poursuivre la réfection de la salle omnisports d'Hautrage (aménagements des abords extérieurs et de la buvette, acquisition d'équipements sportifs et d'entretien, sonorisation, etc.)
20.4.	Créer une salle polyvalente à Tertre
20.5.	Analyser l'opportunité de créer une aire récréative et sportive à la venelle Saint-Georges
20.6.	Création à la rue de l'Échappée d'un espace de détente

2. LES ACTIONS DU VOLET INTERNE

OBJECTIF STRATEGIQUE 5 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION EFFICACE ET INNOVANTE	
Objectif opérationnel 21 : optimiser les outils et infrastructures informatiques	
21.1.	Dresser un audit des besoins informatiques (matériel, sécurité, etc.)
21.2.	Remplacer les ordinateurs de bureau par des PC portables et des « docking stations » facilitant la connectivité des agents
21.3.	Assurer aux agents une connectivité à distance rapide et stable lors de leur prestation en télétravail
21.4.	Mettre en place une authentification à double facteur (2FA) pour sécuriser l'accès des agents aux infrastructures informatiques de l'Administration
21.5.	Maximiser l'usage des dispositifs bureautiques et de connectivité pour autonomiser les process de fonctionnement
Objectif opérationnel 22 : dématérialiser la gestion des ressources humaines et accroître les flux de communication	
22.1.	Tendre vers une dématérialisation des dossiers RH des membres du personnel et implémenter un logiciel permettant de suivre la carrière complète de l'agent
22.2.	Rendre obligatoire l'utilisation de la plateforme de gestion du temps de travail lors de tout nouvel engagement
22.3.	Organiser des réunions d'informations à destination du personnel sur des thématiques spécifiques (deuxième pilier de pension, service social collectif, etc.)
22.4.	Mettre un PC et une imprimante à disposition du personnel n'ayant pas accès à un ordinateur afin de généraliser les documents électroniques de paie
Objectif opérationnel 23 : assurer une gestion optimale des ressources et des moyens financiers	
23.1.	Renforcer la gestion budgétaire par quadrimestre tout en élaborant des tableaux de bord prospectifs à 5 ans (gestion de type « Cockpit »)
23.2.	Implémenter l'intelligence artificielle dans les différents outils de gestion budgétaire
23.3.	Renforcer la dématérialisation des flux de dépenses
23.4.	Intensifier les actions de l'ERP (Entreprise Resource Planning)
23.5.	Centraliser la gestion de l'équipement numérique et didactique dont disposent les écoles

Objectif opérationnel 23 : assurer une gestion optimale des ressources et des moyens financiers (suite)	
23.6.	Mettre en place des outils de gestion renforçant la transition énergétique
Objectif opérationnel 24 : recourir aux nouvelles technologies numériques (dont l'IA) pour rendre un meilleur service aux citoyens	
24.1.	Mettre en place une plateforme numérique permettant de centraliser et traiter à la fois les mises à disposition de matériel et les locations de salles
24.2.	Implémenter à destination des citoyens un outil conversationnel de type « chatbot » (intelligence artificielle)
24.3.	Publier, sur le site internet de la Ville, les procédures relatives aux demandes d'autorisation diverses, de réclamations « taxes » et d'interventions « assurances » afin de permettre aux citoyens de transmettre l'ensemble des documents requis et de constituer rapidement un dossier en bonne et due forme
24.4.	Installer des solutions d'intelligence artificielle pour aider à la réalisation des processus administratifs chronophages ou répétitifs et former le personnel administratif à l'utilisation efficiente et fonctionnelle de ces nouveaux outils
24.5.	Optimiser les trajets effectués par les véhicules de la Ville afin de garantir l'efficience des déplacements
24.6.	Procéder à la numérisation des archives afin de faciliter les recherches, centraliser le stockage et diminuer le volume d'espace occupé

OBJECTIF STRATEGIQUE 6 : ETRE UNE ADMINISTRATION BIENVEILLANTE ET PERFORMANTE	
Objectif opérationnel 25 : renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance	
25.1.	Mettre à l'honneur les agents comptabilisant une ancienneté décennale de carrière au sein de notre Administration et ceux partant à la retraite
25.2.	Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès du personnel
25.3.	Valoriser les produits locaux lors des festivités organisées à destination des membres du personnel (fête patronale, cérémonie des vœux, etc.)
Objectif opérationnel 26 : renforcer et accroître les compétences des agents de l'Administration	
26.1.	Organisation de formations intra-services
26.2.	Renforcement des « hard skills » via des formations spécifiques (motivation des actes administratifs, aptitudes aux veilles juridiques, etc.)
26.3.	Poursuivre la démarche qualité et intégrer progressivement dans le périmètre l'ensemble des services de l'Administration
26.4.	Former régulièrement le personnel ouvrier et technique à l'utilisation des engins et outils de travail, ainsi qu'aux postures adéquates, afin de prévenir au mieux les accidents
26.5.	Organiser des séances régulières de formation (et de recyclage) aux gestes de premiers secours et d'intervention rapide face à un début d'incendie
Objectif opérationnel 27 : promouvoir une culture d'accueil inclusive et respectueuse de la diversité	
27.1.	Maximiser l'accessibilité des bâtiments communaux aux personnes à mobilité réduite
27.2.	Former le personnel communal à l'approche des personnes en difficulté et au respect de l'égalité des chances
Objectif opérationnel 28 : encourager la mobilité douce et durable	
28.1.	Favoriser la mobilité douce pour les déplacements vers et depuis les sites de l'Administration
28.2.	Moderniser l'atlas des sentiers et chemins vicinaux

C. Les évaluations : étapes de régulation et d'ajustement

L'évaluation du Programme Stratégique Transversal constitue une phase déterminante du processus. En effet, elle permet non seulement de mesurer l'atteinte des actions (et, partant, des objectifs opérationnels et stratégiques) mais aussi de procéder aux ajustements nécessaires face aux « réalités de terrain ». Loin d'être un simple exercice de constat, elle s'inscrit dans une démarche de pilotage qui vise à adapter les priorités et les moyens au regard, d'une part, de l'évolution du contexte et des difficultés rencontrées et, d'autre part, des enseignements tirés lors de la mise en œuvre.

Cette étape permet également de répondre à plusieurs questions essentielles :

- les actions menées sont-elles efficaces ?
- les résultats escomptés sont-ils en voie d'être atteints ?
- certains objectifs doivent-ils être reportés, modifiés ou reconsidérés ?

L'évaluation devient alors un outil stratégique permettant d'identifier à terme régulier les actions inadéquates, les objectifs trop ambitieux ou, au contraire, les réussites à consolider.

1. Intégrer dans la fiche-action les difficultés rencontrées

En cours de mandature, les services porteurs de l'action peuvent être confrontés à divers freins, tels que des retards de mise en œuvre, des contraintes organisationnelles, l'absence ou la perte de moyens humains, des procédures administratives complexes, ou encore des évolutions imprévues du cadre législatif. Ces « obstacles » devront être renseignés dans les fiches-action car ils fourniront une juste lecture des difficultés rencontrées tout au long du processus de réalisation.

2. Ajustements budgétaires et repositionnement stratégique

L'évaluation permet également d'adapter les moyens financiers au regard de l'état d'avancement de la réalisation des actions. En effet, certains projets peuvent nécessiter un renforcement budgétaire tandis que d'autres peuvent être ajustés ou abandonnés.

Cette relecture des priorités s'appuie notamment sur les évaluations intermédiaires du PST ainsi que sur les deux modifications budgétaires présentées chaque année au Conseil communal.

À l'issue de ce travail d'analyse, les propositions d'ajustement sont consolidées et soumises à l'examen du Collège communal, en concertation avec le Comité de Direction. Le programme peut alors faire l'objet de modifications ponctuelles ou structurelles.

3. UNE ÉVALUATION PRAGMATIQUE AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ

L'évaluation du PST se veut pragmatique et évolutive. Elle doit permettre de s'adapter aux contraintes rencontrées tout en maintenant un cap stratégique clair. Cette capacité d'ajustement « en cours de route » reflète la maturité de l'organisation communale et son aptitude à gouverner dans un environnement complexe, en tirant parti à la fois des réussites mais aussi des difficultés.

D. PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES

Tout Programme Stratégique Transversal (PST) doit être accompagné d'une planification budgétaire alliant clarté et orientation. Ce processus comptable vise à établir des objectifs financiers clairs et à élaborer un plan pour les concrétiser.

Il implique, notamment, l'élaboration d'un budget, l'établissement de prévisions financières et la définition d'une stratégie d'investissement. Il s'agit d'une véritable feuille de route respectueuse de l'argent du citoyen.

La Ville développera, à la fois, une gestion tactique concentrée sur les opérations quotidiennes du service ordinaire, afin d'atteindre des objectifs immédiats et une gestion financière stratégique, adoptant une vision plus large via le service extraordinaire et ce, afin de s'aligner avec les objectifs durables.

La planification de l'inscription des crédits reposera sur une budgétisation séquencée en quadrimestres, où les amendements tiendront compte des risques (diminution des recettes ou indexation des dépenses ordinaires) et des opportunités (augmentation des recettes ou contraction des dépenses ordinaires).

Le budget sera réaliste et en équilibre, incorporant au fur et à mesure les décisions structurelles dans sa conception :

- le service ordinaire sera basé sur l'historique prenant en considération les données financières passées, les tendances et les modèles existants pour établir des prévisions ;
- le service extraordinaire sera un « Budget Base Zéro » (BBZ) consistant à repartir de zéro, chaque année, et à repenser chaque dépense, sur la base des besoins réels en investissements.

Un tableau de bord prospectif à cinq ans, soigneusement élaboré sur base des indicateurs internes et ceux transmis par l'autorité supérieure, permettra d'utiliser les ressources de manière efficace.

Comme tout programme stratégique, le tableau de bord financier prospectif à cinq ans part de la situation actuelle de la Ville pour imaginer la situation future. Il indique les conclusions budgétaires antérieures, fixe les échéances annuelles et énumère les indicateurs (résultats, fonds de réserves, provisions) pour passer d'un exercice à l'autre et suivre la progression.

Le tableau de bord prospectif à cinq ans sera réaliste ; le volume d'investissements se développant au fur et à mesure des annonces des comptes annuels.

Pour mener à bien ce processus de planification budgétaire, la Direction financière de la Ville de Saint-Ghislain utilisera les technologies et outils informatiques suivants :

- un système ERP (pour Enterprise Resource Planning) ;
- un logiciel de comptabilité intégrant la gestion budgétaire ;
- la plate-forme « e-comptes » du Service Public de Wallonie Intérieur et Action Sociale (SPW IAS) ;
- des modèles financiers et budgétaires élaborés par des tableurs et des outils de reporting ;
- les normes ISO (International Organization for Standardization) et l'Intelligence Artificielle.

Dans le cadre des sources de financement, il conviendra de maintenir un équilibre entre la dette et l'utilisation des fonds propres ; le recours aux subsides d'investissement étant une opportunité majeure.

Enfin, les flux de trésorerie seront étudiés, afin de déterminer correctement le besoin en fonds de roulement.

V. BIBLIOGRAPHIE

- BOVERIE Michèle, SOMERS Brigitte, THOMAS Julie, *Le Programme Stratégique Transversal communal (PST). Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs*, Politea Éditions, Bruxelles, 2013.

- Service Public de Wallonie, *Programme Stratégique Transversal, Guide méthodologique*, SPW Éditions, Namur, 2018.

- Mouvement Communal, *Le programme stratégique transversal, Une démarche stratégique pour les villes et communes*, UVCW, hors-série, décembre 2012.

Programme Stratégique Transversal 2025-2030
Ville de Saint-Ghislain
24 Juin 2025