



Programme Stratégique Transversal 2019-2024



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.....	8
III.	Structure du PST	
	Principes généraux, contenu et descriptifs	11
	A. Un PST mais deux volets : externe et interne.....	12
	B. Une construction verticale articulée autour d'objectifs	12
	C. Les objectifs stratégiques – volet externe.....	13
	D. Les objectifs stratégiques – volet interne.....	14
	E. Les objectifs opérationnels – volet externe et interne.....	16
	1. Les objectifs opérationnels du volet externe.....	16
	2. Les objectifs opérationnels du volet interne	18
	F. Du Collège communal aux agents de terrain.....	19
	G. Les actions – volet externe et interne.....	19
	1. Les actions du volet externe	20
	2. Les actions du volet interne	30
	H. Finalisation du PST.....	33
IV.	Bibliographie.....	34

I. INTRODUCTION DU COLLÈGE COMMUNAL

Mesdames,

Messieurs,

Vous prenez connaissance du Programme Stratégique Transversal (PST) 2019-2024 de la Ville de Saint-Ghislain. Document à finalité stratégique, le PST est un instrument de gouvernance locale qui accompagnera le développement de notre Ville tout au long de la mandature. Il traduit en objectifs stratégiques, en objectifs opérationnels et en actions la déclaration de politique communale qui vous a été présentée lors du Conseil communal du 18 février 2019.

Les 143 actions concrètes qui y sont énoncées sont le fruit du travail collectif des partenaires du Pacte de Majorité, appuyés par les Grades légaux (Directeur général et Directrice financière) et par les agents de l'Administration.

Au travers des objectifs stratégiques, six grands axes ont été définis : dynamisme, citoyenneté, convivialité, durabilité, performance et solidarité. Ces enjeux rencontrent les défis sociaux, économiques et géographiques que nous relèverons demain pour nos citoyens et notre Ville.

Loin d'être un carcan qui briderait l'action des autorités locales, le Programme Stratégique Transversal est au contraire un outil évolutif qui nous permettra d'agir localement tout en pensant globalement. Le PST va d'ailleurs bien plus loin que les dispositifs de gestion communale existants tels l'Agenda local 21, le Plan Communal de Mobilité (PCM) ou encore le Plan Communal de Développement de la Nature (PCDN) car il y présente une vision plus globale et permet d'intégrer de manière cohérente toutes les stratégies communales en un seul document.

Véritable tableau de bord des autorités politiques et administratives, ce PST est appelé à évoluer et à s'étoffer et ce, en fonction des réalités quotidiennes auxquelles nous serons confrontés, des contraintes budgétaires et des obligations supra-communales qui s'imposeront à nous. Cette démarche programmatique accompagnera le développement de notre Ville en poursuivant une optique de bonne gouvernance et de modernisation de la gestion publique.

Mais pour être mené à bien, le Programme Stratégique Transversal a également besoin de l'implication de chacun : mandataires et agents communaux, bien sûr. Mais aussi associations,

commerçants, entreprises et, naturellement, vous, nos concitoyens. Pensés pour vous, pour notre Ville, ces objectifs et projets traduisent vos préoccupations, vos volontés, vos espérances. Ce PST nous permettra de nous unir pour atteindre des objectifs partagés et façonner ensemble le Saint-Ghislain de demain.

Les partenaires du Pacte de Majorité

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 que dans la Loi organique du 8 juillet 1976 des Centres Publics d'Actions Sociales et ce, au travers respectivement des articles L1123-27 (CDLD) et 27 (LO).

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

OBLIGATIONS	COMMUNE	CPAS
Déclaration de politique communale/ Déclaration de politique sociale	L-1123-27, §1 ^{er} <ul style="list-style-type: none">le Collège dans les 2 mois de son installationadoption par le Conseil communalpublication sur le site internet	L.O. 27ter, §1 ^{er} <ul style="list-style-type: none">le Conseil dans les 2 mois de son installationpublication sur le site internet
Programme Stratégique Transversal	L-1123-27, §2 <ul style="list-style-type: none">le Collège dans les 6 mois de son installation (legislature 2018-2024 : 9 mois)Comité de concertation Ville/CPASprésentation et débat au Conseil communalpublication sur le site internet	L.O. 27ter, §1 ^{er} <ul style="list-style-type: none">le Conseil (ou le Bureau Permanent) dans les 6 mois de son installation (exception faite de la legislature 2018-2024 : 9 mois)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 <ul style="list-style-type: none">Collège communal	L.O. 27ter, §2 <ul style="list-style-type: none">Conseil de l'Action sociale ou Bureau Permanent + Conseil

OBLIGATIONS	COMMUNE	CPAS
Evaluation finale	L-1123-27, §2 <ul style="list-style-type: none"> • Collège communal sur base d'un rapport d'exécution réalisé par le CoDIR (Comité de Direction) • rapport transmis au Conseil communal endéans le premier semestre du renouvellement intégral des Conseillers communaux 	L.O. 27ter, §2 <ul style="list-style-type: none"> • Conseil de l'Action sociale sur base du rapport d'exécution réalisé par le CODIR • rapport transmis au Conseil endéans le premier semestre du renouvellement intégral des Conseillers

B. QU'EST-CE QU'UN PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL ?

Document à finalité stratégique, le PST est un instrument de gouvernance locale. En lien direct avec la Déclaration de Politique Communale (DPC), il en reprend les *axes stratégiques* et 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 d'optimiser la gestion communale.

Le PST, c'est aussi une démarche qui a pour but de 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.

Au final, le PST sera le tableau de bord du Collège communal, des Grades légaux (Directeur général et Directrice financière), des agents communaux ainsi que des institutions partenaires de la Ville. Il accompagnera le développement de notre Ville tout au long de la mandature, en créant du lien et en renforçant le dialogue 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 permet également de fédérer, au travers de ses objectifs stratégiques, les divers plans sectoriels dans lesquels une entité communale s'inscrit (tels 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*** → fixer, dans un premier temps, le cap de l'action sociale et, dans un second temps, déterminer le paramètre des actions et des projets que l'on souhaite réaliser durant la législature et ce, afin d'atteindre le cap que l'on s'est initialement fixé ;
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, les entreprises, les associations et, naturellement, les citoyens.

Le PST permet en outre de légitimer davantage encore l'action publique locale :

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 la vision politique en projets et actions concrets ;
2. ***il vise à optimiser l'utilisation des ressources et, en corollaire, induit une nouvelle culture de gestion*** → réaliser et concrétiser un PST suppose que l'on s'interroge sur les pratiques actuelles de travail, que l'on adopte 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 ;
3. ***il est vecteur de bonne gouvernance*** → le PST recueille dans un document unique et consultable par tous l'ensemble des projets et actions qui seront développés au cours de la législature. Cette démarche favorise la transparence de l'action publique et, partant, s'inscrit pleinement dans une démarche de bonne gouvernance qui rencontrent les attentes citoyennes.

Cette démarche de bonne gouvernance incarnée par le PST correspond à une implémentation, à l'échelon local, des principes de management public. Les Directeurs généraux et les Directeurs financiers – top managers des administrations locales – sont d'ailleurs chargés respectivement de la mise en œuvre du PST et de son suivi financier. En outre, la Déclaration de Politique Communale (DPC), préalable indispensable à la planification stratégique, 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 hiérarchisées. Elles constituent une programmation de l'action politique.

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 : la première à mi-mandat, la seconde au terme de la mandature. Elle permettra d'évaluer à l'aide de résultats tangibles la concrétisation de la DPC.

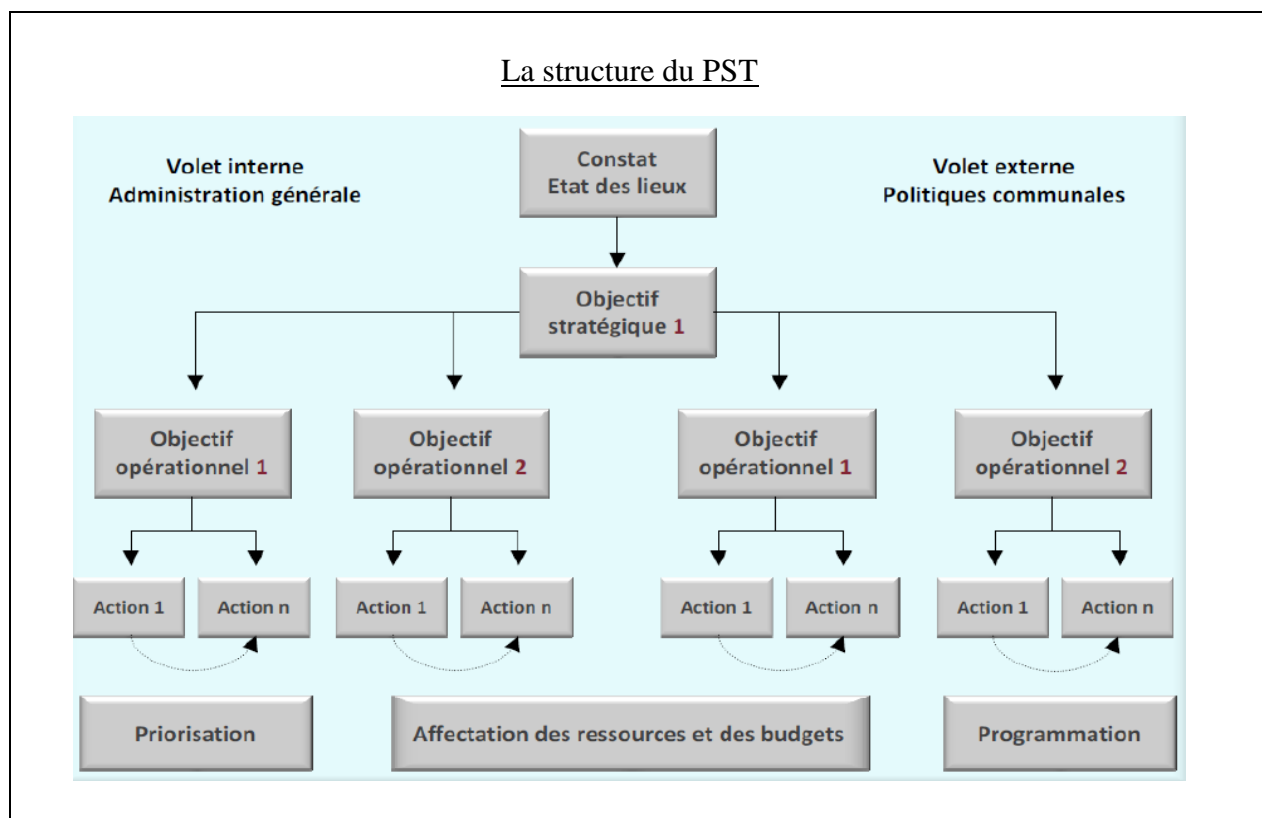
Comme l'indique l'Union des Villes et Communes de Wallonie, le PST est « *une démarche de gouvernance locale. C'est un document stratégique qui aide les communes à mieux programmer leurs politiques communales en développant une culture de la planification et de l'évaluation* »¹. Le PST, nous l'avons 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.

¹ BOVERIE Michèle et VERCRUYSSÉ Édouard, « Le Programme Stratégique Transversal (PST) expliqué aux communes », in *Mouvement communal*, n° 868 (Mai 2012), p.31.

B. STRUCTURE DU PST

PRINCIPES GÉNÉRAUX, CONTENU ET DESCRIPTIF

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



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 peuvent rencontrer plusieurs objectifs opérationnels.

Le PST n'a pas pour vocation de détailler les missions obligatoires (régies, notamment, par les dispositions réglementaires) qui sont dévolues aux pouvoirs locaux. Il vise les initiatives nouvelles, les projets futurs qui peuvent être implémentés au regard des missions dont sont chargées les communes et les CPAS. La nécessaire programmation propre au PST suppose 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, peut-être 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 inefficace.

A. UN PST MAIS DEUX VOILETS : EXTERNE ET INTERNE

Tout d'abord, il est important de préciser que le PST se divise en **deux volets : externe pour l'un, interne pour l'autre**. Ceux-ci permettent de disposer d'une vue 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, voire même, le cas échéant, 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 au service des citoyens ;
- ✓ peut couvrir différents domaines d'actions : gestion des ressources humaines, bien-être au travail, communication interne, etc. ;
- ✓ est mis en œuvre par l'administration.

B. UNE CONSTRUCTION VERTICALE ARTICULÉE AUTOUR D'OBJECTIFS

Nous l'avons vu, le PST correspond à une implémentation des principes de management public au sein des administrations locales. La gestion par objectifs y est donc essentielle car elle transpose très précisément le résultat final souhaité. Ces objectifs doivent correspondre à l'acronyme « **SMART** » :

- **Spécifiques** : précis, ils ne peuvent laisser aucune place à l'ambiguïté ;
- **Mesurables** : une date, des chiffres, des critères, autant d'indicateurs qui doivent être quantifiables, observables et objectivables ;
- **Atteignables** : un juste équilibre entre l'effort à fournir et le résultat escompté doit être trouvé ;

- **Réalistes** : il est inutile de viser la lune, les objectifs fixés doivent pouvoir être atteints ;
- **Temps** : court, moyen ou long terme, le facteur temporel est primordial tant pour la détermination des objectifs que pour leur réalisation.

C. LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES – VOLET EXTERNE

Sur base des cinq étapes préalables à la constitution de la Déclaration de Politique Communale, les mandataires ont articulé leurs réflexions autour de six objectifs clés :

1. **Être une Ville dynamique** : finances, emplois, ruralité, commerces de proximité, autant de leviers que les autorités veulent activer pour que Saint-Ghislain soit dotée d'une ambition socio-politique à la fois ancrée dans le présent et porteuse d'avenir ;
2. **Être une Ville citoyenne** : culture, engagement, apprentissage, trois mots-clés qui portent en eux le germe de la Ville de demain : un territoire où les citoyens sont au cœur des préoccupations tout en y étant eux-mêmes des acteurs de premier plan ;
3. **Être une Ville conviviale** : culture, patrimoine, sport, espaces communs. La Ville de Saint-Ghislain se veut dynamique, enrichissante et accessible à tout un chacun. Les citoyens et les visiteurs doivent avoir de la Cité de l'Ourse l'image d'une Entité où il fait bon vivre ;
4. **Être une Ville durable** : par définition, les « villes durables » ne sont rien de moins que les villes de demain. Et Saint-Ghislain veut indubitablement être de celles-là. Notre Entité a donc à cœur de respecter les principes du développement durable, à savoir : diminuer, pour et avec les habitants, l'empreinte écologique de la Ville en favorisant la mobilité douce et multimodale, la consommation responsable de l'énergie et des ressources, en aménageant judicieusement notre territoire, en veillant au bien-être animal, ... L'implication de tout un chacun – autorité, administration et citoyens – permettra d'atteindre cet objectif ;
5. **Être une Ville performante** : proactivité, connectivité, transparence, sécurité. Il s'agit ici d'orienter le développement de Saint-Ghislain vers l'amélioration des conditions de vie de ses citoyens. Cette vision permettra de concrétiser les

orientations stratégiques promues par les autorités locales pour faire de notre Ville une Entité performante, attrayante et innovante ;

6. ***Être une Ville solidaire*** : santé, logement, attention aux aînés, égalité de traitement, accompagnement social. La Ville de Saint-Ghislain veut offrir des services publics efficaces et adaptés aux besoins de ses citoyens, et en particulier aux plus fragiles. Protéger les habitants, répondre aux besoins de chaque génération, réduire les inégalités et garantir l'accès aux droits sont autant de thèmes qui sont au cœur des préoccupations des autorités communales et de l'Administration dans son ensemble. Il est d'ailleurs important de souligner que plusieurs projets de cet objectif stratégique seront menés par le Conseil Public de l'Action Sociale (CPAS), en concertation étroite avec la Ville.

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 ».

D. 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, tant dans l'organisation des services, la réalisation de nos missions que l'attention portée au bien-être des agents. 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, (...) la communication interne ou encore les synergies avec d'autres institutions publiques* »². Le Directeur général, en accord avec le Collège communal, a dès lors déterminé trois objectifs stratégiques clés permettant de dessiner les contours de l'administration communale de demain :

1. ***Être une administration résolument innovante et efficiente*** : une administration responsable, orientée client et promouvant le management participatif, voilà la volonté qu'expriment au travers de ce premier objectif

² Service Public de Wallonie, *Programme Stratégique Transversal. Guide méthodologique*, Namur, SPW Éditions, 2018, p.54.

interne le Collège et les Grades légaux (Directeur général et Directrice financière) de l'administration. Il s'agit, en substance, d'axer notre travail vers l'obtention de résultats qualitatifs, de nous remettre régulièrement en question et d'être attentifs aux propositions émises par les collaborateurs. Une politique managériale que nous voulons reconnue et confirmée grâce, notamment, au maintien des certifications ISO pour les services déjà homologués et à l'obtention de cette reconnaissance aux services non encore certifiés ;

2. ***Être une administration attentive au bien être de son personnel*** : l'administration doit être un employeur attractif, dynamique et innovant. Il nous faut donc veiller à l'accompagnement, à l'épanouissement et à l'évolution de nos collaborateurs. Cette politique managériale suppose d'accorder une attention particulière à la gestion des ressources humaines et à la communication interne. Des processus (indicateurs de satisfaction, plans de formation et d'évolution de carrière, etc.) devront donc être renforcés, créés ou améliorés et ce, afin de conserver nos talents et d'en attirer de nouveaux ;
3. ***Être une administration qui place la sécurité et la prévention dans ses priorités*** : ce dernier objectif stratégique porte une attention particulière au cadre de travail de nos collaborateurs ainsi qu'à leur propre sécurité. Campagne de sensibilisation, formation au premier secours ou aménagement d'espaces dédiés, ces interactions permettront à la Ville de Saint-Ghislain de respecter pleinement les obligations qui incombent à son statut d'employeur, à savoir : veiller à la santé et à la sécurité de ses employés. Soulignons en outre que ce troisième objectif s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur puisque la sécurité au travail fait partie intégrante du bien-être au travail.

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.

E. LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS – VOLET EXTERNE ET INTERNE

Comme le laisse aisément deviner la construction verticale du PST, il s'agit ici de définir les projets qui permettront de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Ce sont les leviers que la Ville doit activer pour atteindre les résultats escomptés ; ils s'inscrivent dans deux registres essentiels : *évoluer* et *intensifier*.

Définis sur un espace temporel à court ou moyen terme, il est préférable que les objectifs opérationnels ne dépassent pas la durée de la mandature (six ans) et ce, pour répondre pleinement à la planification induite par la réalisation du Programme Stratégique Transversal. Retenus en nombre limité, ils ne sont pas tenus d'épuiser le champ des possibles qu'offre un objectif stratégique. Confrontés aux réalités de terrain, ils 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 DYNAMIQUE	
O.O. 1.	Continuer à utiliser de manière responsable les deniers publics et citoyens
O.O. 2.	Réorienter le commerce local prioritairement vers les circuits courts et les produits du terroir
O.O. 3.	Développer le tourisme rural et sportif
O.O. 4.	Promouvoir l'emploi de proximité
O.O. 5.	Lutter contre le dumping social
OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE VILLE CITOYENNE	
O.O. 6.	Garantir un enseignement pour tous, de proximité et à prix démocratique
O.O. 7.	Développer des actions de promotion de la santé dans nos écoles
O.O. 8.	Mettre en valeur les comportements citoyens
O.O. 9.	Rendre les jeunes acteurs de leur quotidien et les encourager à s'engager pour demain
O.O. 10.	Dédier des espaces à la citoyenneté et à l'apprentissage
O.O. 11.	Optimiser le fonctionnement des Conseils consultatifs

OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : ÊTRE UNE VILLE CONVIVIALE	
O.O. 12.	Proposer une offre culturelle accessible à tous
O.O. 13.	Développer les pratiques de lecture, de jeux et les capacités langagières
O.O. 14.	Encourager la pratique sportive
O.O. 15.	Mettre à disposition des citoyens des espaces de convivialité
OBJECTIF STRATEGIQUE 4 : ÊTRE UNE VILLE DURABLE	
O.O. 16.	Gérer rationnellement l'énergie et préserver l'environnement
O.O. 17.	Valoriser les espaces publics
O.O. 18.	Veiller au bien-être animal
O.O. 19.	Aménager le territoire de manière clairvoyante et concertée
O.O. 20.	Renforcer la mobilité douce et la multimodalité
O.O. 21.	Entretienir notre Ville et l'aménager
OBJECTIF STRATEGIQUE 5 : ÊTRE UNE VILLE PERFORMANTE	
O.O. 22.	Communiquer de manière proactive et optimale
O.O. 23.	Être une entité connectée, ancrée dans la modernité
O.O. 24.	Gérer intelligemment les infrastructures
O.O. 25.	Assurer une gestion efficiente de l'administration
O.O. 26.	Établir un contrat de confiance et de transparence avec les citoyens
O.O. 27.	Renforcer le sentiment de sécurité
OBJECTIF STRATEGIQUE 6 : ÊTRE UNE VILLE SOLIDAIRE	
O.O. 28.	Favoriser l'émancipation sociale
O.O. 29.	Promouvoir et préserver la santé
O.O. 30.	Renforcer la politique sur l'égalité des chances
O.O. 31.	Encourager les relations intergénérationnelles
O.O. 32.	Poursuivre les partenariats pour fournir une réponse concrète aux citoyens

2. LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS DU VOILET INTERNE

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION RÉSOLUMENT INNOVENTE ET EFFICIENTE	
O.O. 1.	Développer un projet de qualité
O.O. 2.	Améliorer l'accueil et le service au citoyen
OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION ATTENTIVE AU BIEN-ÊTRE DE SON PERSONNEL	
O.O. 3.	Améliorer la communication interne
O.O. 4.	Accompagner les membres du personnel dans l'évolution de leur carrière
O.O. 5.	Veiller au bien-être des travailleurs et développer le sentiment d'appartenance
O.O. 6.	Assurer un espace de travail confortable
OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION QUI PLACE LA SÉCURITE ET LA PRÉVENTION DANS SES PRIORITÉS	
O.O. 7.	Développer un plan de sécurité et de prévention au sein de l'administration

F. DU COLLÈGE COMMUNAL AUX AGENTS DE TERRAIN

Puisqu'il découle, nous l'avons vu, de la Déclaration de Politique Communale, le PST est un engagement politique qui impacte *de facto* les administrations locales. Il était donc légitime que les objectifs qui en émanent soient confrontés aux réalités concrètes que rencontrent chaque jour nos agents communaux. Ceux-ci ont donc été invités, par l'entremise des responsables hiérarchiques, à prendre part à la conception du PST en formulant des remarques, en faisant remonter des éléments d'informations, en affinant les contours des futures actions ou en y en ajoutant de nouvelles. À ce titre, une rencontre préalable a eu lieu entre le Collège communal, les Grades légaux et les chefs de services afin d'expliquer la teneur du PST, d'en exposer la philosophie et de présenter les objectifs stratégiques et opérationnels retenus. Cet échange a également été l'occasion de recueillir leurs observations et de prendre bonne note de leurs suggestions.

G. LES ACTIONS – VOLET EXTERNE ET INTERNE

Les actions peuvent être définies comme le moyen par lequel un objectif opérationnel sera atteint. Autrement dit, qu'allons-nous mettre en œuvre afin de réaliser notre objectif opérationnel ? Précises, elles doivent être pilotées par les référents politiques et administratifs qui veilleront à la bonne collaboration et coordination des services prenant part à leur réalisation.

Les actions contenues dans le Programme Stratégique Transversal s'apparentent nettement à des « projets » : elles sont définies dans le temps et génèrent des réalisations concrètes qui permettront à notre Ville de poursuivre son développement. Notre administration sera d'ailleurs prochainement dotée d'un logiciel³ qui permettra aux agents en charge d'alimenter eux-mêmes les futures fiches-actions de notre PST. Composées d'indicateurs (contextes, ressources, indices de suivi, résultats, etc.), ces fiches fourniront en temps réel une vue globale sur la réalisation des objectifs opérationnels du PST et permettront, le cas échéant, de corriger le cap en réorientant les actions.

³ Précisons que ce logiciel permettra de gérer conjointement le Programme Stratégique Transversal et la Démarche Qualité de la Ville.

1. LES ACTIONS DU VOLET EXTERNE

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : ÊTRE UNE VILLE DYNAMIQUE

Objectif opérationnel 1 : continuer à utiliser de manière responsable les deniers publics et citoyens

- 1.1. Préserver l'équilibre budgétaire et un endettement public qui ne pénalise pas les générations futures
- 1.2. Rechercher toutes les pistes de subsidiation pour cofinancer les projets publics
- 1.3. Planifier les investissements dans des programmes pluriannuels
- 1.4. Maintenir une taxation la plus basse possible au regard des services rendus à la population

Objectif opérationnel 2 : réorienter le commerce local prioritairement vers les circuits courts et les produits du terroir

- 2.1. Promouvoir les commerces de qualité
- 2.2. Lutter contre les cellules commerciales vides en renforçant l'impact de la taxe sur les immeubles inoccupés
- 2.3. Soutenir les associations de commerçants

Objectif opérationnel 3 : développer le tourisme rural et sportif

- 3.1. Entretenir et promouvoir le patrimoine culturel et historique
- 3.2. Promouvoir et soutenir le développement de l'agritourisme et de l'écotourisme
- 3.3. Soutenir le développement des activités et des professions rurales
- 3.4. Entretenir et promouvoir les réseaux touristiques et les sentiers promenades comme le Ravel et le réseau "Points Nœuds"

Objectif opérationnel 4 : promouvoir l'emploi de proximité

- 4.1. Optimiser l'accès à un emploi de qualité, notamment en renforçant les partenariats entre les différents acteurs aussi bien de la formation qualifiante que de l'insertion professionnelle
- 4.2. Encourager la formation linguistique et les stages en immersion
- 4.3. Activer la zone dite du "Terril 33"
- 4.4. Promouvoir les activités de la couveuse d'entreprises pour accompagner les projets
- 4.5. Intensifier la réinsertion professionnelle, notamment via des formations qualifiantes et un trajet de réinsertion adapté

Objectif opérationnel 5 : lutter contre le dumping social

- 5.1. Insérer des clauses environnementales, sociales et éthiques (ESE) dans les marchés publics

5.2. Accueillir prioritairement des entreprises non délocalisables, génératrices d'emplois

OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE VILLE CITOYENNE

Objectif opérationnel 6 : garantir un enseignement pour tous, de proximité et à prix démocratique

- 6.1. Poursuivre l'organisation de classes en immersion linguistique
- 6.2. Développer l'école numérique
- 6.3. Lutter de manière coordonnée contre le harcèlement scolaire
- 6.4. Intégrer les enfants à besoins spécifiques
- 6.5. Veiller à la qualité des infrastructures scolaires (bâtiments)

Objectif opérationnel 7 : développer des actions de promotion de la santé dans nos écoles

- 7.1. Veiller à améliorer la qualité de l'air
- 7.2. Sensibiliser aux comportements sains et à l'activation physique
- 7.3. Généraliser les fontaines d'eau potable dans les écoles en vue d'une hydratation saine
- 7.4. Promouvoir les produits régionaux et l'économie circulaire

Objectif opérationnel 8 : mettre en valeur les comportements citoyens

- 8.1. Créer un prix de la citoyenneté pour les élèves des écoles fondamentales
- 8.2. Encourager les actions citoyennes au sein des écoles et du monde associatif
- 8.3. Structurer des actions environnementales dans les écoles
- 8.4. Optimiser l'utilisation de l'application mobile de participation citoyenne
- 8.5. Lancer de nouvelles actions de sensibilisation et d'implication citoyenne dans la vie de la commune
- 8.6. Consulter, impliquer et soutenir les citoyens dans les grands projets, notamment l'embellissement de leur cadre de vie et la qualité environnementale

Objectif opérationnel 9 : rendre les jeunes acteurs de leur quotidien et les encourager à s'engager pour demain

- 9.1. Installer un Conseil communal des adolescents
- 9.2. Définir, en concertation étroite avec les jeunes, leurs priorités, notamment en ce qui concerne les activités et les espaces qui leur sont prioritairement destinés

- 9.3. Poursuivre des actions d'animation par des éducateurs de rue, en collaboration avec les partenaires locaux et régionaux
- 9.4. Prévoir pendant les congés scolaires des zones « enfants admis » dans les quartiers et zones résidentielles
- 9.5. Poursuivre et renforcer les saisons solidaires
- 9.6. Favoriser la mobilité des jeunes vers les infrastructures locales qui leur sont destinées
- 9.7. Lutter contre les « tags » sauvages en canalisant cette forme d'expression culturelle vers des espaces privilégiés
- 9.8. Renforcer le partenariat avec le service d'Aide en Milieu Ouvert (AMO)

Objectif opérationnel 10 : dédier des espaces à la citoyenneté et à l'apprentissage

- 10.1. Implanter de nouveaux outils et équipements d'espaces citoyens
- 10.2. Favoriser la création d'une Maison des Associations
- 10.3. Promouvoir la création d'un espace de co-working pour étudiants

Objectif opérationnel 11 : optimiser le fonctionnement des Conseils consultatifs

- 11.1. Donner aux Conseils consultatifs des missions plus transversales et assurer les synergies
- 11.2. Promouvoir l'inclusion de toutes les catégories de citoyens

OBJECTIF STRATEGIQUE 3 : ÊTRE UNE VILLE CONVIVIALE

Objectif opérationnel 12 : proposer une offre culturelle accessible à tous

- 12.1. Promouvoir les artistes de l'entité
- 12.2. Consolider notre enseignement musical, des arts de la parole et de promotion sociale
- 12.3. Décentraliser les activités du Foyer culturel
- 12.4. Maintenir une offre tarifaire attrayante pour tous
- 12.5. Porter une attention particulière à l'accessibilité des personnes en situation de handicap

Objectif opérationnel 13 : développer les pratiques de lecture, de jeux et les capacités langagières

- 13.1. Réaliser le Plan Quinquennal de Développement de la Lecture (PQDL)
- 13.2. Mettre en place des animations extramuros de la Bibliothèque et de la Ludothèque

Objectif opérationnel 14 : encourager la pratique sportive

- 14.1. Optimiser l'offre sportive, les animations et les stages aux conditions les plus attractives
- 14.2. Structurer une approche sportive pluridisciplinaire à vocation éducative, formative, sociale et éthique en partenariat avec les clubs
- 14.3. Créer de nouvelles aires de jeux et de loisirs dans les cités et quartiers
- 14.4. Garantir le bien-être et favoriser l'inclusion sociale

Objectif opérationnel 15 : mettre à disposition des citoyens des espaces de convivialité

- 15.1. Étudier la faisabilité de créer une nouvelle salle polyvalente au cœur de notre Entité
- 15.2. Réaménager la salle omnisports d'Hautrage
- 15.3. Reconstruire la salle de sports de l'école communale Jean Rolland et y adjoindre une extension

OBJECTIF STRATEGIQUE 4 : ÊTRE UNE VILLE DURABLE

Objectif opérationnel 16 : gérer rationnellement l'énergie et préserver l'environnement

- 16.1. Généraliser la télérelève en vue d'une gestion à distance des consommations d'énergie
- 16.2. Améliorer la performance de l'éclairage public [*ORES, relance via ST*]
- 16.3. Améliorer les infrastructures communales (administratives, sportives, muséales, etc.) et veiller à leur performance énergétique
- 16.4. Remplacement d'une chaufferie gaz par une chaufferie biomasse au hall de maintenance
- 16.5. Installation de panneaux photovoltaïques
- 16.6. Acquisition d'une camionnette au CNG (*compressed natural gaz* – gaz naturel comprimé)
- 16.7. Installer des puits de captage pour les infrastructures sportives (là où c'est pertinent) et récupérer les eaux de pluie
- 16.8. Évoluer vers une piscine exemplaire en matière de rejet minimum de CO₂
- 16.9. Poursuivre le Plan Communal de Développement de la Nature (PCDN)

Objectif opérationnel 17 : valoriser les espaces publics

- 17.1. Développer des potagers collectifs
- 17.2. Protéger nos espaces verts contre la spéculation immobilière
- 17.3. Créer de nouveaux espaces publics dans les cités et quartiers, en collaboration avec le monde associatif et les habitants

Objectif opérationnel 18 : veiller au bien-être animal

- 18.1. Sensibiliser au bien-être animal et lutter contre la maltraitance dans le cadre des législations fédérales et régionales
- 18.2. Organiser des actions spécifiques de propreté en site urbain, notamment en matière de déjections animales

Objectif opérationnel 19 : aménager le territoire de manière clairvoyante et concertée

- 19.1. Préserver le caractère architectural et environnemental
- 19.2. Intégrer systématiquement la problématique des PMR, des zones inondables, de la mobilité, des espaces verts, de repos ou de jeux dans les politiques d'urbanisme et d'aménagement du territoire
- 19.3. Éditer un vade-mecum des procédures pour les permis d'urbanisme
- 19.4. Renforcer le rôle de conseil et de facilitateur pour les projets
- 19.5. Encourager les rencontres promoteurs-citoyens afin de coconstruire les projets importants et le visage des quartiers

- 19.6. Établir un plan communal de valorisation et de sauvegarde du patrimoine
- 19.7. Assurer lors des chantiers une bonne coordination des travaux au sein de la commune et veiller à l'information des riverains
- 19.8. Aménager l'espace public pour encourager la mobilité alternative et être attentif aux possibilités de mobilité "réduite"

Objectif opérationnel 20 : renforcer la mobilité douce et la multimodalité

- 20.1. Réaliser le Plan Communal de Mobilité (PCM)
- 20.2. Analyser structurellement le territoire en vue de la création de parkings de délestage gratuits et d'une étude de faisabilité d'un système de transports alternatifs [S7]

Objectif opérationnel 21 : entretenir notre Ville et l'aménager

- 21.1. Poursuivre les travaux d'aménagement et d'entretien mais aussi les plans pluriannuels d'investissements, notamment pour les voiries, les pistes cyclables, le réseau d'égouttage, les places publiques, les cimetières et les espaces verts de convivialité
- 21.2. Continuer à encourager le tri sélectif et placer des containers pour le tri des déchets dans les lieux publics et les écoles
- 21.3. Étudier la faisabilité de placer et de gérer des bulles enterrées avec un dispositif de sécurité
- 21.4. Poursuivre des campagnes "ville propre" avec la mobilisation de la population, des écoles et des associations et encourager les habitants à contribuer à la propreté de leur quartier
- 21.5. Sensibiliser les citoyens au compostage à domicile et aux bonnes pratiques en matière de rejet à l'égout
- 21.6. Adhérer aux partenariats mettant en place des "ressourceries" en vue de donner par le recyclage une seconde vie aux objets, de restaurer le ramassage des déchets encombrants, particulièrement pour les personnes fragilisées et isolées

OBJECTIF STRATEGIQUE 5 : ÊTRE UNE VILLE PERFORMANTE

Objectif opérationnel 22 : communiquer de manière proactive et optimale

- 22.1. Optimiser le flux d'infos sur les réseaux sociaux et les canaux existants
- 22.2. Installer des panneaux dynamiques d'informations aux entrées de la Ville, dans les centres et places publiques de l'Entité et dans les principales infrastructures publiques
- 22.3. Remplacer plusieurs publications au format papier par la création d'un magazine communal trimestriel

Objectif opérationnel 23 : être une entité connectée, ancrée dans la modernité

- 23.1. Étudier la faisabilité d'installer des panneaux didactiques, des bornes signalétiques et d'identification des monuments et des lieux historiques
- 23.2. Installer le WiFi au cœur de la Ville et des Villages de l'Entité
- 23.3. Mobiliser les gestionnaires de télécommunication pour renforcer la couverture et la qualité du réseau avec étude de la possibilité d'installer la fibre optique

Objectif opérationnel 24 : gérer intelligemment les infrastructures

- 24.1. Installer davantage de places de parkings dits "intelligents" et optimiser leur gestion via une application informatique
- 24.2. Étudier la nécessité d'augmenter les places de parking PMR sur les places publiques

Objectif opérationnel 25 : assurer une gestion efficace de l'Administration

- 25.1. Créer des antennes mobiles de services communaux dans les villages ou en centre-ville
- 25.2. Installer un écran interactif permettant d'afficher des informations utiles au public (horaires d'ouverture des services, conseils divers, événements au sein de la Ville, etc.) et de gérer les files d'attente

Objectif opérationnel 26 : établir un contrat de confiance et de transparence avec les citoyens

- 26.1. Instaurer un baromètre de satisfaction du citoyen et systématiser une enquête citoyenne par législature
- 26.2. Assurer la retransmission vidéofilmée des séances du Conseil communal sur la plateforme YouTube

Objectif opérationnel 27 : renforcer le sentiment de sécurité

- 27.1. Assurer une présence partagée et concertée entre les Gardiens de la paix et la Police de proximité dans les quartiers
- 27.2. Intensifier le dialogue et la prévention en misant sur l'information et la sensibilisation mais aussi grâce à la présence sur le terrain de tous les acteurs (Police, Éducateurs de rue, Gardiens de la paix, etc.)

- 27.3. Placer des caméras dans les points cruciaux et sensibles, en concertation avec la Police, dans le but de garantir la sérénité des citoyens
- 27.4. Poursuivre la lutte contre les incivilités et les dégradations et mener des actions de sensibilisation en vue de responsabiliser le citoyen dans son rôle sociétal
- 27.5. Lutter efficacement contre les violences conjugales, le harcèlement de rue et toutes formes de discrimination
- 27.6. Sauvegarder un Service incendie de proximité sur notre Ville
- 27.7. Lutter, par des campagnes préventives et répressives, contre les excès de vitesse, les conduites agressives et les stationnements mettant en danger les autres usagers, particulièrement les plus faibles
- 27.8. Augmenter le nombre d'aménagements sécuritaires de voirie

OBJECTIF STRATEGIQUE 6 : ÊTRE UNE VILLE SOLIDAIRE

Objectif opérationnel 28 : favoriser l'émancipation sociale

- 28.1. Poursuivre le soutien des écoles de devoirs à prix démocratique
- 28.2. Créer davantage de places dans les structures d'accueil de l'enfance, des infrastructures et haltes-garderies avec horaires flexibles et réorganisation d'activités
- 28.3. Prévoir l'accueil d'enfants en situation de handicap

Objectif opérationnel 29 : promouvoir et préserver la santé

- 29.1. Sensibiliser sur les obligations de vaccination pour tous les âges
- 29.2. Promouvoir des actions d'activation physique pour toutes et tous
- 29.3. Poursuivre les ateliers « santé »
- 29.4. Sensibiliser à une alimentation saine dans les crèches et les écoles fondamentales, lors des stages et à la pleine de jeux
- 29.5. Sensibiliser aux gestes qui sauvent (premiers soins, localisation et utilisation des défibrillateurs automatiques, etc.)

Objectif opérationnel 30 : renforcer la politique sur l'égalité des chances

- 30.1. Organiser des actions de sensibilisation sur les difficultés rencontrées par les personnes en situation de handicap
- 30.2. Garantir aux personnes en difficulté l'accès à la culture et aux loisirs
- 30.3. Poursuivre la réalisation du Plan de Cohésion Sociale (PCS)

Objectif opérationnel 31 : encourager les relations intergénérationnelles

- 31.1. Poursuivre la lutte contre l'isolement des aînés
- 31.2. Optimiser le service social des personnes âgées et des personnes à mobilité réduite

Objectifs opérationnels 32 : poursuivre les partenariats pour fournir une réponse concrète aux citoyens

- 32.1. Renforcer les synergies avec la Régie de Quartier et les autres opérateurs locaux
- 32.2. Étudier la faisabilité de créer un guichet unique "Logement et Énergie" avec les partenaires locaux (CPAS, Logis Saint-Ghislainois et Agence Immobilière Sociale)
- 32.3. Étudier la faisabilité de mettre en place un dispositif d'urgence en matière de court séjour
- 32.4. Coordonner l'aide alimentaire

OBJECTIF STRATEGIQUE 1 : ETRE UNE ADMINISTRATION RESOLUMENT INNOVANTE ET EFFICIENTE

Objectif opérationnel 1 : développer un projet de qualité

- 1.1. Assurer une gestion optimale des moyens humains, matériels et financiers pour optimiser les conditions de travail et rendre *in fine* le meilleur service à notre population
- 1.2. Poursuivre les réunions hebdomadaires du Comité de Direction
- 1.3. Poursuivre les réunions du groupe de travail "Démarche qualité"
- 1.4. Mettre en place un suivi des Demandes d'Action Qualité (DAQ) émises par les agents
- 1.5. Conserver les certifications ISO déjà obtenues et poursuivre la certification des services
- 1.6. Formaliser et développer des outils de suivi et de traçabilité de l'activité des services communaux (rapports, tableaux de bord, etc.) permettant d'atteindre les objectifs de bonne gouvernance
- 1.7. Renforcer les synergies, la complémentarité des services et favoriser les économies d'échelle

Objectif opérationnel 2 : améliorer l'accueil et le service au citoyen

- 2.1. Améliorer, via un plan de formation, l'accueil du citoyen afin de traiter rapidement et efficacement sa demande, notamment en le dirigeant vers le service adéquat
- 2.2. Dématérialiser les procédures administratives et améliorer la lisibilité et l'accessibilité des documents
- 2.3. Gérer de manière optimale les demandes, plaintes et petits soucis des citoyens via une application informatique centralisée
- 2.4. Mettre en place une plateforme informatique pour la gestion des locations de salles et de matériels communaux

OBJECTIF STRATEGIQUE 2 : ÊTRE UNE ADMINISTRATION ATTENTIVE AU BIEN-ETRE DE SON PERSONNEL

Objectif opérationnel 3 : améliorer la communication interne

- 3.1. Rénover et développer l'intranet
- 3.2. Créer un journal interne à l'Administration permettant de développer le sentiment de fierté et d'appartenance
- 3.3. Promouvoir les avantages dont bénéficient les employés auprès des commerces locaux

Objectif opérationnel 4 : accompagner les membres du personnel dans l'évolution de leur carrière

- 4.1. Institutionnaliser la désignation d'un parrain pour accompagner les nouveaux agents
- 4.2. Développer et organiser un sujet de formation annuel pour les responsables de service
- 4.3. Améliorer les évaluations et mettre à jour les descriptions de fonction
- 4.4. Mettre en place un plan de formation
- 4.5. Établir un code de bonne conduite du collaborateur
- 4.6. Préparer les départs des agents à la retraite et s'assurer de la transmission de leur savoir-faire
- 4.7. Gérer l'absentéisme et assurer la polyvalence des agents

Objectif opérationnel 5 : développer le sentiment d'appartenance

- 5.1. Développer l'esprit d'équipe
- 5.2. Organiser la journée du personnel pour la Ville et le CPAS
- 5.3. Réorganiser la fête de Saint-Nicolas (projet transversal)

**OBJECTIF STRATEGIQUE 3 :
ÊTRE UNE ADMINISTRATION QUI PLACE LA SECURITE ET LA PREVENTION DANS SES PRIORITES**

Objectif opérationnel 6 : assurer un espace de travail confortable

6.1. Veiller à la qualité de l'aménagement de l'espace extérieur et de l'espace intérieur des travailleurs

Objectif opérationnel 7 : veiller au bien-être et à la sécurité

7.1. Développer un plan de sécurité et prévention au sein de l'Administration

7.2. Organiser des campagnes thématiques annuelles de promotion et de réflexion sur la santé pour les travailleurs

7.3. Former 5% des agents de l'Administration, et de ceux mis à disposition des ASBL para-communales, à l'utilisation d'un défibrillateur automatique

7.4. Dresser une déclaration de politique de bien-être au travail

7.5. Créer et afficher des "flashes" sur la sécurité et le bien-être au travail (en fonction des besoins)

H. FINALISATION DU PST

À l'aide des informations recueillies auprès des différents services, le Collège communal et les Grades légaux se sont réunis à deux reprises afin d'affiner tant les objectifs opérationnels que les actions du volet externe. Le Directeur général s'est quant à lui attelé à la réalisation du volet interne⁴. Rappelons également que, conformément à la législation, chaque entité administrative doit disposer de son propre PST. Toutefois, au-delà de ces contingences légales, la Ville et le Centre Public d'Action Sociale collaboreront à la réalisation de certaines actions, et ce dans un souci de complémentarité et de synergie.

Durant l'une des réunions préparatoires, les membres du Collège ont décidé de se rendre directement dans les services dont ils ont la charge afin de contribuer à la réalisation des fiches actions. Chacun, dans son domaine de compétences et en collaboration avec les agents communaux, pourra ainsi déterminer aux mieux les forces et les faiblesses inhérentes à chaque projet. Cette collaboration active entre l'autorité politique et l'administration permettra de rendre le Plan Stratégique Transversal 2019-2025 de notre Ville vivant, dynamique et, surtout, emblématique du Saint-Ghislain de demain.

⁴ Rappelons que les objectifs opérationnels et les actions de ce second volet sont spécifiquement dévolus aux projets propres à l'administration.

A. 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 2019-2024
Ville de Saint-Ghislain
23 Septembre 2019**