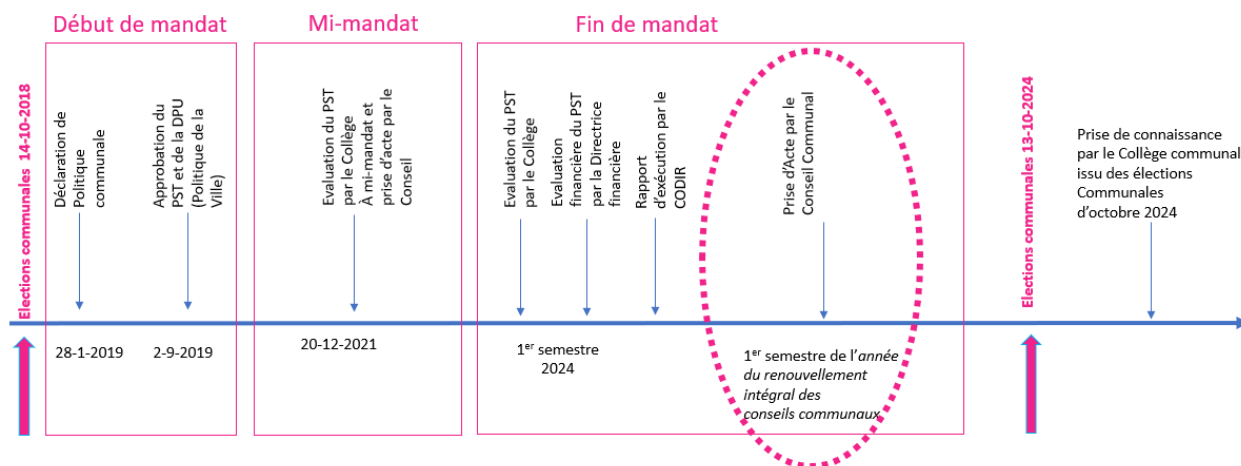


EVALUATION DE FIN DE MANDAT

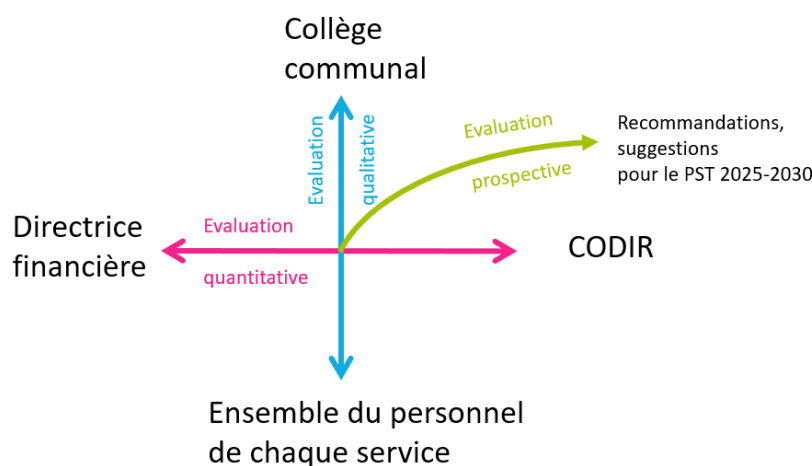
CONTEXTE

- ❑ Prise d'acte du Plan Stratégique 1.0 par le Conseil communal en date du 2 septembre 2019
- ❑ Prise d'acte de l'évaluation à mi-mandat du Plan Stratégique 1.0 par le Conseil communal en date du 20 décembre 2021
- ❑ Présentation de l'évaluation de fin de mandat du Plan Stratégique 1.0 pour prise d'acte par le Conseil communal en ce 24 juin 2024



Le 20 décembre 2021 l'évaluation à mi-mandat a été présentée au Conseil communal. Cet exercice avait porté sur l'ensemble des fiches-projets contenues dans le PST et c'était accompagné d'un inventaire de l'ensemble des projets menés par la ville, les associations communales et d'autres partenaires, afin de mesurer dans quelle mesure les ambitions de la Déclaration de politique Communale étaient rencontrées.

Aujourd'hui, l'évaluation de fin de mandat porte exclusivement sur les fiches-projets du PST, sur les modalités de conception et de mise en œuvre de celui-ci.

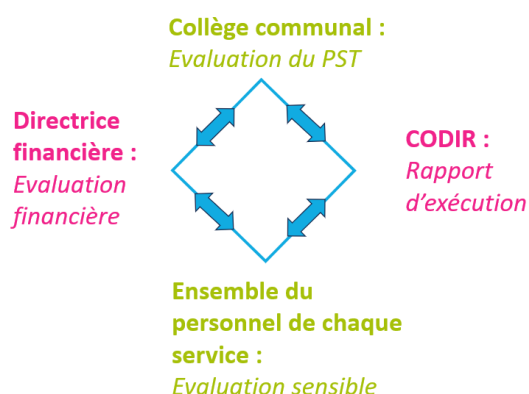


L'étroite collaboration entre le Collège et l'Administration s'est confirmée à travers le processus d'évaluation. Une évaluation quantitative a été menée avec La Directrice financière et le CODIR, et une évaluation qualitative l'a été par le Collège et l'ensemble du personnel. Une évaluation prospective a aussi été menée.

Le bénéfice de l'expérience de ces six années de mise en œuvre du PST permettra au prochain Collège et à l'Administration d'entamer l'élaboration du PST 2025-2030.

L'évaluation se structure autour de trois documents.

LE CONTENU DE L'ÉVALUATION



D'une part le Rapport d'évaluation établi par le Collège.

D'autre par l'Évaluation financière établie par la Directrice financière.

Enfin le Rapport d'exécution établi par le Comité de Direction qui intègre la synthèse de l'évaluation menée au sein des services

EVALUATION DU COLLEGE COMMUNAL

L'évaluation du Collège présente les réalisations et se complète par l'identification de différents enjeux et des suggestions pour l'avenir.

Durant la législature, la pandémie a fortement impacté l'exécution des missions de l'Administration et la mise en œuvre des projets.

Ensuite, la guerre en Ukraine, l'inflation et son corollaire, l'indexation des salaires ainsi que le renchérissement des coûts de l'énergie ont eu un impact considérable sur les finances communales et exigé des arbitrages quant au calendrier de mise en œuvre du PST.

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

AYANT IMPACTÉ LA MISE EN ŒUVRE DU PST

PANDÉMIE :

- suspension des chantiers
- réduction des ressources humaines en service
- contraintes de confinement

GUERRE EN UKRAINE :

- augmentation coût de l'énergie
- inflation
- indexation des salaires.

>>> impact considérable sur les finances communales

>>> besoins d'arbitrages imprévus lors de l'élaboration du PST.

Le rapport d'évaluation du Collège repose d'abord sur une évaluation de la réponse apportée aux différentes ambitions de la Déclaration de politique Communale.

Elle parcourt ensuite la question des partenariats, des savoir-faire, des savoir-être et du faire savoir avant d'examiner l'efficacité et la gestion du PST.

Première ambition : favoriser la participation citoyenne.

Informier : retransmission des Conseils communaux

Mobiliser les publics cibles : Mont à Leux, Barnabites, aires de jeux, Biodive'Cité, Plan de cohésion sociale, Plan de Prévention des Déchets, Plan Communal de Mobilité (PCM), enquête Skate park, Groupe de travail FEDASIL, rencontre des voisins de l'abri de nuit et de jour

Soutenir les actions citoyennes : Appel à projets citoyens

La retransmission des conseils communaux en direct offre une plus grande transparence quant aux projets initiés et aux décisions prises.

La participation s'est opérée dans le cadre de l'élaboration de différents plans et programmes qui ont été renouvelés durant la législature. Par exemple Plan de cohésion sociale, Biodiver'Cité.

Elle s'opère aussi dans le cadre des chantiers de réaménagement des voiries où l'on citera la concertation pour le square Demeulemeester ou la création des nouvelles aires de jeux.

Un processus particulier de consultation a été mené via des ateliers de co-conception dans le cadre du projet de requalification du quartier du Mont-à-Leux, et du projet « Barnabites ».

La création du budget participatif a quant à lui généré de nombreux projets très qualitatifs.

La consultation citoyenne est un atout à conforter et élargir à d'autres dispositifs (enquêtes, sondages, etc.) et à étendre à d'autres étapes du processus (y compris enquêtes de satisfaction).

Deuxième ambition : Soutenir la vie associative, festive et culturelle

Renouvellement des festivités : la Ronde de Mouscron, Mobicity (qui remplace le Salon de la Mobilité), les Féeries de Noël, la Fête des Hurlus réinventée à travers la Nuit des Hurlus, l'Hurlubantrail, les Médiévales, le Festival de magie, etc.,

Infrastructures culturelles : ouverture du MUSEF

Revalorisation du patrimoine : Hôtel de Ville, Kiosque du parc, Maison Picarde et Château des Comtes

Sans réinvention les animations récurrentes perdraient de leur attrait. Aussi une dynamique forte de renouvellement a été mise en place à travers la création de nouvelles animations festives ou sportives telles la Ronde de Mouscron, les Féeries de Noël, la Nuit des Hurlus, etc., Si ces dynamiques ont permis de redynamiser le cœur de Mouscron, à l'avenir une attention particulière devra être portée aux quartiers.

En matière d'infrastructures culturelles, la législature a vu l'ouverture du nouveau Musée de folklore – Vie transfrontalière qui a connu une très large reconnaissance.

La valorisation du patrimoine communal a vu la restauration et l'extension contemporaine de l'hôtel de Ville. Sont à l'étude, la redynamisation du site des Barnabites et de la Plaine Sport et Jeunesse, couplées à la réaffectation du commissariat qui est à l'étude.

Le développement des infrastructures à caractère patrimonial est de longue haleine. Outre les enjeux de financement, il faut faire face tantôt aux exigences de l'Administration du Patrimoine, tantôt à des problématiques techniques qui allongent les délais de concrétisation. Ne seront cités à ce sujet que le Château des Comtes et la Maison Picarde.

Troisième ambition : Agir pour une meilleure qualité de vie

Logement communal : rénovation et création

Espaces récréatifs et sportifs : finalisation des aménagements du Parc communal, création et rénovation d'aires de jeux, Hall sportif de Futurosport, rénovation yc énergétique de halls de sport

Accueil des associations : rénovation et création d'équipements

Petite enfance : rénovation yc énergétique des crèches, projet de nouvelle crèche

Instruction publique : création de l'Ecole de Sports au Futurosport

Appui aux commerces de proximité : Créashop, journée du client

Réfugiés : synergies entre FDASIL et des services communaux, accueil des Ukrainiens

Personnes en errance : création des abris de jour et de nuit, relais social urbain

Un focus important a été mis sur le logement à travers la rénovation de logements communaux et le projet de reconversion de l'ancien Lycée Charles Plisnier en 14 logements communaux.

Dans le cadre de l'accompagnement à la rénovation énergétique des habitations privées le remboursement des audits énergétiques et des thermographies a connu un véritablement engouement.

La croissance de la population observée au long de la législature a exigé de renforcer les services publics et soutenir l'offre de services assurée : rénovation énergétique des crèches et des équipements scolaires, renforcement de l'Accueil Temps Libre, infrastructures sportives, etc., renforcement des animations pour les Seniors et actions de prévention de la Maison de la santé

Des aires de jeux ont été rénovées et de nouvelles aménagées grâce au financement de la Politique Intégrée de la Ville.

Un financement pour le nouveau Hall de Sports sur le site de Futurosport a été obtenu et des travaux importants menés dans différents halls sportifs, notamment en vue de réduire leur consommation énergétique.

Le réseau des maisons de quartier et autres lieux de rencontre des associations se consolideront, notamment grâce à la rénovation de l'Antenne administrative de Dottignies.

Le soutien aux commerces indépendants doit se poursuivre dans la perspective d'assurer un service de proximité et de contribuer à la requalification et l'animation urbaines. Après des travaux de rénovation du parking et des logements de la « Rénovation urbaine » une réflexion devra être menée en vue de sa redynamisation commerciale.

Un abri de nuit et un abri de jour pour les personnes en errance ont été créés. La mobilisation du réseau associatif et l'interpellation des autorités régionales devront se poursuivre afin d'obtenir la création d'un Relais Social Urbain propre à Mouscron.

Le centre FEDASIL a vu se développer des synergies étroites avec les services communaux de l'environnement, du sport et de la culture.

Des mesures d'accueil spécifiques ont été mises en œuvre pour l'accueil des réfugiés Ukrainiens.

Quatrième ambition : Offrir aux citoyens un cadre de vie agréable, convivial, attractif et durable

Voiries : finalisation du projet des quartiers Grand-Place et de la gare, réfections de nombreuses rues, ouverture de la route de la laine, aménagements des abords d'école

Mobilité douce : création de pistes cyclables, réfection des sentiers et de trottoirs

Mobilité durable : bornes de recharge électrique, aire de co-voiturage

Verdurisation : forêts urbaines, replantations suite aux abattages, végétalisation des cimetières

Transition : initiation du personnel communal aux Objectifs de Développement Durable, festival Forever, remboursement des audits énergétiques et thermographies

La mobilité est un enjeu prioritaire dans l'espace public. Les voiries ont fait l'objet d'investissements importants. Les projets de l'hypercentre se clôturent cette année avec la réalisation du parking haut du Centre Administratif Mouscronnois et la finalisation du plateau de la Gare. La Route de la Laine a enfin été inaugurée.

Les enjeux de la mobilité partagée et de la mobilité douce deviennent de plus en plus prégnants ce qui a justifié la création de parcours cyclables sécurisés et la réfection des sentiers et des trottoirs. Les enjeux énergétiques en matière de mobilité ont justifié la création d'un réseau de bornes de recharge électrique qui devra s'étoffer. En outre ont été créés une aire de covoiturage sur le site du Futuro et les premiers emplacements réservés aux voitures partagées aux abords du Centre Administratif Mouscronnois.

L'éclairage public fait l'objet d'un plan de remplacement progressif par des leds, ce qui permettra de sérieuses économies.

Au regard du réchauffement climatique, des premières mesures, de verdurisation ont été prises notamment via la plantation des premières forêts urbaines et la verdurisation des cimetières. S'agissant du patrimoine arboré bien que le nombre de plantations soit nettement supérieur à celui des abattages, les mesures de communication mises en place devront encore être renforcées.

En ce qui concerne le Parc communal, la législature a vu la fusion des deux parcs, la création de la salle polyvalente « Central Park ». La sécurisation des accès est en cours comme la réfection des deux bassins et des allées.

En termes de transition, le personnel a été initié à la démarche d'identification des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Cinquième ambition : Œuvrer à la sécurité des habitants

Dans l'espace public : caméras sur l'ensemble du territoire communal, éclairage public, sécurisation du parking des arts, fermetures automatisées des parc et plaines de jeux, augmentation du nombre de Gardiens de la Paix au contact direct des habitants

Police communale : mise en place du cadre complet, création du nouveau commissariat, rénovation de l'antenne du centre, amélioration de la sécurité des antennes de quartier

Le nombre de caméras de surveillance s'est démultiplié comme le nombre de Gardiens de la Paix et d'agents de police grâce à la mise en place du cadre complet de la police monocommunale.

La construction du nouveau commissariat et la rénovation de l'antenne du centre assureront à la fois un meilleur accueil des citoyens et des conditions de travail plus efficaces pour les agents.

La sécurisation des abords d'écoles s'est renforcée à travers la réalisation d'aménagements de sécurité et la pose de totems.

La sécurisation du parking des Arts ne cesse de s'améliorer.

Sixième ambition : Mettre en valeur l'identité de Mouscron et sa position transfrontalière

Attractivité : renouvellement des festivités,

Communication : renforcement du marketing par la Maison du Tourisme et du syndicat d'initiative

Mobilité : connexion des pistes cyclables

Promotion de l'identité sportive : soutien des clubs sportifs Elite

L'attractivité festive de Mouscron est unanimement reconnue et son renouvellement attire de nombreux visiteurs, belges comme français.

La Maison du Tourisme et le Syndicat d'Initiative ont élargi leur communication et leurs services, notamment pour rebondir après la pandémie.

A la croisée des trois territoires de l'Eurométropole, nos citoyens vivent au quotidien des parcours transfrontaliers et transrégionaux. Outre le réseau des transports en commun coordonnés entre ces trois territoires, la connexion des pistes cyclables françaises et belges est venue conforter notre positionnement transfrontalier.

Le soutien des clubs sportifs élités constitue aussi un outil de promotion de notre identité de ville sportive.

Septième ambition : Offrir aux habitants un service public efficace et de qualité, et veiller au bien-être de notre personnel communal

Services : renforcement de l'e-guichet, création du poste de Délégué à la protection des données, diversification des lieux pour les mariages

Personnel : procédure de nomination, procédure de recrutement, renforcement du cadre, création du poste de Délégué à la Protection des Données (DPO).

Afin de renforcer les services aux citoyens l'E-guichet a été renforcé et élargi. Cette digitalisation n'exclut pas l'accueil du citoyen qui est maintenu tant au Centre Administratif que dans les antennes communales.

Depuis 2023 les mariages civils peuvent s'organiser en différents lieux de l'entité au-delà de l'Hôtel de Ville rénové.

En matière de bien-être du personnel communal on citera la procédure de nomination mise en place depuis 2023.

Une procédure de recrutement rigoureuse et homogénéisée a été mise en place.

La mise en place du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) qui a imposé la création d'un poste de Délégué à la Protection des Données (DPO).

Partenariats externes & relations avec les citoyens

PARTENARIATS EXTERNES

Collaboration : réunions hebdomadaires avec la police, création d'une plateforme trimestrielle de concertation avec IEG, concertation avec le relais social de Tournai

RELATIONS AVEC LES CITOYENS DANS LE CADRE DES PROJETS

Enjeux : *besoin d'information, de transparence, motivation renforcée des décisions, attente d'une réponse immédiate aux besoins personnels, besoin de contact interpersonnel, désintérêt pour l'intérêt collectif*

Outils : sondages (skate Park), dispositifs de co-production (Mont à Leux, Barnabites), permanences des membres du Collège

RELATIONS AVEC LES CITOYENS DANS LE CADRE DES TÂCHES RÉCURRENTES

Enjeux : *agressivité croissante, publics précarisés,*

Outils : information, formation et soutien des agents

L'efficacité de la collaboration avec les partenaires externes s'est renforcée à travers de nombreuses collaborations, notamment avec les services de police et la création d'une plateforme de concertation trimestrielle avec l'intercommunale IEG ainsi que la concertation avec le Relais Social Urbain de Tournai afin d'optimiser la gestion des situations sociales précaires.

La collaboration entre le MUSEF et la Maison du Tourisme se renforcera pour valoriser ce joyau culturel.

Si la participation citoyenne est un enjeu croissant on observe un certain désinvestissement pour « la chose publique ». Le citoyen attend une réaction immédiate et une réponse favorable face à son besoin personnel, quel que soit l'intérêt général.

Pour rétablir la confiance des citoyens, deux objectifs sont à rencontrer : d'une part mieux connaître leurs besoins et leurs attentes et d'autre part accroître les partenariats en les associant aux choix stratégiques, sans pour autant remettre en cause la souveraineté du Conseil communal et du Collège communal, garants de l'intérêt collectif.

Enfin, l'agressivité s'accroît parmi le public en contact direct avec les équipes. Des formations à la gestion du stress et de l'agressivité sont proposées aux agents.

Savoir-faire

Enjeux : *complexification administrative, digitalisation croissante, adaptation aux nouveaux publics cibles, turnover du personnel, exigences croissantes en termes de compétences techniques, intellectuelles et numériques, adaptation aux nouveaux médias, rémunération inférieure au privé*

Outils : formation continue des agents, sélection Adhoc des candidatures, élargissement des profils recrutés, accroissement du niveau de compétence requis

La complexification administrative s'est renforcée avec notamment des exigences croissantes des pouvoirs subsidiaires. La « chasse aux subsides » est permanente et chronophage.

Malgré une volonté affichée de simplification, la digitalisation complexifie un certain nombre de procédures ou les dédouble.

L'arrivée de nouveaux médias impose une présence en ligne constante et chronophage bien qu'elle soit requise pour atteindre leur public spécifique.

Les publics fragilisés sont en croissance. Les accompagner requiert des ressources humaines importantes et qualifiées.

Tous les profils du personnel communal requièrent des compétences numériques, techniques comme intellectuelles de plus en plus pointues qu'il est à la fois difficile de capter et de retenir.

Savoir-être

Enjeux : *faire vivre les valeurs, responsabiliser, encourager et féliciter, reconnaître l'engagement et la qualité du travail, assurer l'équité*

Outils : travail sur les valeurs dans le cadre du Plan de Qualité interne, communication renforcée, motivation des décisions, rappel des prérogatives du Collège

L'identification des valeurs de l'Administration a été réalisée avec les agents. L'évaluation du vécu de ces valeurs a été menée afin de les adapter et les renforcer.

Faire-savoir

Communication interne

Objectifs : *communication, formation du personnel, promotion de la culture organisationnelle, informations sur les services communaux, coordination des activités, amélioration de la transparence, réduction des erreurs grâce à l'information*

Outils : Commun'Info, remise du règlement de travail et des statuts aux nouveaux agents, communication digitale et affichage des notes de service

Communication externe

Objectifs : centralisation et vulgarisation des informations relatives aux services aux citoyens,

aux activités festives, sportives, culturelles et promulguer les informations officielles.

Outils : « Vivre dans ma ville », site internet, page Facebook officielle et des différents services

Le premier outil de communication interne est le Commun'info dont la publication a été relancée en 2022. Il paraît 3 fois par an, sous format numérique pour la plupart des agents et sous format papier pour ceux dont les missions ne justifient pas de disposer d'une adresse électronique professionnelle.

Le règlement de travail et les statuts remis à chaque nouvel agent et de notes de services ciblées complètent la communication interne.

« Vivre dans ma ville », le site internet, la page Facebook officielle et les pages Facebook des différents services se réinventent continuellement pour s'adapter aux nouveaux publics et leurs canaux d'information privilégiés.

Gestion et coordination du PST

L'évaluation recommande une réelle simplification.

Organiser le PST autour de projets phares permettra de structurer plus formellement la transversalité et les partenariats.

Développer les plans et les programmes communaux afin de permettre la structuration de l'action communale, l'homogénéisation des méthodes de réflexion et de montage de projet et l'évaluation, au-delà des échéances politiques.

Objectifs : déclinaison de la DPC en projets et outil stratégique dans le cadre des prises de décisions.

Outils : logiciel WANAP + suivi individualisé des projets

Constat : nombre et disparité excessive des projets, encodage chronophage des données et de leur actualisation,

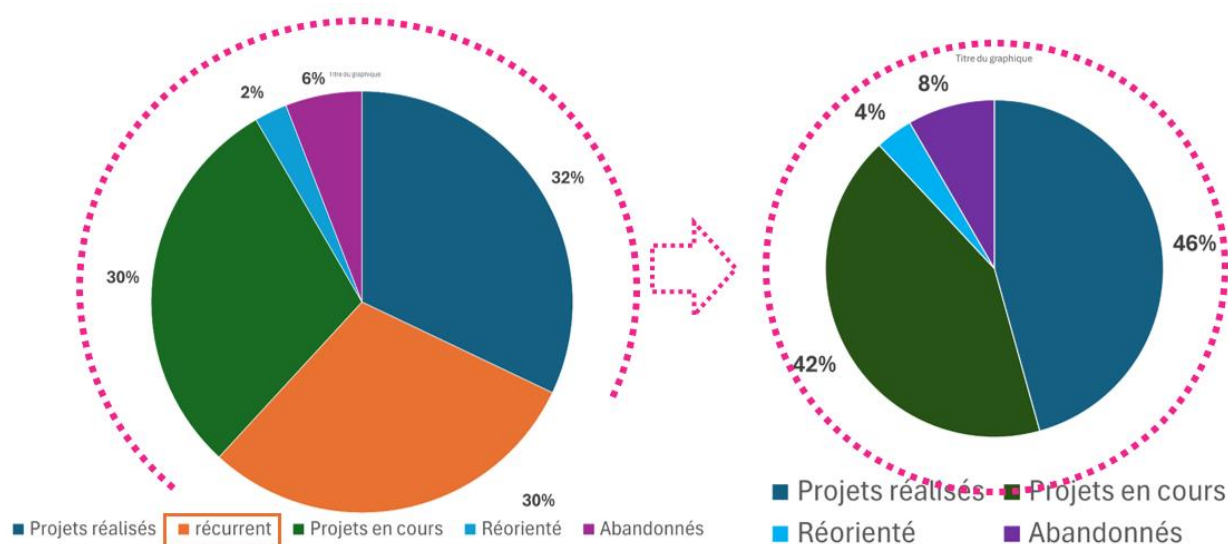
Recommandations :

- Structurer le PST autour de projets phares, de plans et de programmes
- Développer les plans et les programmes communaux afin de permettre la structuration de l'action communale, l'homogénéisation des méthodes de réflexion et de montage de projet et l'évaluation, au-delà des échéances politiques.

RAPPORT D'EXÉCUTION ÉTABLI PAR LE COMITÉ DE DIRECTION

Quel est à ce jour l'état d'avancement quantitatif de la mise en œuvre du PST ? Cet exercice a été mené par le Comité de Directions.

Etat d'avancement de la mise en œuvre du PST



Il faut d'abord se rappeler que le PST 2019-2024 intègre à la fois des projets de grande ampleur et d'autres plus modestes.

A gauche est présenté l'ensemble des projets. Un tiers a été réalisé et un tiers est en cours.

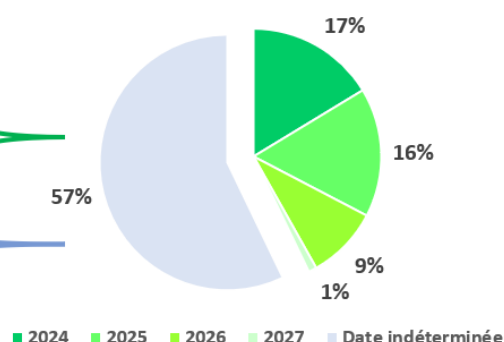
Le dernier tiers se compose de projets récurrents qui ont vocation de se poursuivre de manière répétée, généralement au-delà de la législature.

Seuls 6 % des projets ont dû être abandonnés.

A droite, si l'on exclut ces projets récurrents, on constate que près de 90 % des projets sont soit réalisés soit mis en œuvre.

C'est à dire qu'ils se réalisent sur un temps plus long que la législature mais que leur étude a démarré en cours de législature.

Programmation	Nombre de projets	Statut des projets	Nombre de projets
2017	1	Projets réalisés	1
2018	2	Projets réalisés	2
2019	17	Projets réalisés	17
2020	25	Projets réalisés	25
2021	26	Projets réalisés	26
2022	18	Projets réalisés	18
2023	21	Projets réalisés	21
2024	59	Projets réalisés	43
		Projets en cours	16
2025	17	Projets en cours	17
2026	9	Projets en cours	9
2027	1	Projets en cours	1
Date indéterminée	98	Projets en cours	56
		Projets reportés	43
Abandonnés	28	Abandonnés	28
récurrent	142	récurrent	142
Réorienté	12	Réorienté	12



Si l'on examine le calendrier des projets, 79 projets ont une date d'exécution bien identifiée, tandis que pour 99 projets, la date de réalisation est indéterminée à ce jour.

Ceci s'explique par

- les retards pris du fait du Covid,
- la durée des études qui est généralement difficile à anticiper
- ou du fait que leur mise en œuvre concrète dépend de l'obtention des subsides sollicités ou du cadre budgétaire de plus en plus serré.

Structuration du PST

Parmi les 477 projets, 120 répondent à la mise en œuvre des 24 Plans ou Programmes.

Certains intègrent à eux seuls de nombreuses actions du PST, tel le plan de Cohésion sociale ou le Plan de Qualité interne, volet du PST comprenant les projets relatifs à l'organisation et la gestion de l'Administration.

Plan / Programme	Nbre de projets
Be-Alert	1
Cadastre des subventions ordinaires et extraordinaires dans le cadre du contrôle interne	1
Charte de la vie nocturne	2
CodT (Code du Développement territorial)	1
PAEDC	4
Partenariat Local de Prévention "Vie nocturne"	2
Plan Annuel d'Actions et Plan Global à 5 ans du Service Interne de Prévention et de Protection au travail	1
Plan Communal Cyclable et PIMACY	3
Plan Communal de Développement de la Nature - BiodiverCité	1
Plan Communal de Développement de l'Agriculture	5
Plan Communal de Mobilité	7
Plan de cohésion sociale	42
Plan de gestion différenciée	3
Plan de Pilotage (Instruction publique)	2
Plan déchets	4
Plan Stratégique de Sécurité et de Prévention	2
Plan Zonal de Sécurité	1
Plans - Programmes	1
Plan d'Urgence (Plan-U)	1
Programme ATL	6
Programme vidéo surveillance	5
règlement animations urbaines	4
Règlement Général de Police	2
Schéma de Développement Commercial	2
Plan de Qualité Interne (PQI) – Volet interne du PST	18

Un quart des projets du PST s'inscrivent dans une large réflexion portant sur des sites « Phares ».

Plan / Programme	Nbre de projets
Be-Alert	1
Cadastre des subventions ordinaires et extraordinaires dans le cadre du contrôle interne	1
Charte de la vie nocturne	2
CodT (Code du Développement territorial)	1
PAEDC	4
Partenariat Local de Prévention "Vie nocturne"	2
Plan Annuel d'Actions et Plan Global à 5 ans du Service Interne de Prévention et de Protection au travail	1
Plan Communal Cyclable et PIMACY	3
Plan Communal de Développement de la Nature - BiodiverCité	1
Plan Communal de Développement de l'Agriculture	5
Plan Communal de Mobilité	7
Plan de cohésion sociale	42
Plan de gestion différenciée	3
Plan de Pilotage (Instruction publique)	2
Plan déchets	4
Plan Stratégique de Sécurité et de Prévention	2
Plan Zonal de Sécurité	1
Plans - Programmes	1
Plan d'Urgence (Plan-U)	1
Programme ATL	6
Programme vidéo surveillance	5
règlement animations urbaines	4
Règlement Général de Police	2
Schéma de Développement Commercial	2
Plan de Qualité Interne (PQI) – Volet interne du PST	18

Si un certain nombre d'études et/ou de travaux relatifs à ces projets phares ont déjà été réalisés ou sont en cours, la réflexion globale devra être poursuivie à leur sujet lors de la prochaine législature.

Les plateformes de réflexion qui associent l'ensemble des services concernés ainsi que les partenaires externes devront être maintenues.

Certains de ces projets phares représentent un nombre considérable de projets du PST, tels les projets des Barnabites, du Château des Comtes – Centre Marcel Marlier et ceux du Musée.

Deux projets phares sont en fin de parcours et concernent le Centre-Ville et le Quartier de la Gare.

Répartition des projets selon les objectifs stratégiques

Pour faciliter la lecture et l'analyse du PST, le rapport à mi-mandat a réorganisé les projets en objectifs stratégiques et objectifs opérationnels.

Le nombre de projets répondant à chacun d'entre eux figure dans le tableau.

Objectifs stratégiques	Nbre de projets	Objectifs opérationnels	
1. FAVORISER LA PARTICIPATION CITOYENNE ET SOUTENIR LA VIE ASSOCIATIVE, FESTIVE ET CULTURELLE	168	1.1 - assurer l'information pour donner de la visibilité aux actions menées, y compris festives et culturelles	9
		1.2 encourager la participation citoyenne afin de motiver l'adhésion et d'assurer la cohérence entre les décisions prises par la commune et l'avis des citoyens	9
		1.3 - promouvoir et intensifier les festivités et la convivialité afin de soutenir l'attractivité de la ville tant pour ses habitants que pour les visiteurs.	25
		1.4 renforcer les pôles culturels et touristiques afin de soutenir l'identité culturelle.	26
		1.5 - développer le patrimoine et redynamiser les « lieux emblématiques »	59
		1.6 - assurer le soutien au milieu associatif	40
2. AGIR POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE VIE	138	2.1 - agir pour soutenir l'insertion de tous les citoyens dans la vie de la collectivité	34
		2.2 - promouvoir les actions « santé & bien-être pour tous »	8
		2.3 - encourager activité physique et sport	30
		2.4 - optimiser l'offre de milieux d'accueil et d'enseignement pour l'enfant	38
		2.5 - entendre la voix de la jeunesse	15
		2.6 - assurer un logement décent à tous	13
3 - OFFRIR AUX CITOYENS UN CADRE DE VIE AGRÉABLE, CONVIVIAL, ATTRACTIF ET DURABLE	91	3.1 - rendre notre ville eco-responsable, propre et durable	36
		3.2 - assurer la cohérence et la qualité urbanistiques	10
		3.3 - assurer des conditions optimales d'accessibilité, de mobilité et de sécurité routière	39
		3.4 - renforcer le DYNAMISME COMMERCIAL	6
4. METTRE EN VALEUR L'IDENTITÉ DE L'ENTITE ET SA POSITION TRANSFRONTALIÈRE, EN LUI DONNANT UNE VISIBILITÉ CLAIRE AU SEIN DE L'EUROMÉTROPOLE ET EN REQUALIFIANT LES ESPACES TRANSFRONTALIERS, LES ENTRÉES DE VILLE ET LES AXES STRUCTURANTS.	18	4.1 - coopération supracommunale et transfrontalière	1
		4.2 - requalifier les entrées de ville	13
		4.3 - requalifier le quartier transfrontalier du mont-à-leux	4
5. ŒUVRER À LA SÉCURITÉ DES HABITANTS	44	5.1 - disposer d'un cadre réglementaire et opérationnel	20
		5.2 - SECURISER L'ESPACE PUBLIC	24
6. OFFRIR AUX HABITANTS UN SERVICE PUBLIC EFFICACE ET DE QUALITÉ, ET VEILLER AU BIEN-ÊTRE DE NOTRE PERSONNEL COMMUNAL	18	6.1 - OPTIMALISER L'ACCÈS DES CITOYENS AUX SERVICES COMMUNAUX	4
		6.2 - ASSURER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL	14

Un maximum de projets, en vert foncé à l'écran répond aux objectifs suivants :

- 1.5 - développer le patrimoine et redynamiser les « lieux emblématiques »
- 1.6 - assurer le soutien au milieu associatif
- 2.4 - optimiser l'offre de milieux d'accueil et d'enseignement pour l'enfant
- 3.3 - assurer des conditions optimales d'accessibilité, de mobilité et de sécurité routière

Viennent ensuite les objectifs suivants :

- 1.3 - promouvoir et intensifier les festivités et la convivialité afin de soutenir l'attractivité de la ville tant pour ses habitants que pour les visiteurs.
- 1.4 renforcer les pôles culturels et touristiques afin de soutenir l'identité culturelle.
- 2.1 - agir pour soutenir l'insertion de tous les citoyens dans la vie de la collectivité
- 2.3 - encourager activité physique et sport

Éléments de contexte ayant impacté la priorisation des projets

Dans le cadre de la politique Intégrée de la Ville 11 projets du PST ont été introduits, ainsi que d'autres qui n'y étaient pas inscrits.

La Rénovation énergétique du Centre Expo a été retenue dans le cadre d'un appel à projet ciblé « énergie ».

APPELS À PROJET AU SEIN DU PLAN DE RELANCE

POLITIQUE INTEGREE DE LA VILLE : 11 projets du PST 2019-2024

- Antenne communale de Dottignies
- Antenne communale d'Herseaux
- Antenne communale de Luigne
- Hall sportif du Futurosport
- Isolation de la toiture du hall Max Lessines
- Crèche Bambino
- Crèche L'Ile aux enfants
- Crèche Bamby
- Crèche Le Douny
- Remplacement de chaudières à la Rénovation urbaine
- Eclairage intelligent du parking de la Rénovation Urbaine

Rénovation Énergétique du Plan de Relance (REPR) : 1 projet du Volet

- Rénovation énergétique du Centr'expo

DEMANDES DE SUBVENTION N'AYANT PAS ABOUTI

- Kiosque du parc communal :
 - restauration de la toiture sur fonds propres.
- Château des Comtes :
 - appel à projet de la Région Wallonne en 2022 – candidature rejetée
 - permis d'urbanisme délivré le 26 mai 2023.
 - dossier de demande de subvention en matière d'équipement touristique introduit début 2024

La candidature d'un certain nombre de projets qui n'étaient pas inscrits dans le PST a été introduite dans le cadre d'autres appels à projets, certains retenus comme l'équipement de tablettes pour les gestionnaires des cimetières dans le cadre de TAX ON PYLONS, d'autres non.

Par contre Le Château des comtes et le Kiosque n'ont pas encore été retenus par la Région. Afin d'assurer sa sauvegarde, la toiture du kiosque du Parc communal a été réalisée sur fonds propres, en attente de nouveaux appels à projet.

L'administration assure une veille constante sur les appels à projet régionaux, provinciaux, fédéraux et de l'Union Européenne.

Evaluation sensible du PST par les agents

Le PST est bien plus qu'un inventaire de projet, leur description et leur état d'avancement.

C'est un processus.

S'y associent compétences techniques, partenariats au sein de l'administration comme partenariats avec d'autres institutions, relations avec les citoyens, valeurs de l'administration et communication interne comme externe. L'objectif étant d'atteindre les ambitions de la Déclaration de politique communale et les objectifs stratégiques et opérationnels qui y sont associés.

L'analyse menée par l'ensemble des agents, au sein de chaque service, parcourt ces différentes dimensions.

ETAT DES LIEUX		PROSPECTIVE
- Projets stimulants - Projets n'ayant pas répondu aux attentes	1-Projets	Nouveaux besoins des citoyens identifiés
évolution de vos métiers sur la législature 2018-2023	2-Savoir-faire	- évolution pressentie - besoins de formation, d'équipement qu'elle requerrait
- Projets communs à plusieurs services - Partenariats <u>inter-services</u>	3-Partenariats entre services, ou avec des tiers, et leur objet	Autres partenariats à mobiliser
Partenariats externes et leur efficacité	4-Partenariats externes	Propositions d'amélioration ?
Type de relation ou de partenariats mis en œuvre	5-Relation aux citoyens	Proposition d'évolution ou d'amélioration notamment en matière de dispositifs de concertation
Vécu des valeurs définies en concertation avec les agents	6-Savoir-être	- Proposition de dynamisation de ces valeurs - Identification d'autres valeurs à mobiliser
- Qualité de la communication interne - Qualité de la communication externe	7-Faire-savoir	- Propositions d'évolution - Propositions d'évolution
Retour d'expérience concernant l'outil de gestion WanApp	8-Gestion et coordination du PST	Propositions en matière de coordination du PST

Cette évaluation menée au sein de l'administration s'appuie sur son expérience de terrain et a une double portée :

- Faire l'état des lieux
- Émettre des propositions pour optimiser les processus opérationnels

Il s'agissait aussi d'évaluer les modalités de gestion et de coordination du PST.

Synthèse de l'évaluation sensible

Relations avec les citoyens

- Constats
- Fracture sociale, fracture numérique, agressivité
- Besoin
- Transparence

Communication interne

- Besoin
- Recueil des procédures
 - notes de services et autres instructions complétant l'intranet existant

Personnel

- Constats
- Complexité accrue dans l'exercice des tâches et évolution croissante des métiers
 - Turnover
 - Absences de longue durée
 - Pression accrue
- Besoin
- Anticipation et de coordination, d'outils de monitoring et de reporting
 - Respect des valeurs de l'Administration
 - Reconnaissance
 - Moments de convivialité

Communication externe

- Besoin
- Création d'un poste de Community Manager

Dans leurs relations avec les citoyens, les agents subissent l'accroissement des fractures : sociales, numériques ... et l'agressivité. Ils constatent par ailleurs une attente croissante de transparence quant aux décisions politiques.

Ils subissent une complexification accrue à tous niveaux, le turnover important au sein du personnel, ce qui, avec les absences de longue durée induit une pression accrue.

Davantage d'anticipation et de coordination, des outils efficaces de monitoring et de reporting sont nécessaires.

Ils attendent de tous, agents, hiérarchie et autorité politique que soient vraiment respectées les valeurs de l'administration. Ils expriment un besoin de reconnaissance et le besoin de ces moments de convivialité qui assurent la cohésion au sein des services et à travers toute l'administration. Le soutien du Collège à la relance de l'Amicale des agents y contribue.

En termes de communication interne, après la reprise de la revue interne « Commun'info », largement plébiscitée, l'extension de l'intranet à un recueil des procédures est souhaitée.

Afin de répondre aux enjeux croissants de communication, notamment via les médias sociaux, la création d'un poste de Community manager est recommandée par les services.

Réponse du Collège

Les conclusions de ce rapport ont fait l'objet d'une réponse du Collège communal en place. Toutefois ce sera au prochain Collège communal de s'en emparer pour établir sa stratégie dans le cadre du PST 2025-2030.

Gestion des ressources humaines	Communication interne
mise à jour du cadre pour renforcer les équipes	Déploiement du Commun'Info vers ce qui va se faire
fonctionnement en binômes (transmission & continuité) à développer	Création d'un réseau social informatif interne
Valorisation des compétences	
Reconnaissance formelle de la qualité du travail	
Partenariats entre les services	Communication externe
concertation et collaboration en amont	Renforcement de e-guichet
Réduction du cloisonnement entre l'exécutif et le financier	Modernisation du site internet
Aide à la décision, technique et administrative, à garantir	Pérennisation du site internet
Renforcement de la transparence des décisions et de leur motivation	Développement des réunions citoyennes ciblées
Monitoring en temps réel de la priorisation des tâches	

A noter que la mise à jour du cadre autorisée par le CRAC permettra des engagements destinés à renforcer les équipes.

Le fonctionnement en binômes destiné à assurer la transmission et continuité dans un contexte de turn-over croissant est à développer.

La valorisation des compétences des agents au-delà de leurs diplômes et la reconnaissance du travail bien fait ne peuvent que renforcer l'engagement des agents.

La concertation et la collaboration en amont sont indispensables pour prendre en compte les contraintes de chacun, administratives, règlementaires ou techniques et favoriser la recherche de solutions pour transcender les difficultés.

La motivation des décisions du Collège communal doit être renforcée afin de renforcer la confiance de l'Administration vis-à-vis des élus.

La question de la priorisation des missions exige une réflexion profonde pour gérer au mieux la culture de l'urgence que subie par chacun.

La création d'un réseau social informatif interne (Intranet) pourrait être envisagée.

La modernisation et l'actualisation régulière du site internet doivent se poursuivre.

Modalités de rationalisation du PST

Outre une structuration du prochain PST autour de Projets Phare, la rationalisation du PST devrait s'opérer à travers l'identification de Plans / programmes regroupant des ensembles de projets touchant un même secteur, notamment ceux relatifs au patrimoine communal. Ceci permettra d'établir des stratégies en termes de répartition des ressources humaines qui y sont affectées, en termes de moyens financiers et en termes de programmation.

PATRIMOINE COMMUNAL	AUTRES
- Plan de réfection et d'entretien des voiries et trottoirs, Hydrographie et égouttage - Programme « Portes de Ville » - Plan de gestion, de construction, rénovation, d'entretien et mises en conformité-sécurité - de bâtiments communaux à usage des services (Plavitout, Malgré-tout, ...) - du Centre administratif (CAM), des Antennes communales et de l'Hôtel de Ville - de bâtiments scolaires - d'équipements sportifs - d'équipements jeunesse - d'équipements culturels - des crèches communales - des logements communaux - de bâtiments communaux à usage de tiers du patrimoine des fabriques d'église - des espaces publics	- Programme de sécurisation entrées-sortie des écoles - Plan de gestion du parking public - Programmation des festivités - Programme de gestion des équipements ouverts au public (Centre culturel, Bibliothèque, Académie, ...) hors bâtiments scolaires, crèches, etc. - Programmation et gestion des animations scolaires - Programmation pédagogique - Programmation et gestion des animations sportives - Programmation et gestion des animations jeunesse - Plan BEA - Bien-être animal - Plan de communication externe - Plan de communication interne - Programme de Gestion du Personnel

Ajustements

Le PST a déjà fait l'objet d'un certain nombre d'ajustements déjà évoqués et dont l'objectif était de naviguer plus facilement à travers les 477 projets du PST.

Ont aussi été évoqués d'autres ajustements qui sont proposés dans la perspective du prochain PST.

Un chantier important qui n'a pas encore évoqué est celui de l'évaluation de chaque projet.

REALISES DEPUIS 2019	ENVISAGES
Structuration > Ambitions >> Objectifs stratégiques >>> Objectifs Opérationnels >>>> Projets	Référencement des projets > Projets Phares > Plan-Programmes existants > Plan-Programmes à formaliser
Thématisation des projets	Evaluation de la mise en œuvre de chaque projet
Inventaire des données propres à chaque projet	

Le PST identifiait pour la plupart des projets un indicateur de résultat « à initier - en cours - réalisé », et, ponctuellement des indicateurs quantitatifs. La collecte des indicateurs quantitatifs se limite aux Plans- programmes formels. Pour les autres projets, les données quantitatives ont rarement pu être recueillies et actualisées.

Or, elles sont régulièrement exigées dans les dossiers de candidatures à des appels à projets. C'est un chantier qui devra être mis en œuvre lors de la prochaine législature.

Conclusion

L'évaluation sensible par les services, le Rapport d'exécution établi par le Comité de Direction, le Rapport d'évaluation financière et l'évaluation du Collège communal ont permis de mener une profonde évaluation de la mise en œuvre du Programme Stratégique Transversal durant la législature qui se termine.

Couplé aux rapports annuels d'activités des services, cet exercice permet à l'Administration d'anticiper la conception du prochain PST.

Evaluation profonde de la mise en œuvre du Programme Stratégique Transversal

- Ambitions initiales et leur opérationnalisation
- Aléas rencontrés,
- Modalités de gestion des projets
- Organisation de l'Administration

Anticipation sur la conception du PST 2025-2030

- Exploration des Projets - Phare
- Stratégies d'intervention sur le patrimoine communal
- Structuration des projets à travers des plans/programmes
- Renforcement de la transversalité
- Valeurs de l'Administration

D'ici l'installation du prochain Conseil communal, des ateliers de prospective seront menés avec les agents. Ils porteront sur l'établissement de propositions de stratégies d'intervention sur le patrimoine culturel, la consolidation des actions diffuses à travers des programmes structurés (coûts, moyens, programmation), l'exploration des Projets Phares entamés lors de cette législature et autour desquels se concrétise la transversalité des services et enfin sur la question des Valeurs de l'Administration.

Le prochain Collège communal pourra prendre appui sur ce travail pour définir ses objectifs et assurer le cadrage du Programme Stratégique de la législature 2024-2030 qu'il élaborera avec l'ensemble de son administration, conformément au décret du 19 juillet 2018.