

SES OBJECTIFS, SES ACTIONS 2018 - 2024
ÉVALUATION À MI-LÉGISLATURE



PROGRAMME
STRATÉGIQUE
TRANSVERSAL

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
ÉVALUATION À MI-LÉGISLATURE	8
• SECTION 1 : présentation du pst engissois	8
❖ Structure et périmètre du pst	8
❖ Élaboration du pst	8
❖ Prise d'acte par le collège communal	9
❖ Suivi et mise en œuvre du pst	9
• SECTION 2 : Évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST	10
❖ Comment et avec qui l'évaluation des réalisations a-t-elle été réalisée ?	10
❖ Des éléments de contexte ont-ils impacté la mise en œuvre du pst dans sa globalité ?	10
❖ Où en est-on dans la mise en œuvre du pst ?	11
❖ Conclusion de l'évaluation à mi-législature	13
❖ Informations budgétaires	13
❖ Quels sont les ajustements/actualisations de contenu envisagés ?	14
• SECTION 3 : Évaluation de notre méthode de gestion du PST	14
❖ Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du pst a-t-elle été réalisée ?	14
❖ Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du pst ?	14
❖ La méthode de gestion du pst est-elle efficace ?	15
❖ Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ?	15
• SECTION 4 : Apports du dispositif PST	16
• SECTION 5 : Perspectives	17
❖ Les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes ?	17
❖ Suites à donner à l'évaluation ?	17
CONCLUSION	18
ANNEXES	19
• Annexe 1 : Le PST	20
❖ Synthèse du volet interne	22
❖ Synthèse du volet externe	26
• Annexe 2 : L'évaluation provisoire	31

« Engis *une* envie commune »



INTRODUCTION

Le PST, qu'est-ce que c'est ?

A l'issue d'une expérience-pilote, le Gouvernement wallon a décidé de soutenir une généralisation du Programme Stratégique Transversal¹ au sein des communes wallonnes. Le décret du 19 juillet 2018 intègre le PST dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation. L'administration communale d'Engis s'est donc lancée dans cette démarche de gouvernance globale visant à planifier et prioriser les politiques communales.

Le PST est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Il s'agit d'une démarche de gouvernance locale. Ce document stratégique devient en quelque sorte la feuille de route évolutive qui doit aider la commune à programmer ses actions pour mettre en œuvre ses objectifs définis en s'appuyant sur une culture de planification et de l'évaluation : « où veut-on aller, de quelle manière et avec quels moyens ? ». Cet outil doit permettre d'anticiper les enjeux, de répondre aux besoins locaux et d'améliorer les relations avec les citoyens.

Le programme définit donc des objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels eux-mêmes concrétisés par des actions. Ces actions sont engagées en prenant en considération les moyens disponibles, qu'ils soient humains ou financiers. S'il est certes capital de réfléchir à la gestion d'une commune en termes de besoins, le faire en termes de moyens l'est tout autant.

Le PST est réalisé par un binôme composé de l'administration et du politique. Par nature évolutif, le PST doit se présenter de manière souple et adaptable aux options stratégiques librement choisies.

Concrètement, le PST se traduit en objectifs stratégiques (que voulons-nous être ?) qui se déclinent en objectifs opérationnels (que voulons-nous faire ?) qui sont eux-mêmes traduits en actions concrètes à réaliser. Il se compose de deux volets : le volet externe qui concerne le développement des politiques et le volet interne relatif à l'organisation générale de l'administration.

Si la Déclaration de politique communale définissait les grands axes des actions d'une législature, le PST détermine les actions avec un souci de détail sur le fond et dans le temps ; ainsi, un plan de travail est identifié, une échéance est établie et une évaluation régulière sera menée afin d'ajuster le programme si nécessaire. Le PST est appelé à remplacer le programme de politique générale tout en s'inscrivant dans la continuité de celui-ci puisqu'il le traduit en une démarche stratégique structurée

Un PST, pour quoi faire ?

Les avantages d'un PST sont multiples.

- ✓ Il fixe le cadre de l'action locale ainsi que le périmètre des actions et projets que l'on souhaite réaliser au cours de la législature ;

¹ Dénommé ci-après « PST »

- ✓ Il induit une nouvelle culture de gestion fondée sur la planification, l'évaluation et la communication ;
- ✓ Il implique une vision à long terme, prospective ;
- ✓ Il implique une gestion transversale, décloisonnée et coordonnée ;
- ✓ Il fédère tous les plans sectoriels existants dans un document unique ;
- ✓ Il repose sur un dialogue constructif ;
- ✓ Il fédère les acteurs (autorité publique, administration et partenaires) autour d'un projet.

Un PST dans le temps

Le programme stratégique transversal est avant tout une démarche stratégique évolutive et modulable visant à planifier et prioriser les politiques communales en intégrant un processus d'évaluation.

Tout au long de sa mise en œuvre, le PST va faire l'objet d'un suivi de l'autorité locale. L'évaluation constitue une étape essentielle car elle est inhérente à toute démarche de bonne gouvernance. Elle est menée au moins une fois à mi-législature et une fois en fin de législature. L'évaluation est un événement extérieur ou une opportunité imprévue peuvent être à l'origine d'une actualisation du PST. Ainsi, il est amené à évoluer dans le temps.

Puisqu'il décline le programme de politique générale, le PST s'inscrit dans une dynamique politique à l'horizon d'une législature, soit 6 ans. Les communes se lancent dans des actions petites, moyennes et grandes, lesquelles pourront dépasser la durée de la législature. La dynamique du PST, une fois qu'on s'y engage, se poursuit dans une optique de long terme en se répétant d'une législature à l'autre, tel un « processus continu ».

Méthodologie

En vertu de l'article L1123-27 du CDLD, la majorité communale a jusqu'à la mi-mars de l'année qui suit les élections pour déposer son programme de politique générale. Véritable programme de la législature, cet acte politique fort présente d'une manière synthétique les grands objectifs stratégiques que l'autorité entend poursuivre sur les 6 ans de la mandature communale. Au travers du PST, cette charte politique se décline plus spécifiquement en une réelle démarche stratégique qui permettra à l'autorité locale de projeter ses actions sur le moyen terme, voire sur le long terme.

La méthodologie du PST engissois est basée d'une part, sur les directives du Ministre des Pouvoirs locaux et d'autre part, sur le guide pratique PST édité par l'Union des Villes et des Communes de Wallonie.

Un Comité de pilotage communal² a été créé afin de superviser et d'encadrer la réalisation de ce document stratégique.

Le travail de réflexion et de rédaction s'est appuyé sur deux éléments : le document de déclaration de politique générale et le travail de concertation des différents acteurs concernés.

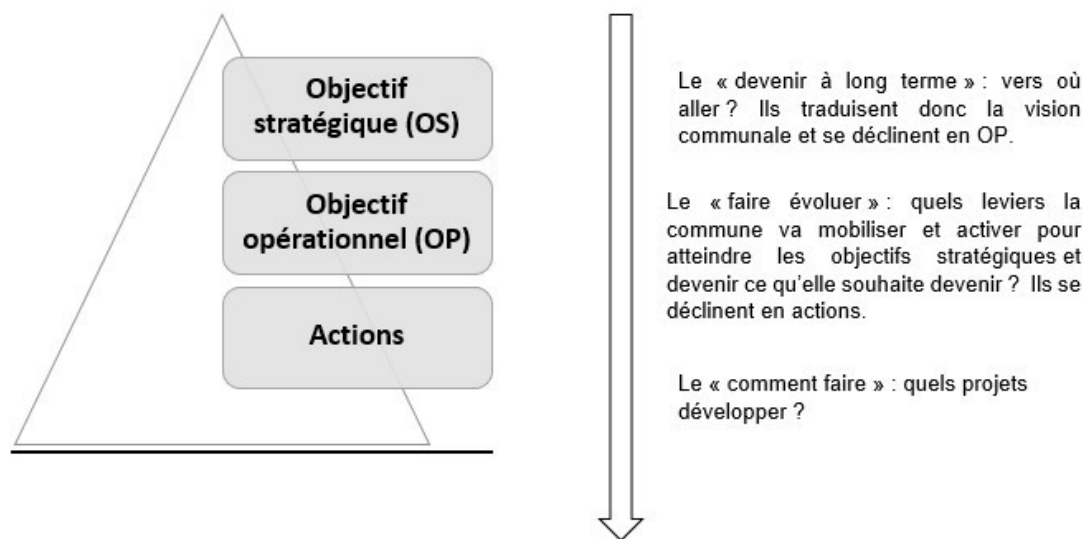
² Dénommé ci-après « COPIL »

La structure du PST

La structure du PST comprend deux volets distincts :

- Le volet interne reprend les objectifs et les actions visant à améliorer et optimiser le fonctionnement des services communaux et de l'administration. Ce volet est essentiel, car la commune est d'abord une organisation au service des citoyens et des entreprises. Un service public communal efficient passe par le développement de la qualification et de ses processus internes.
- Le volet externe reprend les objectifs et les actions relatifs aux politiques communales et aux projets repris dans la déclaration politique générale, à savoir les projets menés dans les domaines d'actions que l'autonomie communale permet à la commune d'investir. Elle est un pouvoir public doté de pouvoirs réglementaires (elle fait des ordonnances de police administrative générale, des règlements-taxes), de pouvoirs de police (arrêtés de police ou gestion de « polices » dites « spéciales » comme l'urbanisme et l'environnement). Ce volet vise à préciser les différentes actions que la commune entreprend dans tous les domaines de l'action communale.

Chacun de ces deux volets se déclinent en objectifs stratégiques, lesquels s'organisent en objectifs opérationnels et enfin des actions définies :



L'évaluation du PST

Article L1123-27 2§ « (...) **Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le collège communal au minimum à mi législature et au terme de celle-ci. Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le collège communal se saisit pour réaliser la dernière évaluation de la législature. Ce rapport d'exécution et cette évaluation sont transmis au conseil communal pour prise d'acte, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, ainsi qu'au collège communal issu des élections suivantes. Le programme stratégique transversal peut être actualisé en cours de législature. (...)** »

Évaluation : elle permet d'apprécier si les objectifs fixés dans le cadre du PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être. Elle permet également d'apprécier si l'actuelle méthode de gestion du PST est efficace et efficiente.

Évaluation à mi-législature : le 31 décembre 2021 au plus tard pour la législature 2018-2024.

Bilan provisoire essentiel :

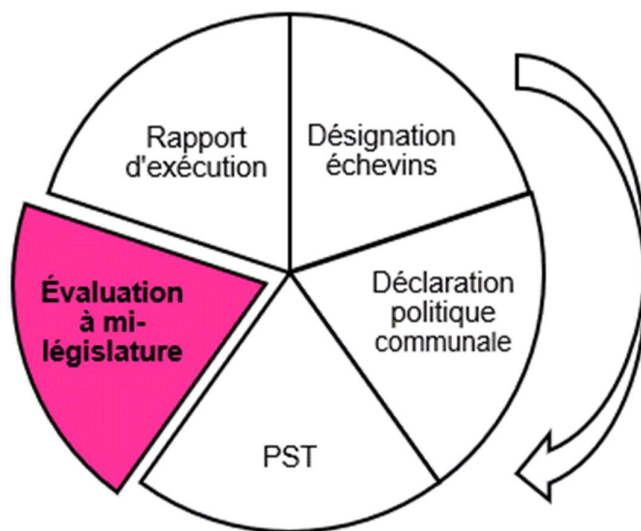
- *Qu'est-ce qui a été accompli ?*
- *Qu'est ce qui n'a pas été réalisé ?*
- *Pourquoi ?*
- *Ce qu'il va falloir réajuster, revoir.*

L'évaluation à mi-législature est réalisée sur base d'indicateurs relatifs à la santé du projet en cours :

- Vert : l'action se déroule correctement ;
- Orange : une difficulté est rencontrée dans le déroulement de l'action ;
- Rouge : le projet se heurte à une situation bloquante.

Évaluation au terme de la législature : à réaliser dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, à savoir pour le 30 juin 2024 au plus tard. Un rapport d'exécution est obligatoire.

Ce rapport rassemble les données (ex : indicateurs, données budgétaires...) relatives aux projets, aux actions et aux objectifs opérationnels du PST qui sont utiles à la réalisation de l'évaluation. Ce rapport constitue une base appréciable voire nécessaire pour réaliser une évaluation de qualité.



ÉVALUATION À MI-LÉGISLATURE

SECTION 1 : PRÉSENTATION DU PST ENGISSOIS

❖ **STRUCTURE ET PÉRIMÈTRE DU PST**

Le PST engissois comprend deux volets distincts : le volet interne et le volet externe. Chacun se décline en objectifs stratégiques, en objectifs opérationnels et en actions.

Le volet interne comprend 3 objectifs stratégiques articulés autour de 10 objectifs opérationnels pour un total de 59 actions. Quant au volet externe, il comporte 5 objectifs stratégiques articulés autour de 14 objectifs opérationnels pour un total de 99 actions :

	Volet interne	Volet externe
Objectifs stratégiques	3	5
Objectifs opérationnels	10	14
Actions	59	99

Actuellement, notre PST comprend un total de 158 actions réparties en 24 objectifs opérationnels repris dans 8 objectifs stratégiques en y intégrant plusieurs plans comme le PCDR, POLLEC, PIC, les contrats-programmes des bibliothèques, de la Maison des Jeunes, du Centre Culturel et du Centre d'Expression et de Créativité et le plan d'action de l'ADL.

Notre PST se veut réaliste, réalisable et raisonnable sans pour autant être exhaustif. Ainsi, il ne reprend pas l'ensemble des missions régaliennes, quotidiennes ou récurrentes de notre administration. Il convient d'insister sur le caractère évolutif du fruit de cette collaboration avec des évaluations nécessaires, au regard des réalités, des besoins ou encore des contraintes.

Tous les projets de l'Administration ne sont pas repris dans le PST. Le souhait a été de les prioriser afin d'en améliorer leur gestion. Dès lors, les autres projets seront entamés une fois que les actions prioritaires seront réalisées ou en bonne voie de l'être. La priorisation ne détermine pas l'importance du projet, mais hiérarchiser les actions à accomplir permet de gagner en efficacité et de mieux planifier le travail pour conserver une marge de manœuvre réservée aux imprévus et ainsi conduire plus efficacement les transformations.

❖ **ÉLABORATION DU PST**

Un COPIL et un référent ont été désignés dans le cadre de la réalisation du PST engissois :

- Le référent PST désigné orchestre et coordonne la démarche PST au sein de la commune. Son rôle est de veiller au bon fonctionnement de la démarche.
- Le COPIL est composé du Directeur général, du chef de bureau, de la Directrice financière, du référent et du Directeur de la Régie Communale Autonome Engis-Développement. Un nombre limité de membres au sein du COPIL a pour objectif de maximiser l'efficacité et la réactivité de la mise en œuvre du programme. Des feedbacks des réunions sont réalisés à l'ensemble des parties prenantes.

Le COPIL a supervisé et encadré la réalisation de ce document stratégique à travers un travail de concertation des différents acteurs concernés.

Un diagnostic a été établi et les thématiques ont été définies et déclinées en objectifs stratégiques et opérationnels. La priorisation des actions a été réalisée sur base de la déclaration politique générale.

Ensuite, des groupes de travail composés d'agents communaux et de membres du Collège se sont formés afin de détailler ces objectifs sous forme de fiches signalétiques/projets.

Une décision du Collège communal est intervenue dans le processus de validation préalablement à la prise d'acte du PST.

❖ **PRISE D'ACTE PAR LE COLLÈGE COMMUNAL**

Le Conseil Communal a pris acte du Programme Stratégique Transversal le 03 septembre 2019 tel qu'arrêté par le Collège communal en séance du 23 août 2019.

❖ **SUIVI ET MISE EN ŒUVRE DU PST**

Une proposition relative à la priorisation des actions à mener a été faite au Collège communal en juillet 2019. Cette proposition mentionnait également le responsable administratif par projet, le service gestionnaire, le porteur de projet, le mandataire principal concerné, le mandataire support ainsi que le degré de priorité.

Une fois l'accord du Collège, le COPIL a procédé à l'envoi des fiches signalétiques aux différents responsables administratifs concernés par le ou les projet(s). La fiche donnait un aperçu global de l'action, de son champ d'application, de son impact financier, ainsi que toutes les personnes faisant partie intégrante du projet. Celle-ci devait être complétée par le responsable administratif en collaboration avec le service gestionnaire, le porteur de projet ainsi que le mandataire désigné.

Le Collège communal a pris connaissance des fiches signalétiques complétées par les responsables administratifs en août 2019.

Ensuite, le référent a réalisé et prérempli les fiches projet. Celles-ci sont beaucoup plus détaillées, nous y retrouvons notamment des précisions quant à la description du projet, le contexte, les objectifs, les acteurs concernés et les contraintes de réalisation. Le référent a également communiqué le souhait du COPIL d'intégrer de nouveaux projets dans le PST.

Bien que la crise sanitaire ait freinée la mise en œuvre du PST, certaines avancées ont été réalisées. Des modifications, adaptations ou ajouts ont pu intervenir tout au long de ce processus. Sur proposition du référent, le Collège communal a arrêté la proposition d'un rétroplanning fixant le mois d'octobre 2021 comme dernière échéance pour réceptionner les fiches projet.

Aucune évaluation du PST n'a été réalisée avant l'évaluation à mi-législature.

ENGIS  **SECTION 2 : ÉVALUATION DES RÉALISATIONS ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PST**

Le tableau récapitulatif du Programme Stratégique Transversale est consultable dans les [Annexes](#).

❖ **COMMENT ET AVEC QUI L'ÉVALUATION DES RÉALISATIONS A-T-ELLE ÉTÉ RÉALISÉE ?**

L'évaluation à mi-législature a été menée par le COPIL à l'aide des services concernés sur base d'une proposition du référent concernant la méthodologie à adopter à la suite des formations dispensées par l'UVCW.

Le référent a envoyé un support Excel à compléter à chaque responsable. Nous y retrouvons notamment le statut de l'action, le taux d'avancement, la santé du projet et une courte évaluation de ce dernier.

Ensuite, le référent a analysé et synthétisé les différentes évaluations et celles-ci ont été présentées au COPIL. La finalisation du document constituant l'évaluation à mi-législature de notre PST a nécessité l'organisation de plusieurs réunions.

Cette évaluation a été présentée au Collège communal le 06 décembre 2021 et au Conseil communal du 14 décembre 2021 pour information.

❖ **DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN ŒUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?**

Une série d'évènements ont impacté la mise en œuvre du PST.

Tout d'abord, l'élaboration du PST a été ralentie en raison de la crise sanitaire qui a impacté la Commune sur plusieurs axes. Les priorités ont dû être revues afin d'apporter un soutien à la population en leur fournissant notamment des masques confectionnés par les agents communaux et des kits de désinfection pour les commerces. De plus, afin de soutenir ces derniers, le Collège communal a décidé d'exonérer les commerces visés par les taxes sur les débits de boissons et de séjour pour l'année 2020 ; par dérogation à notre règlement communal relatif à la force motrice, le Collège communal a également décidé d'appliquer de plein droit l'obtention du dégrèvement concernant l'inactivité partielle des moteurs pendant les périodes visées par les Arrêtés Ministériels. Ces mesures de soutien communal engissois ont également eu un impact financier pour notre Administration.

En parallèle, des investissements non négligeables ont également dû être réalisés dans l'achat de PC portables afin que les missions régaliennes de notre commune puissent être assurées depuis le domicile des agents. Le télétravail a impacté l'organisation et la charge de travail de ceux-ci, car ils ont dû s'adapter rapidement et organiser différemment leurs tâches journalières afin que le citoyen puisse continuer d'accéder aux services communaux.

La commune étant le niveau de pouvoir le plus proche du citoyen, elle remplit des missions de service public qui doivent être assurées sans interruption. Un système de prise de rendez-vous a été implémenté d'abord par téléphone et ensuite par internet pour pallier la fermeture des bâtiments publics tout en limitant les contacts physiques.

Des membres du personnel ont également été détachés à raison de quelques jours par semaine dans un centre de testing pendant plus d'un an.

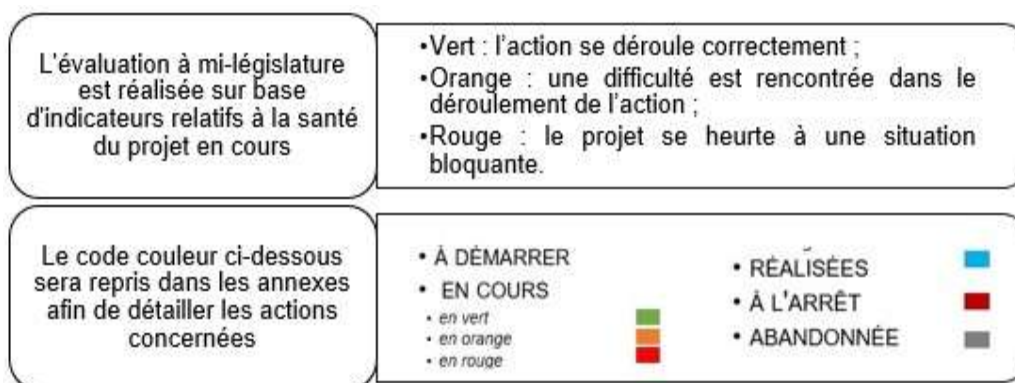
En outre, les intempéries de juillet 2021 ont également retardé le PST, car notre Commune s'est inscrite dans un élan de solidarité en détachant du personnel communal dans les communes sinistrées.

De surcroit, le contexte interne à notre Administration a également été impacté par plusieurs départs imprévisibles d'agents communaux, laissant des postes vacants avec parfois, une difficulté de concrétiser un engagement ce qui a eu pour conséquence de retarder la réalisation et/ou le commencement/l'avancement de projets.

Enfin, les pouvoirs locaux sont confrontés à plusieurs défis financiers. Ceux-ci concernent notamment l'alourdissement des coûts du financement des pensions des fonctionnaires statutaires et le recours croissant au revenu d'intégration et aux prestations sociales. Notre commune est actuellement sous plan de gestion, ce qui limite ses moyens financiers et par conséquent les actions politiques. En effet, une commune confrontée à un déficit structurel peut obtenir un crédit d'aide extraordinaire à long terme auprès du Centre régional d'Aide aux communes (CRAC). En contrepartie, la commune concernée est soumise à l'adoption et au respect d'un plan de gestion assurant le retour à l'équilibre budgétaire. Il définit les grands axes de la politique financière communale, tant pour les dépenses et les recettes que pour les services ordinaires et extraordinaires.

En conclusion, les éléments de contexte interne et externe ont impacté la réalisation des actions de notre PST sans compter le frein non négligeable qui est le manque de ressources financières et humaines.

❖ OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PST ?








VOLET INTERNE

59 ACTIONS

24% À DÉMARRER

47% EN COURS

22% en vert 
22% en orange 
3% en rouge 

29% RÉALISÉES 






VOLET EXTERNE

99 ACTIONS

17% À DÉMARRER

48% EN COURS

24% en vert 
22% en orange 
2% en rouge 

30% RÉALISÉES 

4% À L'ARRÊT 

1% ABANDONNÉE 

Le bilan du PST à mi-législature est assez positif malgré le contexte inédit où de nombreux aléas financiers et budgétaires ont impacté une grande partie des projets à mener.

Bien que le PST s'articule autour de nombreuses actions (158), il reste réaliste. Cela est d'autant plus vrai que **75% des actions sont soit en cours, soit terminées**. Toutes les actions n'ont pas pu être démarrées lors de cette première partie de législature au regard des ressources disponibles.

La priorisation des projets a été respectée et le taux de réalisation avoisine les 30% dans chaque volet. Les pourcentages de réalisation en cours sont pratiquement semblables pour les deux volets du PST.

Face à ces résultats positifs, de nouveaux projets vont pouvoir être ajoutés dans le courant de la seconde partie de la législature.

Il est judicieux de souligner que la prudence reste de mise concernant les éléments de contexte qui continueront à impacter les réalisations jusqu'à la fin de cette législature et notamment en raison du plan de gestion qui ne prendra fin qu'en 2037 limitant les ressources financières et humaines.

❖ CONCLUSION DE L'ÉVALUATION À MI-LÉGISLATURE

Cette première évaluation du PST à mi-législature est assez concluante malgré les éléments de contexte rencontrés. Le nombre de projets définis dans le PST était réaliste étant donné que seulement un cinquième des actions doit encore être démarré. Une attention particulière sera accordée dès la seconde partie de législature de sorte que les projets restant à réaliser soient finalisés et le cas échéant, en cours de réalisation avant 2024.

Plusieurs constatations :

- ✓ Les deux volets de notre PST engissois présentent un pourcentage de réalisation avoisinant les 30% ;
- ✓ Le taux d'avancement des projets en cours atteint pratiquement les 50% ;
- ✓ Une partie égale des projets en cours est en bonne santé et l'autre partie rencontre une difficulté qu'il conviendra de pallier ;
- ✓ Un très faible pourcentage de projets en cours rencontre une situation bloquante où le COPIL devra se positionner afin de reconsidérer les éléments bloquants, la pertinence de l'action et la faisabilité à court terme ;
- ✓ Le volet externe présente un infime pourcentage d'action à l'arrêt. Ce volet implique l'intervention de partenaires externes à l'Administration qui peuvent parfois quelque peu freiner la réalisation des projets ;
- ✓ Une action du volet externe est à abandonner : elle a été réalisée par la commune mais ne répond visiblement pas aux attentes des citoyens. Le PST se veut évolutif, par conséquent celui-ci s'adapte aux réalités et aux besoins de terrain.

Vu le respect de la priorisation et le taux de réalisation des projets actuels, de nouveaux projets répertoriés comme secondaires vont pouvoir être intégrés dans le courant de la seconde partie de la législature.

Les éléments de contexte continueront à impacter les réalisations jusqu'à la fin de cette législature voire après celle-ci, notamment en raison du plan de gestion qui ne prendra fin qu'en 2037 limitant fortement les ressources financières et humaines.

En conclusion, les résultats attendus des volets sont en voie d'être atteints.

❖ INFORMATIONS BUDGÉTAIRES

La commune est sous plan de gestion dès la fin de l'exercice 2016. Depuis, l'ensemble de l'administration est conscientisé aux problématiques financières et à la nécessité de la prudence budgétaire.

Dans le cadre de l'élaboration du PST, les impacts financiers d'un certain nombre d'actions ont été calculés et planifiés sur la législature. La recherche de subventions est systématiquement privilégiée. Les projets sont ainsi établis dans le respect de l'équilibre budgétaire tant à l'exercice en cours et que dans les projections quinquennales. Ils s'inscrivent également notamment le respect des balises de personnel, de fonctionnement et d'emprunts.

Une analyse chiffrée des actions du PST sera intégrée à l'actualisation du plan de gestion attendue au 30 septembre 2022.

❖ QUELS SONT LES AJUSTEMENTS/ACTUALISATIONS DE CONTENU ENVISAGÉS ?

À la suite des éléments de contexte interne mentionnés ci-dessus, il conviendra de revoir et d'actualiser la répartition des porteurs de projet à plusieurs actions.

Il sera également nécessaire d'affiner les indicateurs de suivi et de réalisation et/ou des indicateurs de résultat dans le cadre du rapport d'exécution de fin de législature.

Des actualisations de contenu relatives aux objectifs stratégiques, opérationnels ou actions devront être effectuées entre l'évaluation à mi-législature et le rapport d'exécution de fin de législature. En effet, de nouveaux éléments de contexte interne vont impacter la seconde partie de la législature et le PST devra s'y adapter (modification des Grades légaux, actualisations du plan de gestion).

Il est nécessaire de souligner que les ressources financières et humaines sont une composante essentielle à prendre en compte dans la réalisation des différentes actions. Dès lors, il conviendra de les adapter afin de concrétiser nos projets et de les mettre en adéquation avec les ambitions retenues.

SECTION 3 : ÉVALUATION DE NOTRE MÉTHODE DE GESTION DU PST

❖ COMMENT ET AVEC QUI L'ÉVALUATION DE LA MÉTHODE DE GESTION DU PST A-T-ELLE ÉTÉ RÉALISÉE ?

Le PST était une toute nouvelle démarche pour notre administration et aucune ligne de conduite n'était dictée. Le COPIL s'est appuyé sur les formations dispensées par l'UVCW pour entreprendre la réalisation de ce programme stratégique transversal. Par conséquent, les premiers enseignements ont directement été tirés de la gestion du PST par le COPIL et des difficultés rencontrées lors de ces trois premières années.

Le COPIL s'est réuni à plusieurs reprises pour la réalisation de l'évaluation à mi-législature et la méthode de gestion a fait plusieurs fois l'objet de concertations. L'avis des porteurs de projet a également été demandé.

Enfin, une réunion a été organisée entre le COPIL et le Bourgmestre afin de tirer des enseignements de la gestion du PST de cette première partie de législature.

❖ DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MÉTHODE DE GESTION DU PST ?

Comme mentionné ci-dessus, la pandémie COVID19 a impacté de façon non négligeable la réalisation du PST. Dès lors, en raison d'autres priorités telles que les missions régaliennes de l'administration et le confinement, le PST est passé en second plan et le suivi à quelque peu été perturbé.

❖ LA MÉTHODE DE GESTION DU PST EST-ELLE EFFICACE ?

La méthode de gestion du PST est efficace puisque malgré les éléments de contexte interne et externe le programme a été réalisé, mais celui-ci reste néanmoins à améliorer. Certaines difficultés ont été soulevées et des pistes de réflexion ont déjà été évoquées afin d'y pallier :





- ✓ Ces changements porteront sur le développement d'une meilleure communication d'une part, sur la démarche PST et sur ce qu'elle implique et d'autre part, sur l'importance de l'adhésion des porteurs de projet.
- ✓ Il conviendra également d'accorder un suivi plus régulier à travers des réunions planifiées et des évaluations succinctes plus récurrentes afin d'avoir un suivi concret des actions du PST de sorte que les agents se sentent également concernés dans cette démarche.
- ✓ Il sera également important de responsabiliser le personnel en leur donnant de nouveaux défis ainsi que plus d'autonomie.
- ✓ En outre, l'hypothèse d'étendre le COPIL à davantage de référents ou de composer un comité intermédiaire pour impliquer les responsables de services sera envisagée afin que le PST fasse partie intégrante des préoccupations quotidiennes des services.
- ✓ La procédure définie pour la complétude des différentes fiches PST était efficace, mais redondante pour les porteurs de projet et chronophage pour le référent PST. À la suite des différentes réunions relatives à l'évaluation à mi-législature, des solutions à cette problématique ont été soulevées telle que la fusion des deux fiches et/ou l'implémentation d'un outil de gestion de projets afin d'une part, de dématérialiser les documents et d'autre part, d'avoir une gestion plus interactive avec l'ensemble des acteurs concernés.
- ✓ L'outil gratuit E-comptes ne permet pas une gestion interactive des projets. Une réflexion est en cours sur la possibilité de recourir à un autre outil de gestion.
- ✓ Le PST a permis de fédérer les différents acteurs concernés, à savoir l'administration et le politique. Des améliorations seront toutefois à envisager.

Les enseignements tirés lors de cette première partie de législature seront mis en place afin d'optimiser la réalisation et le suivi du PST.

❖ QUELS SONT LES AJUSTEMENTS/ACTUALISATIONS ENVISAGÉS ?

La démarche PST telle que développée actuellement peut faire l'objet d'améliorations. En effet, la « gestion de projet » couvre l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet. Dès lors, la gestion de projet implique nécessairement une remise en question fréquente et l'apprentissage fait partie de la culture même du management du projet.

Pour optimiser la gestion de projet, un descriptif est élaboré sous forme d'étapes. Il constitue l'objectif à atteindre dans le cadre de la réalisation des projets insérés dans notre PST :

<p>1^{ère} étape</p> 	<p>Il s'agit de l'analyse des besoins, à savoir que le point de départ de la planification de projet est la formalisation du résultat attendu. Ce cadrage de projet doit notamment définir 3 composantes du projet, à savoir le temps, le budget et le périmètre.</p>
<p>2^{ème} étape</p> 	<p>Phase de construction et de la planification. Le découpage du projet en missions et en tâches permet de décider d'un enchainement des tâches sur un calendrier. En plus des tâches, la planification doit tenir compte des phases de réflexion et des temps non productifs tels que les réunions, décisions et les délais d'attente. Cette phase se concrétise généralement sur un rétroplanning.</p>
<p>3^{ème} étape</p> 	<p>Conduire et piloter le projet. Le porteur de projet doit surveiller le bon déroulement de l'exécution du projet et identifier les points de friction, les risques, les opportunités ainsi que les dérives. Le suivi permet de proposer des solutions rapidement si des éléments bloquants apparaissent. Un outil de gestion de projet permet d'avoir les informations sur l'état d'avancement de l'action afin de réagir rapidement, de fluidifier la communication et la collaboration.</p>
<p>4^{ème} étape</p> 	<p>Clôturer et évaluer le projet. La réalisation du bilan à la fin du projet permet de bénéficier des bonnes pratiques et d'éviter de commettre les mêmes erreurs pour les prochains projets.</p>
<p>Afin d'être totalement optimum, la gestion de projet nécessite des activités transversales tout au long de ces 4 étapes de gestion. En effet, à chaque étape, il est indispensable de communiquer régulièrement auprès des parties prenantes, de contrôler les dérives et d'anticiper les risques, de s'adapter en fonction des changements et de gérer les parties prenantes au projet.</p>	

ENCIS  **SECTION 4 : APPORTS DU DISPOSITIF PST**

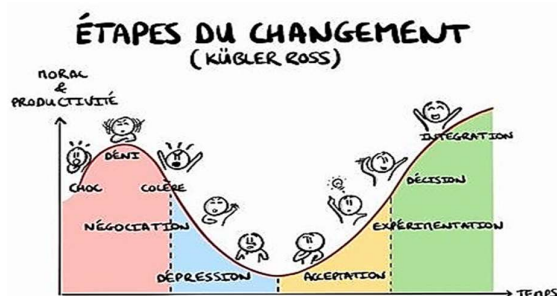
Cette démarche a implémenté la gestion de projet à grande échelle au niveau communal. Notre PST ne peut être géré de façon optimale qu'en appliquant les étapes de gestion de projet.

La méthode actuelle de gestion peut être perçue comme étant chronophage et peu intuitive. Dès lors, notre administration doit passer d'une gestion au jour le jour à une gestion long terme et priorisée mais également d'une gestion verticale cloisonnée à une gestion transversale concertée.

L'avantage que nous pouvons tirer de cette première réalisation du PST est qu'il apporte une culture de planification et de gestion de projet manquante à notre administration. En l'implémentant, l'administration disposera d'une vision globale de chaque projet, la

communication entre les parties prenantes sera facilitée, la prise de décision sera plus aisée et il y aura une meilleure maîtrise des ressources financières et humaines.

De plus, lorsque ce processus de gestion de projet sera opérationnel, celui-ci pourra être utilisé dans toutes les actions qu'entreprendra notre administration hors PST et dans la gestion de nos missions régaliennes.



L'implémentation d'une nouvelle méthode de travail induira inévitablement une culture de gestion du changement : elle implique une série d'étapes qui forment une transition pour introduire et livrer un changement et ce, de sa conception jusqu'à son implémentation complète. Ce processus fournit un cadre qui rend le changement de l'organisation plus réalisable tout en essayant d'éviter les éventuelles résistances audit changement.

Par conséquent, la réalisation du PST exige un changement de la part de notre administration afin de tendre vers une gestion transversale priorisée et à long terme.

ENCIS **SECTION 5 : PERSPECTIVES**

❖ **LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?**

La perspective est d'accorder une attention particulière aux actions actuelles et sur leur bon déroulement en intégrant tous les points d'attention qui ont été soulevés lors de cette première évaluation à mi-législature. En effet, le COVID19 et les autres éléments de contexte ont eu pour effet de retarder la réalisation de plusieurs projets.

Lorsque ces actions seront en voie d'être terminées, les projets qui avaient été répertoriés comme secondaires seront alors attribués à des porteurs de projet pour les mener à bien également.

Les différents constats de cette évaluation sont importants et devront impérativement être corrigés dans le courant de la deuxième partie de législature. Ces constats peuvent être répertoriés comme étant eux-mêmes des projets à mener vu l'importance de leur implémentation dans la gestion du PST. Ils devront être cadrés et suivi comme un projet doit l'être.

❖ **SUITES À DONNER À L'ÉVALUATION ?**

La présente évaluation sera présentée au Collège communal du 06 décembre 2021 et sera ensuite adressée au Conseil communal du 14 décembre 2021 pour information. Un document à destination des citoyens sera également disponible sur le site internet de l'Administration.

Un des constats de cette évaluation est l'amélioration de la communication et l'implémentation du processus de la gestion de projet. Par conséquent, cette évaluation sera présentée aux agents communaux afin qu'ils en prennent connaissance. La présentation de l'évaluation se déroulera début 2022 et sera combinée à la présentation générale du PST pour les nouveaux agents. Ceci consistera en la première étape de la sensibilisation des porteurs de projet quant à la démarche du PST.

CONCLUSION

« *Engis une envie commune* »

Ce PST représente une première approche de programmation, une volonté de généraliser la culture de la planification et de l'évaluation à l'échelon local. Cette démarche novatrice est devenue obligatoire pour toutes les communes à compter de la législature 2018-2024. Ce programme inédit a dû être élaboré dans un délai de neuf mois suivant les élections.

S'engager dans la démarche PST implique une culture de la planification et de la gestion par objectifs. La programmation stratégique présente de nombreux avantages mais suppose également une adaptation dans sa manière de travailler.

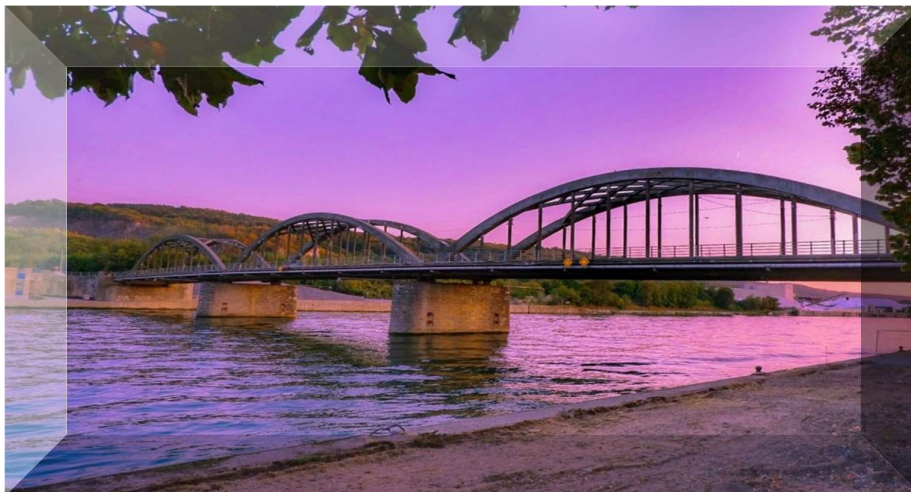
L'élaboration d'un projet d'avenir pour notre territoire et ses habitants nous permet de prendre du recul, de clarifier les rôles de chacun, d'améliorer les collaborations avec les partenaires de la commune, de mobiliser le personnel communal tout en renforçant le dialogue entre l'administration et le politique.

Le PST est amené à évoluer, être adapté et modifié suivant le contexte, les opportunités, les difficultés et les décisions futures. Cette première expérience a permis d'identifier des objectifs et de définir une vision commune entre l'Administration et le politique.

Le PST engissois sera amené à être revu à l'occasion de différents moments clé de la vie communale puisqu'il se veut évolutif. Toutefois, cette première évaluation à mi-législature est assez concluante malgré le contexte particulier que nous vivons depuis mars 2020 et les difficultés financières. En effet, les deux volets de notre PST engissois présentent un pourcentage de réalisation avoisinant les 30% et le taux d'avancement des projets en cours atteint pratiquement les 50%.

Vu le respect de la priorisation et le taux de réalisation actuel, de nouveaux projets classifiés comme secondaires seront intégrés dans le courant de la seconde partie de la législature.

Cette évaluation souligne l'importance de la gestion de projet impliquant une remise en question fréquente. Les enseignements tirés seront mis en application pour la suite de la réalisation du PST.















ANNEXES



L'annexe de la présente évaluation à mi-législature reprend un tableau synthétisant les actions de notre PST engissois.

La colonne de droite contient le code couleur mentionné à la page 11, à savoir :

<p>L'évaluation à mi-législature est réalisée sur base d'indicateurs relatifs à la santé du projet en cours</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Vert : l'action se déroule correctement ; •Orange : une difficulté est rencontrée dans le déroulement de l'action ; •Rouge : le projet se heurte à une situation bloquante. 			
<p>Le code couleur ci-dessous sera repris dans les annexes afin de détailler les actions concernées</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • À DÉMARRER • EN COURS <ul style="list-style-type: none"> • en vert • en orange • en rouge </td> <td style="vertical-align: middle; text-align: center;">  </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • RÉALISÉES  • À L'ARRÊT  • ABANDONNÉE  </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • À DÉMARRER • EN COURS <ul style="list-style-type: none"> • en vert • en orange • en rouge 		<ul style="list-style-type: none"> • RÉALISÉES  • À L'ARRÊT  • ABANDONNÉE 
<ul style="list-style-type: none"> • À DÉMARRER • EN COURS <ul style="list-style-type: none"> • en vert • en orange • en rouge 		<ul style="list-style-type: none"> • RÉALISÉES  • À L'ARRÊT  • ABANDONNÉE  		



VOLET INTERNE

❖ **SYNTHÈSE DU VOLET INTERNE**

Objectif stratégique n°1 : Être une administration communale bien gérée		
Objectif opérationnel 1 : Améliorer les procédures et les outils de gestion de l'administration		Etat d'avancement
Action 1	Structurer les points présentés aux assemblées	En cours - Vert
Action 2	Formaliser les procédures Plone	À démarrer
Action 3	Étendre l'outil Plone au CPAS	En cours - Vert
Action 4	Implémenter un module de suivi	En cours - Rouge
Action 5	Implémenter les nouveaux outils du CRF en matière de GRH	En cours - Vert
Action 6	Centraliser l'ensemble des conventions au niveau de l'administration générale	Réalisée
Action 7	Centraliser les marchés publics au sein d'une cellule spécialement dédiée	En cours - Orange
Action 8	Promouvoir la digitalisation par la Mise en ligne des formulaires internes à l'administration	En cours - Orange
Action 9	Affecter l'information relative aux formations au service du personnel	Réalisée
Action 10	Centraliser l'ensemble des candidatures spontanées au sein du service personnel	Réalisée
Objectif opérationnel 2 : Optimaliser les finances publiques		Etat d'avancement
Action 1	Favoriser les économies d'énergie	En cours - Orange
Action 2	Sensibiliser les agents à la consommation d'énergie	En cours - Orange
Action 3	Réaliser des investissements raisonnés et adaptés dans le matériel du Service Travaux	En cours - Vert
Action 4	Formaliser les procédures relatives aux services taxe et recouvrement	Réalisée
Action 5	Assurer un suivi régulier de la consommation des crédits budgétaires et responsabiliser les chefs de service quant aux consommations	Réalisée
Action 6	Procéder à une gestion active de la dette	Réalisée
Action 7	Doter les véhicules communaux d'un système de Géolocalisation	Réalisée
Action 8	Établir un plan de gestion et l'adapter en fonction des changements	En cours - Vert
Action 9	Réaliser un audit et un marché (conjoint avec le CPAS) pour les assurances	Réalisée
Action 10	Créer des fonds de réserve ordinaires afin d'améliorer la trésorerie de la commune	Réalisée
Action 11	Veiller à une meilleure isolation des bâtiments publics	En cours - Orange
Action 12	S'inscrire dans une stratégie de remplacement des ampoules de l'éclairage public par du LED afin de réaliser des économies d'énergies	En cours - Vert
Objectif opérationnel 3 : Renforcer l'emploi public		Etat d'avancement
Action 1	Établir une stratégie en matière de nomination au regard de la problématique des pensions	En cours - Orange
Action 2	Collaborer avec les services provinciaux pour la mise à disposition d'un indicateur expert	En cours - Rouge

Action 3	Renforcer le service d'agent constatateur	À démarrer
Objectif opérationnel 4 : Renforcer les synergies avec les entités consolidées		Etat d'avancement
Action 1	Favoriser le recours aux marchés conjoints	Réalisée
Action 2	Favoriser la synergie du service travaux vers les entités consolidées	En cours – Orange
Action 3	Centraliser les emprunts par la commune	À démarrer
Action 4	Implémenter une gestion commune des assurances avec un SPOC [<i>single point of contact = référent</i>]	Réalisée
Action 5	Renforcer la politique d'achats groupés	Réalisée
Action 6	Consolider la synergie avec les entités consolidées (CPAS, RCA...)	Réalisée
Action 7	Établir et actualiser un inventaire du cadastre du patrimoine communal et des entités consolidées	Réalisée

Objectif stratégique n°2 : Être une administration communale qui développe une gestion optimale des ressources humaines		
Objectif opérationnel 1 : Veiller à ce que les compétences des agents répondent mieux aux besoins des services et aux évolutions de contexte externe ou interne connues ou anticipées		Etat d'avancement
Action 1	Élaborer un plan de formation	En cours – Orange
Action 2	Organiser des formations pour anticiper les conflits et gérer l'agressivité	À démarrer
Action 3	Réaliser en collaboration avec les pompiers les formations EPI et les formations en secourisme	À démarrer
Action 4	Recueillir les besoins et souhaits des agents et des chefs de service en matière de formation	Réalisée
Action 5	Planifier et assurer le transfert du savoir	En cours – Orange
Objectif opérationnel 2 : Définir un processus d'évaluation		Etat d'avancement
Action 1	Élaborer des descriptions de fonction pour chaque agent	En cours – Orange
Action 2	Former les évaluateurs à l'évaluation	En cours – Vert
Action 3	Évaluer l'ensemble du personnel dans les deux ans selon un canevas commun et sur base d'un formulaire type	En cours - Vert

Objectif stratégique n°3 : Être une administration communale tournée vers le citoyen qui dispose d'agents compétents, impliqués et motivés		
Objectif opérationnel 1 : Améliorer la communication interne		Etat d'avancement
Action 1	Créer des procédures d'accueil pour les nouveaux agents	En cours – Vert
Action 2	Remettre à jour la signalétique des différents services	À démarrer
Action 3	Planifier les points récurrents à présenter au Conseil Communal	À démarrer
Action 4	Mettre en place une procédure d'interpellation du politique vers le personnel administratif	À démarrer
Objectif opérationnel 2 : Organiser des recrutements et engagements efficaces et efficients		Etat d'avancement
Action 1	Centraliser les réserves de recrutements des différents services	Réalisée
Action 2	Gérer les départs prévisibles en anticipant les recrutements dans les 6 mois à l'avance	En cours – Vert
Action 3	Adapter l'organigramme	En cours – Orange
Action 4	Adapter le cadre	En cours – Orange
Action 5	Établir un plan de nomination	En cours – Orange
Objectif opérationnel 3 : Améliorer l'accueil de la population		Etat d'avancement
Action 1	Développer un espace d'accueil du citoyen	À démarrer
Action 2	Implémenter un outil professionnel de prise de rendez-vous	En cours – Vert
Action 3	Déterminer une procédure en cas de plainte d'un citoyen à l'encontre d'un service communal	À démarrer
Objectif opérationnel 4 : Veiller au bien-être et au cadre de vie des agents		Etat d'avancement
Action 1	Investir dans du mobilier (bureau, ordinateur, chaise, jardin, espace dinatoire)	En cours – Vert
Action 2	Accompagner les agents dans le cadre de la mise en place du nouveau mode de fonctionnement en lien avec le télétravail par des séances de coaching	À démarrer
Action 3	Soutien psychologique après Covid	Réalisée
Action 4	Placer et/ou remplacer les fontaines à eau sur eau courante	À démarrer
Action 5	Élaborer un plan de lutte contre l'absentéisme	À démarrer
Action 6	Harmoniser le règlement de travail selon les futurs changements	En cours – Vert
Action 7	Développer un service social interne afin de permettre aux agents et aux agents des entités consolidées de bénéficier d'avantages sociaux.	À démarrer



VOLET EXTERNE

❖ **SYNTHÈSE DU VOLET EXTERNE**

Objectif stratégique n°1 : Être une commune au cadre de vie durable et harmonieux		
Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'habitat et le cadre de vie		Etat d'avancement
Action 1	Créer un service logement commun avec le CPAS	Réalisée
Action 2	Mettre en place un plan de lutte contre l'insalubrité	À démarrer
Action 3	Aménager des lieux publics conviviaux	En cours – Vert
Action 4	Mettre en place des carrés potagers et/ou parterres fleuris dans les rues/quartiers	À démarrer
Action 5	Enterrer progressivement les bulles à verres	En cours - Orange
Action 6	Développer et promouvoir le petit marché	Abandonnée
Action 7	Aménager un espace de convivialité au centre de Clermont	En cours – Vert
Action 8	Améliorer le cadre du centre d'Engis par la mise en peinture des façades de la rue J. Wauters et notamment l'école	Réalisée
Action 9	Développement du réseau d'égouttage et mise en place d'une planification en matière d'entretien	En cours - Orange
Objectif opérationnel 2 : Permettre aux citoyens d'évoluer dans un environnement sain/propre		Etat d'avancement
Action 1	Vendre/louer des bacs à compost et mettre en place un service de « guide-composteurs »	En cours – Orange
Action 2	Étudier la faisabilité de la réalisation d'un PCDN	À démarrer
Action 3	Instaurer les « permis de végétaliser »	À démarrer
Action 4	Renforcer les sanctions administratives contre les incivilités environnementales	En cours - Vert
Action 5	Mettre en place un système de désherbage respectueux de l'environnement	Réalisée
Action 6	Adhérer à la convention des maires dans le cadre de la lutte contre les dérives climatiques – POLLEC	Réalisée
Action 7	Mobiliser les ressources internes pour s'inscrire dans une démarche visant à limiter la pollution de l'air et tendre vers une amélioration climatique – POLLEC	En cours – Orange
Action 8	Développer un plan d'aménagement et de gestion des espaces – démarche « zéro phyto »	Réalisée
Action 9	Inscrire le zoning industriel dans une demande d'intégration paysagère en promouvant le développement des espaces verts	Réalisée
Action 10	S'inscrire dans une démarche positive en matière de climat en incitant les usagers de la route à rationaliser leurs déplacements notamment par la mise en œuvre de Covoit Stop	À l'arrêt
Action 11	S'inscrire dans une démarche « zéro déchet » en luttant contre les incivilités environnementales par le développement d'un réseau de caméras de surveillance – Action Bewapp ;	En cours – Orange
Action 12	Inciter à des comportements respectueux de l'environnement par le renouvellement des poubelles publiques – Action Bewapp.	Réalisée

Objectif opérationnel 3 : Faciliter la mobilité en toute sécurité		Etat d'avancement
Action 1	Créer 50 places de stationnement dans le centre d'Engis	En cours - Vert
Action 2	Poursuivre le programme de revitalisation urbaine du centre d'Engis et désenclaver le quartier de la gare	En cours – Orange
Action 3	Développer le RAVel reliant Flémalle à Amay	Réalisée
Action 4	Créer un réseau cyclable inter-quartiers	À démarrer
Action 5	Aménager les voiries, trottoirs, chemins et éléments de sécurité	En cours – Vert
Action 6	Octroyer une prime à l'achat de vélos électriques	Réalisée
Action 7	Planifier l'installation de caméras sur les lieux publics	En cours – Orange
Action 8	Investir dans des bornes de rechargement électriques pour voiture et vélo	En cours – Orange
Action 9	Développer un centre multi-modal à la Gare d'Engis	À démarrer
Action 10	Aménager une signalisation harmonieuse des entrées de village	En cours – Orange
Action 11	Aménager des cheminements piétons et des dispositifs de sécurité rue Nouvelle route	En cours – Rouge
Action 12	Entretien le tronçon de la rue Reine Astrid	En cours - Rouge

Objectif stratégique n°2 : Être une commune moteur dans la recherche d'emploi		
Objectif opérationnel 1 : Promouvoir l'emploi engissois sur le territoire communal		Etat d'avancement
Action 1	Mettre en place un parrainage travailleur/jeune	En cours – Vert
Action 2	Privilégier l'engagement d'un(e) engissois(e) à compétence égale	À démarrer
Action 3	Encourager la création de commerce et/ou service de proximité	À démarrer
Action 4	Dynamiser le commerce et promouvoir l'implantation d'activités indépendantes en renforçant et/ou développant un partenariat avec les acteurs adéquats	À démarrer
Objectif opérationnel 2 : Développer l'emploi et l'insertion socioprofessionnelle		Etat d'avancement
Action 1	Développer et promouvoir le Salon de l'emploi	En cours – Vert
Action 2	Fournir une aide à la rédaction des curriculum vitae et à la préparation d'entretien d'embauche	En cours – Orange
Action 3	Développer des synergies avec les entreprises locales dans le cadre d'un plan de relance	En cours – Orange
Action 4	Soutenir le commerce local et les indépendants engissois dans le cadre de la crise sanitaire	Réalisée

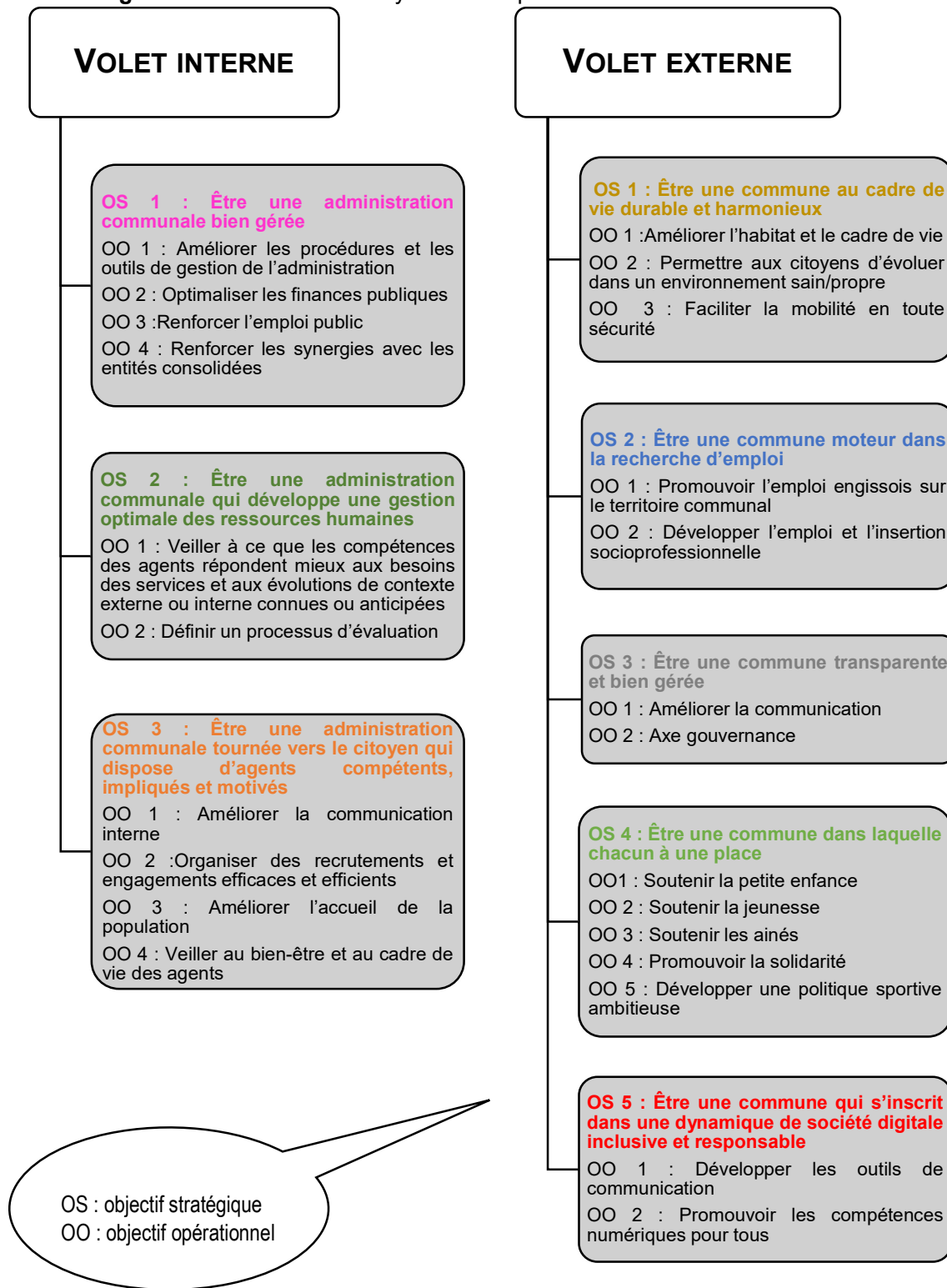
Objectif stratégique n°3 : Être une commune transparente et bien gérée		
Objectif opérationnel 1 : Améliorer la communication		Etat d'avancement
Action 1	Optimaliser la communication vers les citoyens	En cours – Orange
Action 2	Simplifier la procédure d'interpellation du Conseil Communal par le citoyen	En cours – Orange
Objectif opérationnel 2 : Axe gouvernance		Etat d'avancement
Action 1	Veiller au maintien global des recettes fiscales	Réalisée
Action 2	Être transparent quant aux revenus et rémunérations des élus	Réalisée
Action 3	Inclure les clauses sociales et environnementales dans les marchés publics	À démarrer
Action 4	Réduire les consommations énergétiques dans les bâtiments publics	En cours – Vert
Action 5	Étudier la faisabilité de regrouper les écoles d'Engis	En cours – Vert
Action 6	Mise en place du Conseil participatif	À démarrer
Action 7	Promouvoir les projets citoyens par l'inscription de budget participatif et le lancement d'appels à projet	En cours – Vert
Action 8	Rationaliser l'offre scolaire par le regroupement des écoles des Kessales et Wauters	En cours – Vert
Action 9	Implémenter les conseils communaux retransmis sur internet	En cours – Orange
Action 10	Adapter la cellule de crise communale de manière à répondre de manière flexible aux événements inattendus qui demandent une réponse concertée entre les différents acteurs du terrain	Réalisée

Objectif stratégique n°4 : Être une commune dans laquelle chacun à une place		
Objectif opérationnel 1 : Soutenir la petite enfance		Etat d'avancement
Action 1	Organiser les services de la petite enfance en binôme avec des puéricultrices référentes	En cours – Vert
Action 2	Développer un projet éducatif fort notamment en consacrant un espace « activités » au sein de la crèche	En cours – Orange
Action 3	Acquérir un espace complémentaire afin d'organiser les services administratifs	À l'arrêt
Action 4	Inscrire la MCAE dans une mutation vers le statut de crèche et prévoir des aménagements visant à l'épanouissement de l'enfant	En cours – Vert
Action 5	Investir dans un projet immobilier autour de la petite enfance	À l'arrêt
Action 6	Améliorer les infrastructures d'accueil	En cours – Orange
Objectif opérationnel 2 : Soutenir la jeunesse		Etat d'avancement
Action 1	Lutter contre le harcèlement dans les écoles	En cours – Orange
Action 2	Accueillir les étudiants dans les bibliothèques en périodes de blocus	À démarrer
Action 3	Impulser une école de devoirs soutenant l'apprentissage des enfants	En cours – Vert
Action 4	Soutenir les familles pour enfants en difficulté (en développant des partenariats avec différents acteurs à travers les maisons de quartiers // éducateur de rue)	À démarrer

Action 5	Améliorer la sécurité dans les écoles	À démarrer
Action 6	Renouveler le mobilier scolaire	À démarrer
Action 7	Développer et entretenir les espaces de jeux dans les écoles	En cours – Orange
Action 8	Développer une offre d'activités qui vise à l'épanouissement de l'enfant	À démarrer
Action 9	Lutter activement contre le décrochage scolaire	Réalisée
Action 10	Développer un espace numérique accessible aux enfants des écoles engissoises	À démarrer
Action 11	Doter chaque classe de primaire de tableaux numériques	En cours – Vert
Objectif opérationnel 3 : Soutenir les aînés		Etat d'avancement
Action 1	Développer une cellule dédiée aux seniors au sein de l'administration	Réalisée
Action 2	Initier un salon des aînés	En cours – Vert
Objectif opérationnel 4 : Promouvoir la solidarité		Etat d'avancement
Action 1	Soutenir la lutte contre le cancer en participant activement à des initiatives « Think Pink »	Réalisée
Action 2	Renforcer le rôle des Maisons de quartiers par le biais d'activités régulières d'intégration collective au sein d'un quartier afin de renforcer le sentiment d'appartenance	En cours – Vert
Action 3	Développer des lieux de convivialité	À l'arrêt
Action 4	Renforcer la présence du Centre culturel dans les quartiers	En cours – Vert
Action 5	Exonérer partiellement les taxes déchets pour les familles monoparentales en ce compris celles avec des enfants en garde alternée	Réalisée
Action 6	Développer l'offre de repas pour les écoles et les aînés	Réalisée
Action 7	En collaboration avec les entités consolidées, développer l'offre de logements d'urgence gérés par le service commun du logement	Réalisée
Action 8	Lutter contre toute forme de précarité induite par les difficultés de mobilité en offrant aux engissois un service de Taxi Social	Réalisée
Action 9	Exonérer partiellement les taxes déchets pour les familles avec des enfants en bas âge	Réalisée
Objectif opérationnel 5 : Développer une politique sportive ambitieuse		Etat d'avancement
Action 1	Agrandir le MOSA et créer une salle de gymnastique	Réalisée
Action 2	Réviser le règlement « subventions » sport	Réalisée
Action 3	Initier une nouvelle procédure de reconnaissance des clubs sportifs par l'administration communale	Réalisée
Action 4	Développer l'offre sportive sur le territoire engissois en aménageant un parcours vita	En cours – Vert
Action 5	Instaurer des classes de neige pour les enfants de 6 ^{ème} primaire	En cours – Orange
Action 6	Développer l'offre sportive par la création de deux terrains de padel	Réalisée
Action 7	Aménager et sécuriser les abords des infrastructures sportives	Réalisée

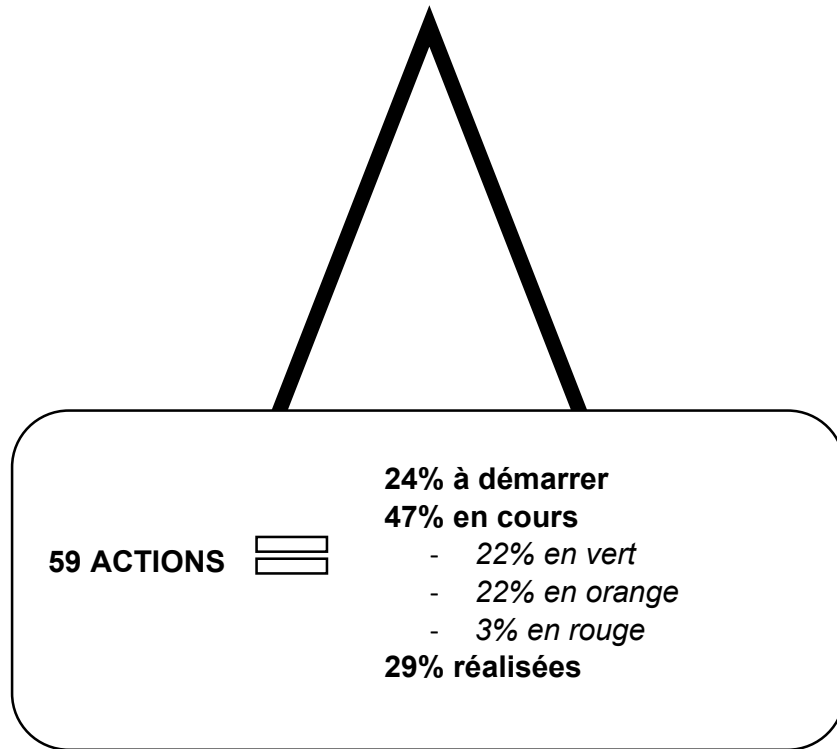
Objectif stratégique n°5 : Être une commune qui s'inscrit dans une dynamique de société digitale inclusive et responsable		
Objectif opérationnel 1 : Développer les outils de communication		Etat d'avancement
Action 1	Initier la mise en ligne des formulaires	En cours – Vert
Action 2	Créer un réseau de Wi-Fi de quartier	En cours – Orange
Action 3	Doter la commune de fibre optique	En cours – Orange
Action 4	Implémenter E-facture	Réalisée
Action 5	Optimiser la communication web vers le citoyen	En cours – Orange
Action 6	Développement d'un réseau wifi accessible au départ de bâtiments publics	En cours – Vert
Action 7	Améliorer l'attractivité du site internet auprès des usagers	Réalisée
Action 8	Permettre l'accessibilité des services communaux par le développement d'une application mobile	Réalisée
Action 9	Faciliter l'accès aux documents du service population par le développement d'une plateforme E-Guichet	En cours – Vert
Objectif opérationnel 2 : Promouvoir les compétences numériques pour tous		Etat d'avancement
Action 1	Encourager des écoles « connectées » sur le monde extérieur et accessibles à toutes et à tous (gratuité)	En cours – Vert
Action 2	Développer un service qui donne l'accès aux nouvelles technologies	En cours - Vert

Le **bilan provisoire** de cette évaluation à mi-législature est représenté à travers deux schémas. La **légende** et le **code couleur** y relatifs se présentent comme suit :



VOLET INTERNE

Bilan provisoire



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OS 1 = 32 actions

9% à démarrer
47% en cours

- 19% en vert
- 22% en orange
- 6% en rouge

44% réalisées

OS 2 = 8 actions

25% à démarrer
63% en cours

- 25% en vert
- 38% en orange

13% réalisées

OS 3 = 19 actions

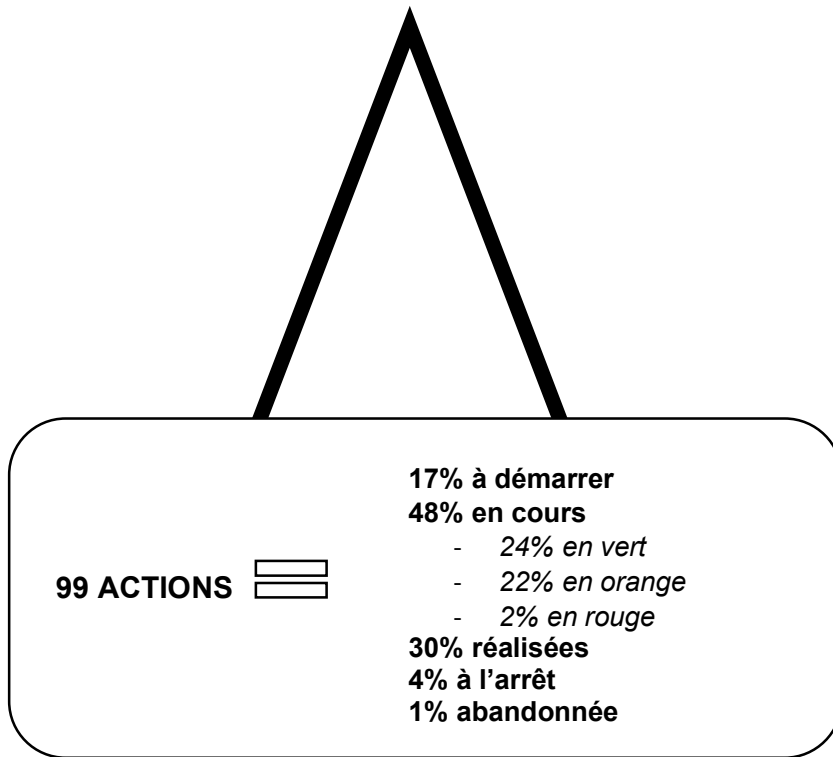
47% à démarrer
42% en cours

- 26% en vert
- 16% en orange

11% réalisées

VOLET EXTERNE

Bilan provisoire



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

OS 1 = 33 actions

18% à démarrer
48% en cours

- 15% en vert
- 27% en orange
- 6% en rouge

28% réalisées
3% abandonnée
3% à l'arrêt

OS 3 = 12 actions

17% à démarrer
58% en cours

- 33% en vert
- 25% en orange

25% réalisées

OS 4 = 35 actions

17% à démarrer
37% en cours

- 23% en vert
- 14% en orange

37% réalisées
9% à l'arrêt

OS 2 = 8 actions

38% à démarrer
50% en cours

- 25% en vert
- 25% en orange

13% réalisées

OS 5 = 11 actions

73% en cours

- 45% en vert
- 27% en orange

27% réalisées