



Programme stratégique transversal

Rapport d'exécution de la Direction générale

Conseil communal juin 2024

Le mot du Directeur général

Dès 2019, après l'approbation du Plan Stratégique Transversal par le Conseil communal, les services ont reçu pour mission de développer leurs actions.

Tout d'abord, la crise du Covid a complètement, pendant une période relativement longue, recadré le PST, puisque nous avons été amenés à revoir nos priorités, en nous orientant vers les missions d'urgence qui nous étaient attribués.

Ensuite, les nouveaux projets, en fonction de la réalité quotidienne imprévisible à long terme ou des opportunités telles que des subventions viennent également perturber le PST originel.

Enfin, la crise énergétique / financière a également eu un impact, puisqu'une réduction des moyens impacte de facto le nombre de projets.

Le rapport final montre néanmoins que nous nous sommes unis, motivés que les services, en collaboration étroite avec leur échevin respectif, ont réussi à réaliser une grande partie des actions. Afin d'améliorer et de déjà préparer notre futur plan stratégique transversal, nous avons récemment développé la pédagogie du projet, avec un process, des formations et un logiciel adapté.

Mais c'est, encore et toujours, le facteur humain qui prime. Les bonnes relations, le respect, entre le Collège et l'administration et/ou entre les membres de l'administration, restent le secret de la réussite.

Merci à toutes et à tous.

Pierre VENDY
Directeur général

Cadre réglementaire :

Article L1123-27 du CDLD :

*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. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. Le PST repose sur une collaboration entre le collège communal et l'administration.*

Le PST 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 de renouvellement intégral des conseils communaux, ainsi qu'au collège communal issu des élections suivantes.

Le PST peut être actualisé en cours de législature.

Le PST est publié conformément aux dispositions de l'article L1133-1 et de la manière prescrite par le conseil communal. Il est mis en ligne sur le site internet de la commune.

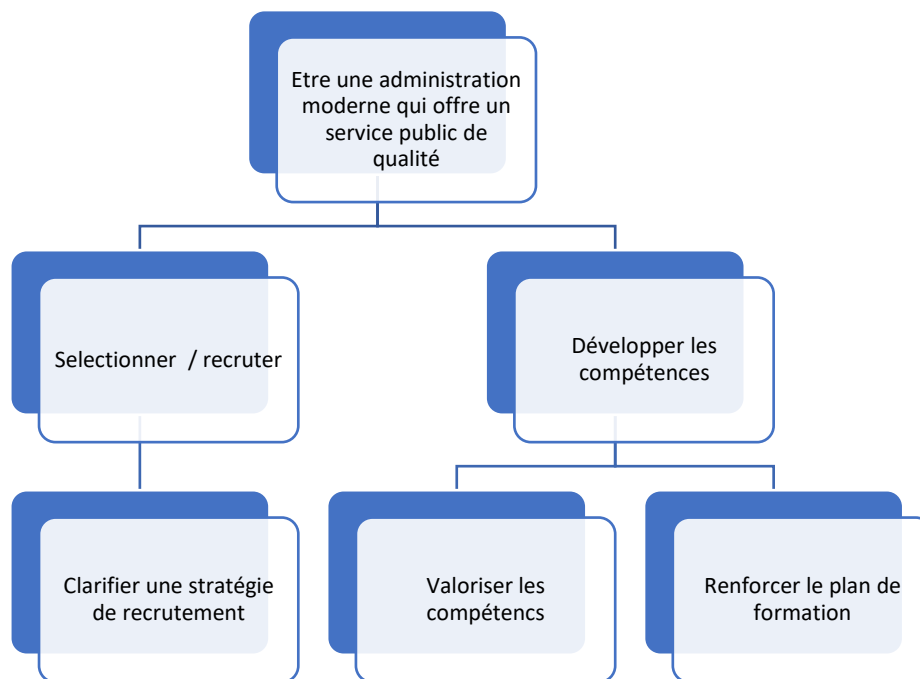
Pour le premier PST de la législature 2018/2024, le délai de 6 mois prévu à l'alinéa 1 est porté à 9 mois.

Structure et périmètre du PST

Le PST comporte deux volets :

- Un volet interne qui concerne le fonctionnement de l'administration.
- Un volet externe qui concerne le développement des politiques communales.

Chaque volet est décliné en objectifs stratégiques, eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels qui se déclinent ensuite en actions.



Notre volet interne contient 4 objectifs stratégiques déclinés en 22 objectifs opérationnels eux-mêmes déclinés en 68 projets.

Notre volet externe contient 9 objectifs stratégiques déclinés en 32 objectifs opérationnels eux-mêmes déclinés en 141 projets.

Antécédents

Le PST de la commune de Rixensart a été porté à la connaissance du conseil communal en sa séance du 25 septembre 2019.

L'évaluation de mi-législature a été présentée au conseil communal du 30 novembre 2022.

Méthodologie de l'évaluation :

L'évaluation du collège se base sur le rapport d'exécution établi par le Directeur général, président du CODIR.

Celui-ci s'est concerté avec chacun des agents titulaires de projets afin de mettre à jour les différentes fiches du PST.

Il a ensuite présenté les résultats aux responsables de l'administration et au collège communal et établit le présent rapport d'exécution.

Le collège a procédé à l'évaluation finale du PST et porte à la connaissance du Conseil communal le résultat de ce bilan.

Document 1 : Le plan du PST

Il reprend les Objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et les actions.

Afin de faciliter l'analyse, il est colorisé :

- Gris : réalisé ou en phase de l'être
- Vert : en cours
- Bleu : à agender (à commencer)
- Orange : annulé

Document 2 : les Fiches

Une partie réalisation a été ajoutée à la suite de la fiche projet pour expliquer l'état d'avancement de chaque projet.

Comment le suivi de la mise en œuvre du PST a été organisé ?

Chaque projet a été attribué à un chef de projet. Depuis 2023, dans le cadre du développement de la gestion de projet, nous désignons progressivement un **comité de pilotage** par projet, composé d'un gestionnaire politique et d'un gestionnaire administratif.

L'attribution formelle du suivi d'un projet à un agent rend l'implication de celui-ci plus concrète car elle formalise ce qui est attendu de lui. Cela facilite également le suivi pour la direction générale qui peut mieux suivre les projets.

Une formation en gestion de projet est prévue en juin 2024 et le logiciel PST va disparaître au profit d'un logiciel de gestion de projet (incluant le pst), plus collaboratif.

Globalement, le PST est un outil de travail intéressant car il cadre et planifie les grands projets que les mandataires veulent réaliser au cours de la législature. Cependant, ce plan, lorsqu'il est établi en début de législature ne permet pas de planifier tous les appels à projets qui arrivent au cours de la législature.

Il est donc ardu, pour la direction générale, d'intégrer ces nouveaux projets sans en retirer d'autres et/ou d'établir à l'attention du collège les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs.

Rappelons qu'il s'agit ici du premier PST de Rixensart, avec ses erreurs de jeunesse.

Nous ciblons ainsi deux points de réflexion pour le prochain PST :

- d'une part, diminuer le nombre d'actions en se concentrant sur les gros dossiers, les projets conséquents en terme financiers ou d'importance, en se rapprochant des articles budgétaires du budget extraordinaire ;
- d'autre part, établir des actions évaluables ou mieux déterminer l'évaluation ou l'objectif final de chaque action. Exemple ; l'action « mettre en place la domotique ». Nous avons fait un grand pas en avant au niveau des contrôles des chaudières, de la

régulation et de la diminution de consommation ! Mais ce genre d'action ne sera jamais finalisée...

Ces deux points permettront un meilleur suivi au quotidien du PST et donc des objectifs politiques.

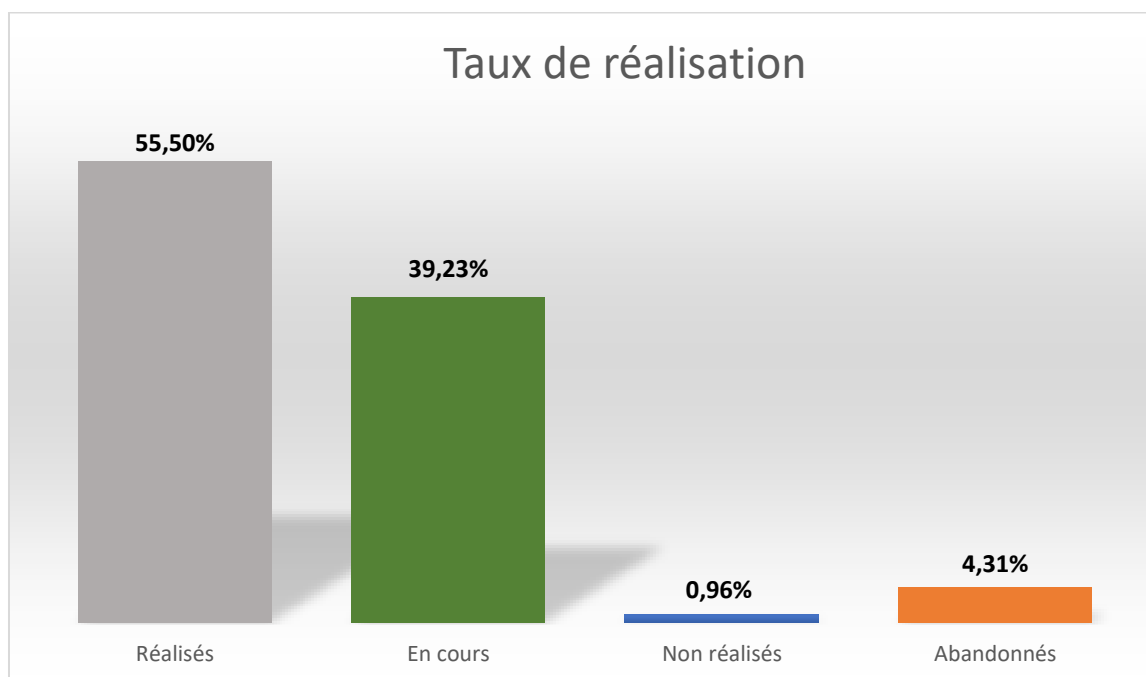
Bilan analytique de réalisation

La couverture de réalisation du PST s'étend sur une période de 4 ans et 9 mois. En effet, le PST a été acté au conseil communal du 25 septembre 2019 et son analyse est faite en juin 2024. L'administration a donc disposé, pour réaliser ses projets, de 4 ans et 9 mois et non pas de 6 comme on peut le penser en fonction d'une législature.

Nous avons 209 projets.

Parmi ces projets :

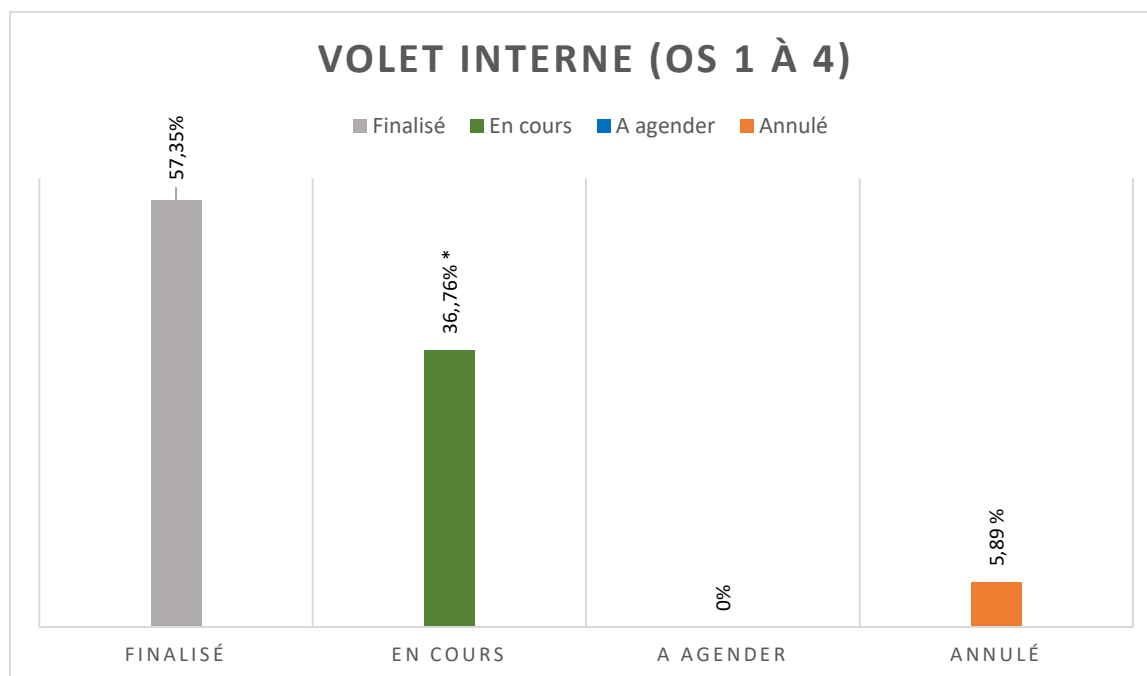
- 55,50 % sont complètement réalisés et terminés (116)
- 39,23 % sont en cours de réalisation (82) à des stades divers, dont 44 % a plus de 75% (36)
- 0,96 % sont non réalisés (2)
- 4,31 % sont abandonnés (9)



Plus de 72 % des projets du PST ont donc suivi une évolution favorable, ce qui est exceptionnel au vu des contextes difficiles multiples que nous avons pu rencontrer au cours de cette législature.

VOLET INTERNE

Le volet interne, à savoir les 4 premiers objectifs stratégiques du Plan stratégique transversal affiche les taux suivants de réalisation.



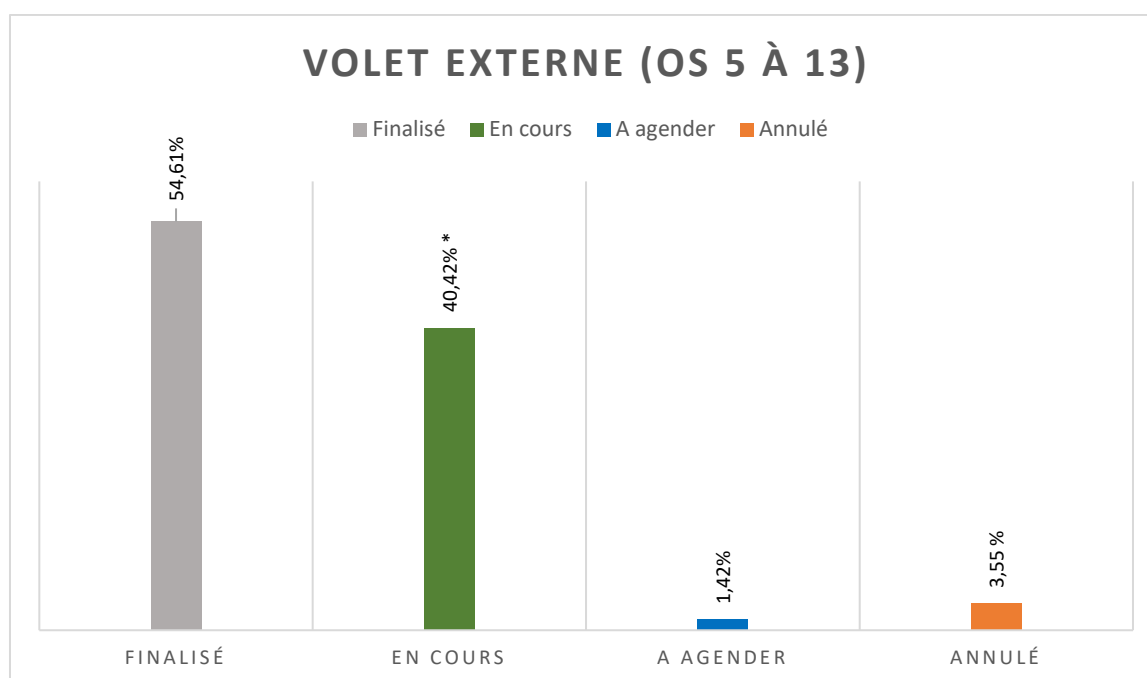
(*) Sur les 25 projets du volet interne qui sont en cours, 11 sont réalisés à plus de 75 % soit, 44%.

VOLET EXTERNE

Le volet externe, à savoir les objectifs stratégiques 5 à 13 du Plan stratégique transversal affiche les taux suivants de réalisation.

Il y a 141 projets qui sont répartis comme suit :

- 77 sont réalisés : 54,61 %
- 57 sont en cours : 40,42 %
- 5 sont annulés : 3,55 %
- 2 sont à agender (à commencer) : 1,42 %

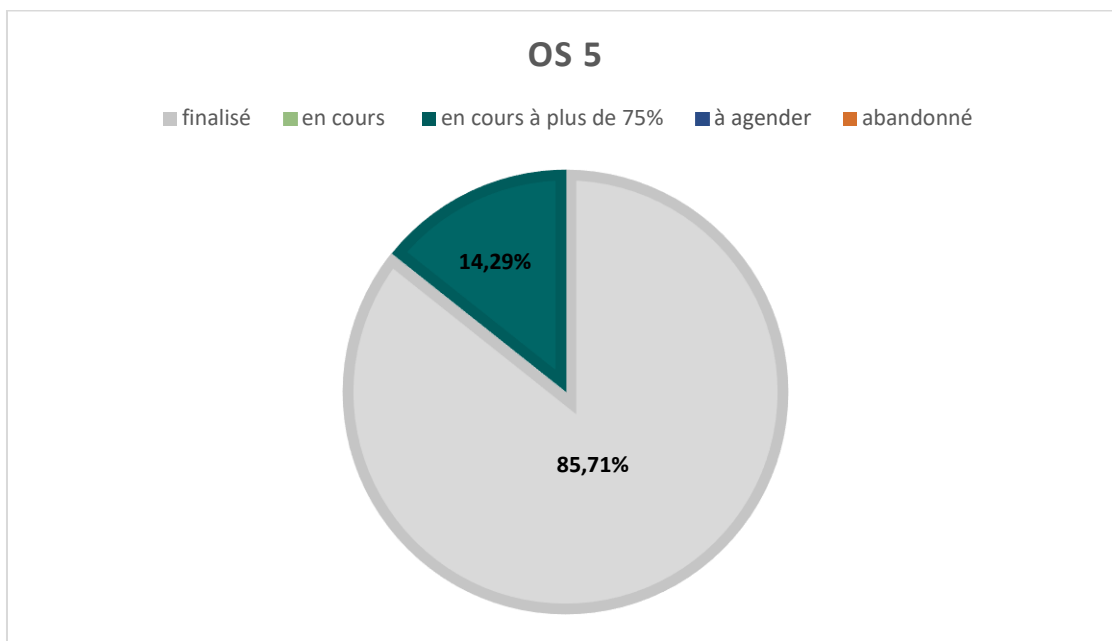


(*) Sur les 57 projets du volet externe qui sont en cours, 25 sont à plus de 75 % soit, 43,86 %.

Vue détaillée par objectif stratégique

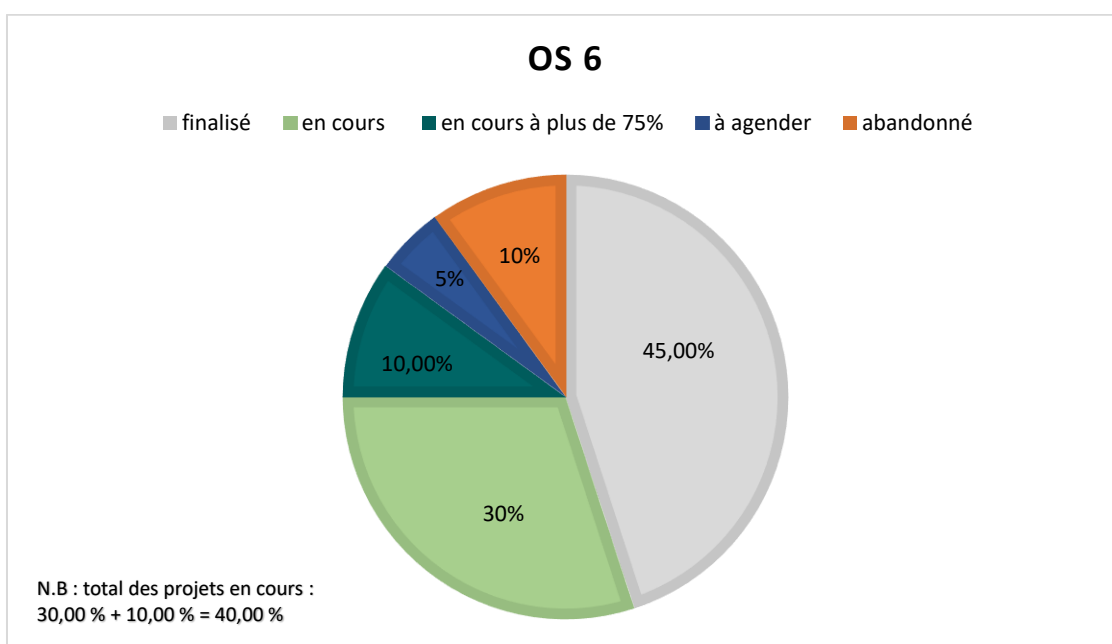
OS 5 – Être une commune interactive avec son citoyen et qui met en valeur son efficacité via une charte graphique et moderne

Sur 7 projets répartis sur un seul objectif opérationnel, 6 sont finalisés et 1 est en cours (réalisé à plus de 75%).



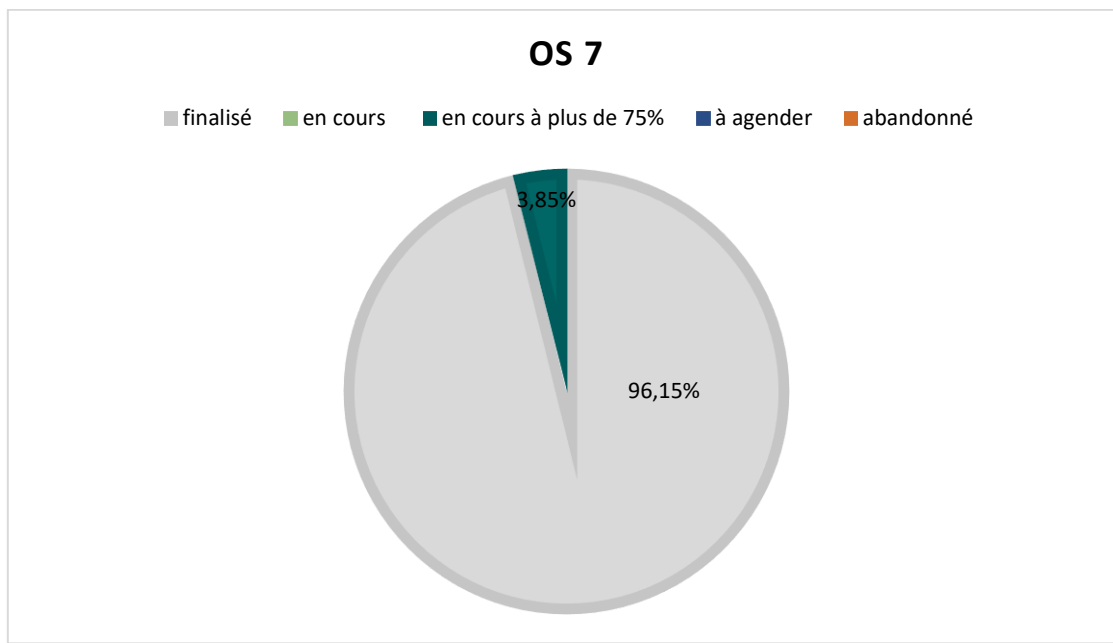
OS 6 - Etre une commune qui favorise l'accès au savoir et à la culture en s'inscrivant dans une perspective d'éducation permanente et d'émancipation sociale et culturelle.

Sur 20 projets répartis en 3 objectifs opérationnels, 9 sont finalisés, 8 sont en cours (dont 2 sont réalisés à plus de 75%), 1 à agender et 2 sont annulés.



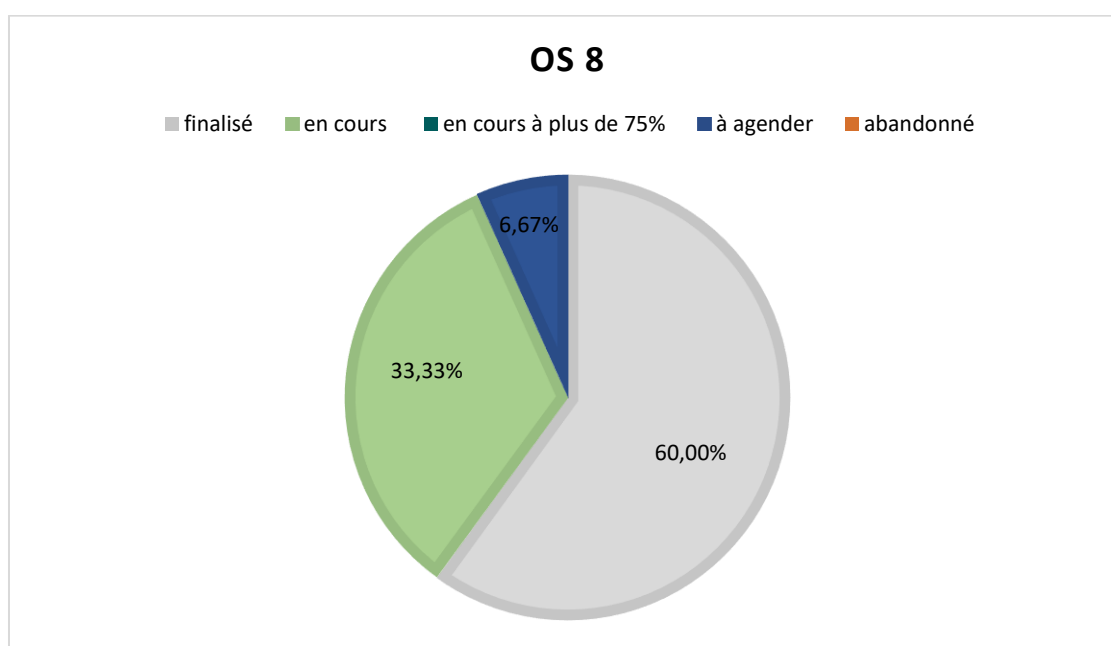
OS 7 – Etre une commune à taille humaine, basée sur la cohésion sociale et le bien vivre ensemble.

Sur 26 projets répartis en 7 objectifs opérationnels, 25 sont finalisés et 1 est en cours (réalisé à plus de 75%).



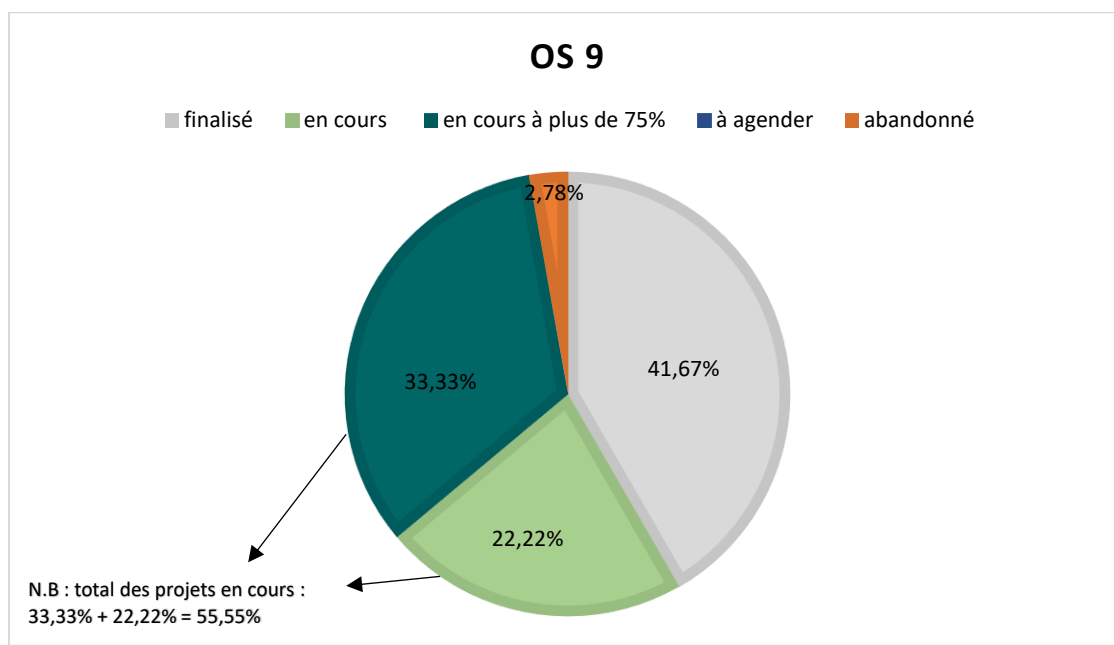
OS 8 – Etre une commune sportive considérant le sport comme vecteur de santé et d'épanouissement.

Sur 15 projets répartis en 1 seul objectif opérationnel, 9 sont finalisés, 5 sont en cours et 1 à agender.



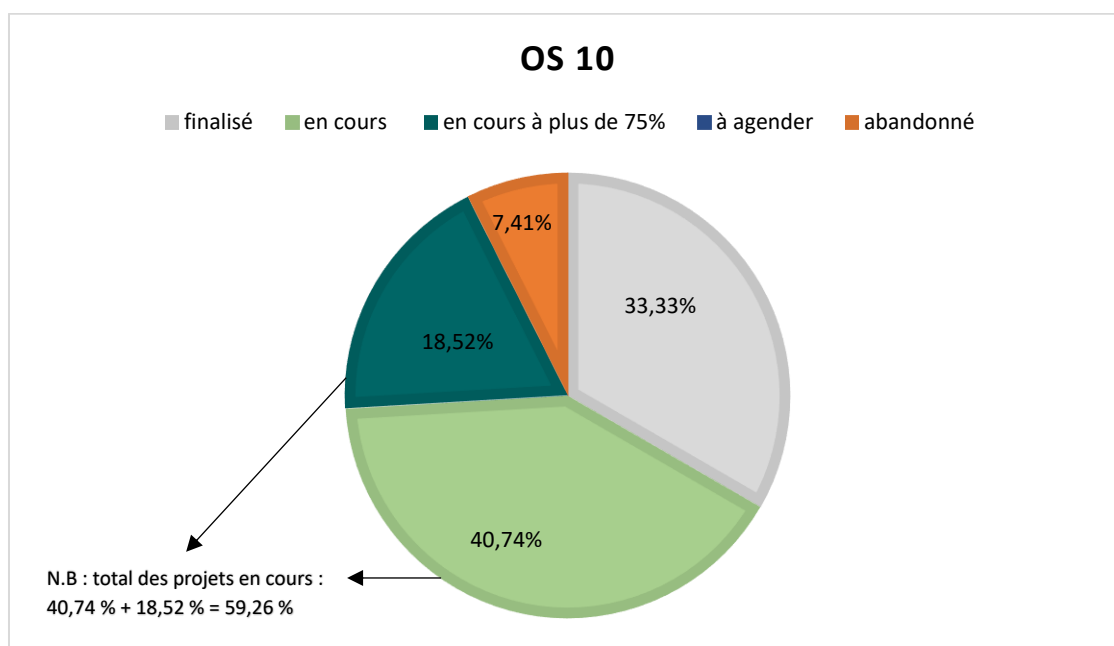
OS 9 – Etre une commune au cadre de vie agréable et durable qui bénéficie économise les ressources, respecte l'environnement et la biodiversité, bénéficie d'un urbanisme de qualité où l'on circule en toute sécurité selon un ensemble varié de modes de déplacement.

Sur 36 projets répartis en 8 objectifs opérationnels, 15 sont finalisés et 20 sont en cours en cours (dont 12 réalisés à plus de 75%) et 1 est annulé.



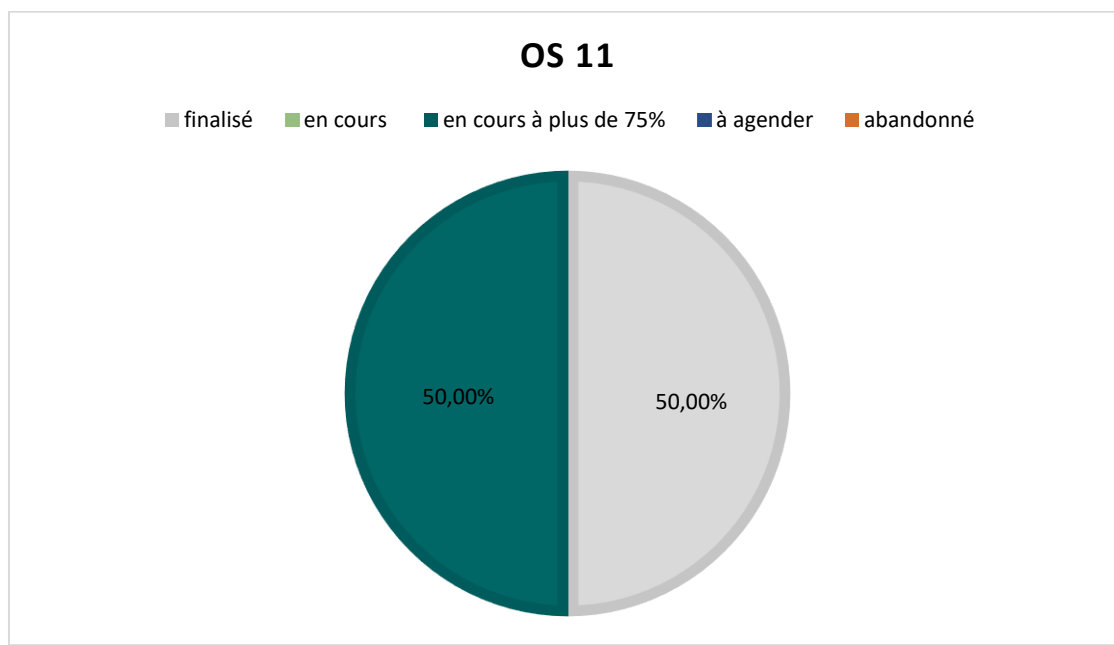
OS 10 – Etre une commune qui est soignée, entretenue et égouttée.

Sur 27 projets répartis en 7 objectifs opérationnels, 9 sont finalisés et 16 sont en cours (dont 5 sont réalisés à plus de 75%) et 2 sont annulés.



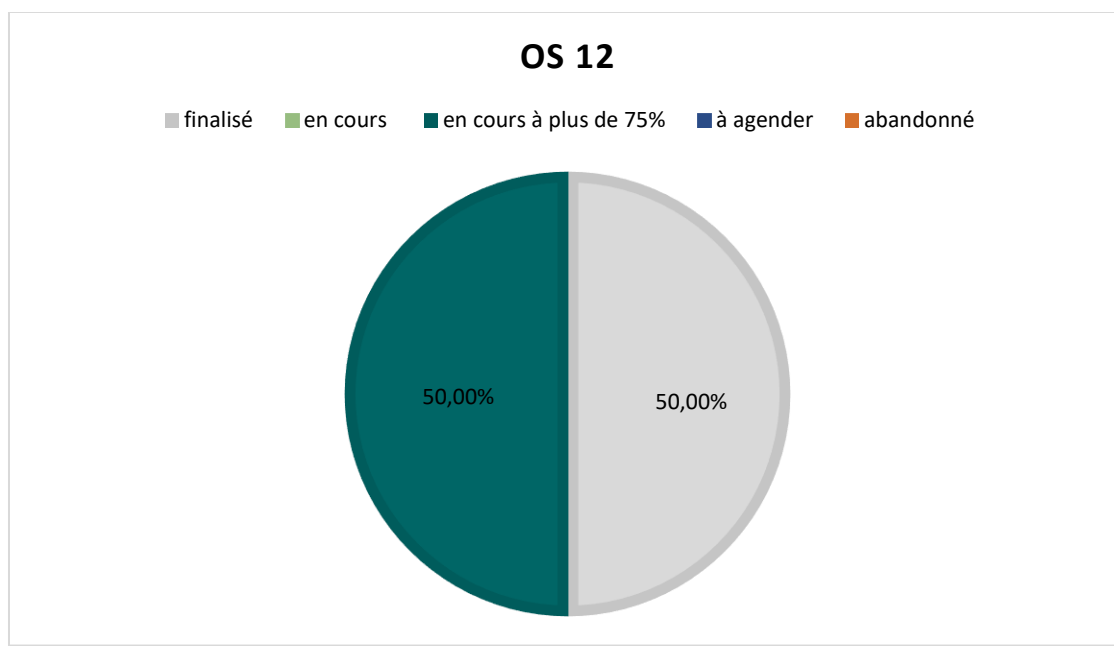
OS 11 – Etre une commune qui accueille, informe et accompagne tous les citoyens dans leurs démarches administratives.

Sur 4 projets répartis en 2 objectifs opérationnels, 2 sont finalisés et 2 sont en cours (réalisés à plus de 75%).



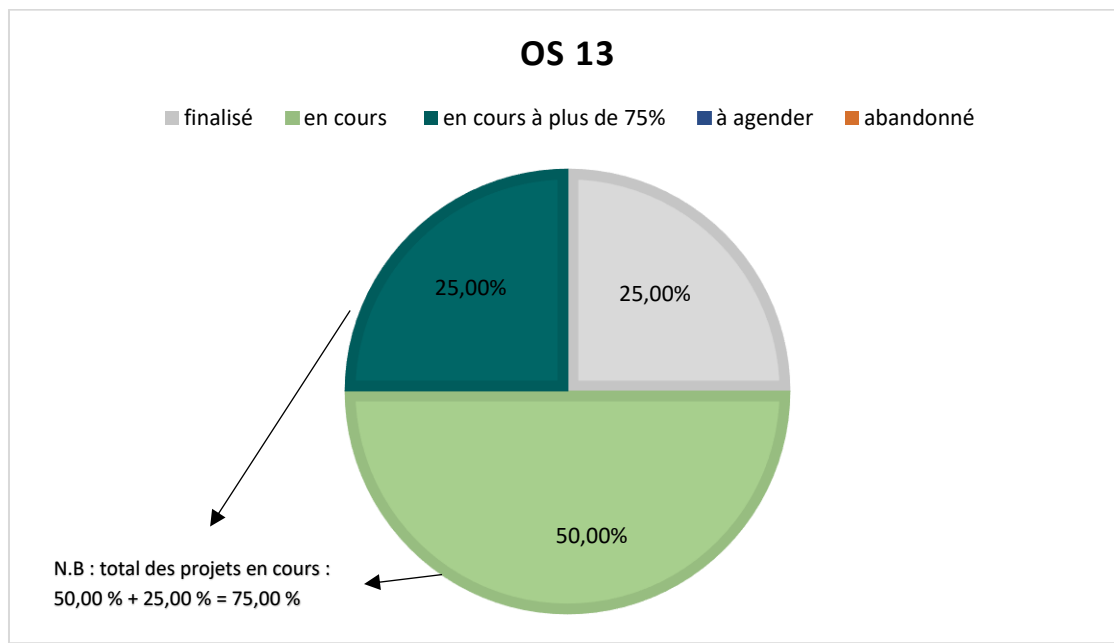
OS 12 – Etre une commune qui développe son économie et conserve son patrimoine.

Sur 2 projets répartis en 2 objectifs opérationnels, 1 est finalisé et 1 est en cours (réalisé à plus de 75%).



OS 13 - Etre une commune où le droit d'habiter dans un logement de qualité est une réalité pour tous.

Sur 4 projets répartis en 1 seul objectif opérationnel, 1 est finalisé et 3 sont en cours (dont 1 réalisé à plus de 75%).



Eléments de contexte qui ont impacté la mise en œuvre du PST

Le contexte externe :

Ces dernières années ont été fortement impactées par des crises majeures telles que le Covid, la guerre en Ukraine, la crise économique, avec les conséquences sur de multiples dossiers et sur l'évolution des finances communales.

Ce contexte a été peu favorable, et explique en partie le retard de l'administration sur certains projets qui n'ont pas pu aboutir ou ont dû être réorientés.

Rappelons aussi que pendant les crises, notre administration, en tant que service public de première ligne, s'est vue attribuer d'autres missions supplémentaires en faveur de la population, des services de premières lignes, des commerces...

L'organisation du travail a été très lourdement perturbée par ces crises mais notre personnel a tout mis en œuvre pour aider le citoyen et, par la suite, tenter de récupérer le retard.

Malheureusement, la charge est trop lourde pour tout absorber.

Le contexte interne :

L'administration communale a connu au cours de cette législature des changements importants. Parmi ceux-ci, on peut citer la réorganisation du service travaux, et du service GRH, la mise en place du télétravail avec comme corollaires, la mise en place de nombreux logiciels et la rénovation totale du réseau, l'engagement d'un agent chargé de l'énergie, le développement du SIPP.

Conclusion du Comité de Direction

La législature 2018-2024 s'est vue imposer la réalisation d'un programme stratégique transversal. Cet outil était nouveau pour les mandataires comme pour l'administration.

L'administration dispose d'un document traduisant clairement en projets concrets les grands objectifs du pouvoir politique. C'est donc un outil intéressant, à développer, qui permet d'avoir un plan tracé sur « 6 » ans et de savoir ce qui est attendu de l'administration.

Nous insistons sur le fait que le PST ne représente qu'une partie du travail de l'administration, les missions quotidiennes et multiples des services se retrouvant dans notre rapport annuel.

Les éléments de contexte interne et externe ont pu impacter la poursuite de certains projets. Notre Administration communale, autrement dit notre personnel, a pu se montrer efficace, réactive et solidaire pour faire face au Covid, à la crise sanitaire, au confinement, aux crises budgétaires, aux nombreuses demandes et aux objectifs du PST, ainsi qu'à ses missions régaliennes et quotidiennes.

Le bilan du PST 2018-2024 est positif, que ce soit en termes de réalisation ou en termes d'organisation.

Nous remercions l'ensemble de notre personnel pour leur travail.