



EVALUATION DU PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL (PST) 2018-2024

1. Présentation du PST 2018-2024

Le Programme Stratégique Transversal (PST) 2018-2024 s'articule autour d'un volet externe et d'un volet interne.

Le volet externe contient 6 objectifs stratégiques déclinés en 21 objectifs opérationnels à leur tour définis par 99 actions. D'autres programmes tel que le PCDR, le PIC et le PIMACI ont été intégrés au PST. Par contre, d'autres plans tels que le PCS ont été abandonnés en cours de législature, les objectifs ne correspondant plus aux attentes du Collège et le PST a donc été revu en fonction.

La majorité des projets proposés et soutenus par le Collège communal ont été inscrits au PST même si certains n'y sont pas repris. C'est le cas notamment du Plan Local de Propreté (PLP) établis par les services communaux suite à un appel à projets mais qui n'a pas été inscrit au PLP.

Quant au volet interne, il contient un seul objectif stratégique décliné en 3 objectifs opérationnels représentés par 12 actions.

Le Conseil communal a pris connaissance du PST initial le 2 septembre 2019.

Ce PST a été préparé sur base de la déclaration de politique générale de la majorité. Le Collège communal et la Directrice générale ont repris les grands projets et les volontés inscrites dans cette déclaration de politique générale pour les traduire en différents objectifs puis en actions. Les actions ont alors été planifiées et budgétisées si cela était possible. Il a été décidé de ne pas recourir à un programme ou une application de gestion du PST spécifique qui nous semblait alourdir la charge de travail mais plutôt d'utiliser un simple tableau Excel reprenant toutes les informations et accessibles à tout le monde.

La Directrice générale a pris le rôle de référent du PST. Elle a ensuite présenté celui-ci à l'ensemble du personnel administratif et aux chefs de services. Le personnel a alors pu s'exprimer et apporter des ajustements qui lui semblaient nécessaires.

Au cours de la législature, une seule évaluation du PST a été effectuée à mi-mandat lors du changement du président de CPAS. Cette évaluation nous a permis de constater que les grandes lignes directrices étaient bien suivies et qu'un nombre important d'actions était déjà lancé.

2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST

2.1. Elaboration du rapport d'exécution et de l'évaluation

Afin d'évaluer le PST, la Directrice générale, référent PST, a organisé tout d'abord une réunion avec l'ensemble du Collège communal fin mars 2024 pour revoir les différents projets inscrits dans le PST et leur état d'avancement.



Ensuite, début avril, pour évaluer l'aspect financier, le service « finances » a été mis à contribution pour déterminer le budget réellement alloué aux différentes actions définies dans le PST par rapport au budget estimé initialement.

Sur cette base, la Directrice générale a rédigé un bref rapport d'exécution présentant le résumé des résultats obtenus sur le PST 2018-2024 qui a été transmis au Collège communal lors d'une séance ordinaire le 15 avril 2024.

L'évaluation du PST a ensuite pu être complétée grâce à toutes les informations obtenues et aux remarques émises lors des différentes réunions.

Le rapport d'exécution ainsi que le rapport d'évaluation seront communiqués au conseil communal en juin 2024. Ces documents seront ensuite présentés aux agents communaux et transmis de façon électronique à l'ensemble des services.

2.2. Eléments de contexte ayant impacté la mise en œuvre du PST

La législature 2018-2024 a été fortement impactée par la crise du Covid 19. Cette épidémie a paralysé pendant plusieurs mois toutes les activités de notre commune, y compris les missions régaliennes qui ont dû être allégée pendant cette période. Le Collège communal a mis de côté les projets inscrits au PST pour se consacrer à la gestion de la crise et mettre en œuvre certains services aux citoyens qui n'étaient jusque là pas de notre ressort. Des moyens financiers ont également été affectés à la gestion de cette crise pendant plusieurs mois réduisant les fonds disponibles pour les projets inscrits au PST (subsidés aux commerces, collecte des papiers et cartons, informations aux citoyens...).

Les inondations de juillet 2021 ont également eu un impact sur les projets de notre commune. En effet, bien que beaucoup moins touchée que nos voisins liégeois, notre commune a subi ces inondations, ce qui a amené une réflexion sur le sujet et engendré de nouveaux projets à mettre en œuvre (étude des zones fortement touchées, création d'une ZIT à Mussy-la-Ville). Bien qu'ils n'ont pas été inscrits dans le PST, ces projets ont une influence sur l'avancée de certaines autres actions inscrites au PST.

Au niveau interne, l'administration a fait face à quelques difficultés de recrutement, notamment pour le poste d'animateur socio-culturel qui n'a pas abouti à un engagement, ce qui a empêché certaines actions d'aboutir. L'absence prolongée du responsable communication suivie de sa démission en fin de législature a également freiné le développement de nouveaux canaux de communication et l'amélioration des outils déjà en place.

La lenteur et la complexité des procédures administratives impactent aussi l'ensemble des projets définis dans le PST. Les multiples étapes d'un projet, les accords pour obtenir un permis d'urbanisme ou un subside, la procédure pour acquérir des terrains et encore la surcharge de travail des services provinciaux techniques ne font que prolonger la mise en œuvre des projets et repousser leur aboutissement.

Lors de l'évaluation du PST à mi-mandat, de nouveaux projets ont été insérés dans celui-ci en fonction des opportunités liées à de nouveaux appels à projets par exemple.



2.3. Mise en œuvre du PST

a) Volet externe

Sur les 99 projets et actions inscrits dans le volet externe du PST, 67 projets ont été finalisés (ce qui représente 68% du PST), 22 projets sont en cours de réalisation (soit 22% du PST) et 10 projets n'ont pas été entamés (soit 10% du PST).

Parmi les 22 projets en cours de réalisation, il est raisonnable d'estimer que 3 d'entre eux seront terminés en fin d'année 2024 (site internet, vidéosurveillance, rue de Lavaux). Parallèlement à ceux-là, neuf autres projets sont en cours de finalisation du côté de l'auteur de projet et devront donc être rapidement mis en œuvre lors de la prochaine législature (rue Etienne Lenoir, rue Fernand Baillieux, rond-point à Mussy-la-Ville, rue du Paquis, chemin de mobilité douce entre la place Abbé Goffinet et la rue des Cités, piste de pumptrack, plaine de jeux à Signeulx, parking du centre sportif, maison multiservices). Certains projets déclarés en cours sont à mettre en œuvre à long terme. C'est notamment le cas :

- du remplacement des compteurs d'eau par des compteurs intelligents qui est effectué par rue et durera plusieurs années,
- de la collaboration avec le SPW pour la sécurisation de la RR88 qui est régulière et se fait par tronçon
- de la mise en œuvre du plan de mobilité qui se fait à l'occasion des travaux de voirie lorsqu'une section est concernée
- du remplacement des conduites d'eau vétustes qui se fait également lors des travaux de voirie.

Sur ces 22 projets, 16 sont donc sur la voie de l'aboutissement, ce qui peut porter le taux de réalisation du PST 2018-2024 à 84%.

Quant aux projets qui ont été abandonnés, voici une brève explication des raisons de cet abandon :

- Faire une étude relative à la mise en place de nouveaux outils de communication numériques : l'administration ne dispose pas du personnel qualifié pour cette action, un recrutement sera lancé prochainement ;
- Créer une commission culturelle : l'administration ne dispose pas encore de locaux permettant l'organisation d'événements culturels donc cette commission serait limitée dans ces actions, la maison multi-services permettra ce type d'événements ;
- Mise en place d'un soutien scolaire, création d'une maison de jeunes et créer un atelier de streetart : le recrutement d'un animateur socio-culturel n'a pas abouti, ne permettant donc pas de réaliser ces actions ;
- Créer des espaces de détente et d'activités : ce projet n'était pas bien défini initialement, d'autres actions s'inscrivaient aussi dans cet objectif ;
- Rénovation de la rue de Charaupont : les travaux du collecteur d'égout ont pris du retard, il faut attendre la fin de ces travaux pour débiter ce projet ;
- Etude de faisabilité pour la construction d'un château d'eau à Mussy-la-Ville : cette étude doit être réalisée par Idélux Eau mais d'autres projets plus prioritaires ont été entamés ;
- Remplacement d'une conduite à la rue du Quai : le planning des travaux a pris du retard, ce projet n'a donc pas été commencé ;
- Insérer des produits équitables et locaux dans les écoles et bâtiments communaux : l'administration n'a pas d'influence sur les cantines des écoles, beaucoup travaillent avec un traiteur extérieur.



Certains projets ont même été dépassés et sont allés plus loin qu'initialement prévu. C'est le cas notamment pour l'étude de faisabilité d'une maison médicale (qui va de pair avec la réflexion sur l'affectation de l'ancien presbytère de Musson) puisque les travaux sont en cours, le stade d'étude a donc été franchi et ce projet est actuellement au stade de mise en œuvre.

Au niveau budgétaire, le budget réellement dépensé pour le PST dans son entièreté est très proche du budget total estimé dans le PST initial. Toutefois, si on considère les projets de façon individuelle, certains gros projets ont été réellement sous-estimés, comme la création des logements tremplins, l'extension de l'accueil extrascolaire, le chemin de mobilité douce entre Halanzy et Musson et l'aménagement de trottoirs à la rue de Rachecourt. Ces projets ont été attribués au moment de la flambée des prix des matériaux et les nombreuses indexations salariales ont également impactés le prix des travaux. Fort heureusement, les prix ont ensuite accusé un recul qui a permis de récupérer sur d'autres projets qui avaient été surestimés en tenant compte de ces facteurs. De plus, lorsqu'il était possible d'obtenir des subsides, un dossier a été introduit et les subsides importants ont été obtenus, limitant ainsi l'impact sur les finances communales.

Au cours de la législature, des emprunts pour un montant de 5,9 millions d'euros ont été contractés ce qui représente 52% du total du montant des emprunts en cours qui ont une durée de 20 ans. Nous constatons donc une augmentation du recours au financement par emprunt ce qui peut être expliqué par les taux d'intérêt relativement bas sur cette période et par l'importance des travaux engagés. Toutefois, la situation financière de la commune reste saine avec un taux d'endettement encore relativement faible par rapport aux autres communes de la Province.

Concernant la mise en œuvre du PST, il semble donc raisonnable de conclure que le taux de réalisation (84% avec les projets qui devraient se terminer dans l'année) est relativement bon. Cette conclusion nous permet de dire que le PST était raisonnable et en adéquation avec les ressources humaines et financières disponibles.

b) Volet interne

Pour le volet interne, 5 projets ont été finalisés sur un total de 12, 3 sont en cours de réalisation et 4 projets n'ont pas été entamés. Dans les projets en cours, un projet sera finalisé avant la fin de l'année 2024, il s'agit de la mise à disposition de fiches sur notre site internet. On peut aussi considérer que l'évaluation du personnel étant une mission récurrente, celle-ci est partiellement réalisée. Ceci porte le taux de réalisation à 58% ce qui est plus faible que dans le volet externe.

Concernant les 4 projets non réalisés, voici quelques explications sur les raisons de cet abandon :

- Installer un panneau dans l'entrée de la mairie afin de diriger les gens dans les services : étant donné les gros travaux de rénovation prévus pour l'hôtel de ville, il a été jugé inutile d'installer ce panneau avant ces travaux ;
- Former le personnel à l'accueil du public : plusieurs changements au niveau du personnel du service population en première ligne pour l'accueil n'ont pas permis de réaliser cet objectif, il était nécessaire de préalablement les former aux missions de base du service ;
- Mettre en place un système de fiche pour chaque tâche qui implique plusieurs services afin de déterminer les besoins de chacun : cette action liée au contrôle interne n'a pas



trouvé sa place étant donné les nombreux changements au niveau du personnel administratif même si certaines choses ont été mises en place ;

- Mettre en place une journée du personnel afin d'échanger et de tisser des liens avec des personnes d'autres services : le Covid est venu freiner la réalisation de cette action pendant de nombreux et faute de personnel chargé de ce type d'événement, la Directrice générale n'a pas trouvé suffisamment de temps pour l'organiser.

Au niveau budgétaire, le montant initialement prévu a été dépassé mais les montants en jeu n'étaient pas très élevés ce qui n'a que très peu d'influence sur la situation financière de la commune.

2.4. Réalisation des objectifs opérationnels

Il est important de traiter également chaque objectif opérationnel pour déterminer s'il existe des faiblesses au sein du PST. Voici donc le détail du taux de réalisation par objectif opérationnel :

Objectif opérationnels	Taux de réalisation	
	Relatif	En %
Volet externe	83/99	84%
Améliorer la communication avec les citoyens par le numérique	2/3	67%
Offrir la possibilité à chacun d'avoir accès à des outils numériques	2/2	100%
Informier le grand public sur des sujets liés à la vie de la commune	6/6	100%
Encourager la participation citoyenne	3/6	50%
Favoriser la création et le maintien de l'emploi sur la commune	1/1	100%
Favoriser la création de logements sociaux sur la commune	1/1	100%
Favoriser le maintien des jeunes adultes sur la commune	1/1	100%
Aide aux citoyens les plus démunis	2/2	100%
Garantir l'accès aux soins de santé	1/1	100%
Favoriser le maintien des personnes âgées sur la commune	2/2	100%
Développer les activités pour les jeunes	4/6	67%
Développer les activités culturelles	4/5	80%
Encourager le développement de l'école communale	1/1	100%
Encourager le développement de l'offre en matière de sports	1/2	50%
Offrir une aide ponctuelle aux associations de la commune	4/4	100%
Améliorer la convivialité et l'accueil sur la commune	15/18	83%
Améliorer la sécurité des citoyens	6/7	86%
Entretenir les voiries	10/11	91%
Conserver notre réseau de distribution d'eau	6/8	75%
Maintenir et améliorer le patrimoine communal	5/5	100%
Adopter un comportement plus éthique et écologique	6/7	86%
Volet interne	7/12	58%
Améliorer la gestion des ressources humaines	5/5	100%
Rendre l'administration plus accessible au public	1/3	33%
Améliorer la communication interne	1/4	25%



Au niveau externe, deux objectifs présentent des taux de réalisation de 50%, soit le sport et la participation citoyenne. Concernant le sport, le projet d'extension du centre sportif a été étudié de nombreuses fois, le coût exorbitant du projet a freiné le collège communal qui ne s'est pas encore positionné sur le sujet. Pour la participation citoyenne, la mobilisation des citoyens pour le ramassage des déchets est difficile, la commission culturelle n'a pu être mise en place étant donné l'absence de locaux disponible et l'association communale Musson-Mémoire s'est vue endeuillée de son président ce qui a ralenti les projets.

D'un point de vue interne, l'accessibilité au public sera améliorée par les travaux prévus à l'hôtel de ville et par la formation du personnel qui tend à être plus stable dans les services de première ligne. La communication interne souffre du manque de personnel qualifié.

Dans l'ensemble, nous pouvons constater que la plupart des objectifs opérationnels sont atteints à un taux raisonnable.

2.5. Actualisations à opérer

Etant donné l'ampleur du travail demandé pour réaliser le Plan Local de Propreté (PLP) et le nombre d'actions qui en découlent, celui-ci aurait dû être inscrit dans le PLP et aurait pu intégrer le dernier objectif opérationnel, à savoir « adopter un comportement plus éthique et écologique ».

A l'heure actuelle, il semble que certains projets ne sont pas réalisables avec les ressources humaines disponibles. Il faut revoir les attentes sur certains points et les adapter à la réalité du terrain.

Au niveau de la priorisation et des délais, l'optimisme a été de vigueur lors de l'élaboration du PST, il est également nécessaire de revoir le délai de réalisation de certaines actions.

3. Evaluation de la méthode de gestion du PST

La gestion du PST a été entièrement affectée à la Directrice générale, depuis sa création jusqu'à son évaluation. Même si le PST a été présenté aux agents, ils n'ont pas été suffisamment impliqués dans sa mise en œuvre. Un tel programme ne peut pas reposer sur les épaules d'une seule personne surtout vu la charge de travail supportée actuellement par chacun des agents administratifs. Il faut les impliquer dès le départ à un niveau plus élevé, leur attribuer des projets spécifiques et les rendre responsables de leur suivi.

De plus, même si lors de l'évaluation à mi-mandat ou en fin de législature, on peut constater qu'on ne s'est pas trop éloigné des objectifs fixés initialement, une évaluation annuelle serait intéressante pour, peut-être rappeler des projets un peu oubliés ou redéfinir un budget ou encore ajouter des projets en fonction des opportunités. Chaque agent responsable de projets devra alors les mettre à jour et un retour leur sera fait à chaque évaluation intermédiaire. Si on veut que le personnel se sente concerné, il faut communiquer autour de ce PST.

Enfin, du côté politique, bien que les projets inscrits au PST ont été pour la plupart pris en charge, ce programme a davantage été considéré comme une obligation administrative que comme un outil de gestion. L'ensemble du collège a bien en tête la voie à suivre et les projets à mettre en œuvre mais ne prend pas le temps de formaliser et ne s'attarde pas sur la mise à jour du programme.



Pour une première mise en place, le taux de réalisation montre un résultat positif. Il faut toutefois nuancer puisque l'outil n'a pas été suffisamment utilisé. Pour le prochain programme à établir, il faudra veiller à améliorer la communication aux agents concernés, à davantage les responsabiliser dans le suivi et dans les évaluations et à évaluer l'ensemble de façon plus régulière afin d'en faire un réel outil de gestion de politique communale.

4. Apports du dispositif du PST

Le PST peut être un bon outil stratégique s'il est utilisé régulièrement. Il permet de planifier et prioriser les différentes actions, anticiper une surcharge de travail que ce soit en interne si plusieurs projets importants sont planifiés au même moment et reposent sur le même responsable ou en externe si le même auteur de projet est désigné pour plusieurs projets d'envergure.

L'évaluation finale permet de constater l'ampleur des projets réalisés au cours de la législature et donc de la charge de travail qui repose particulièrement sur les agents administratifs mais aussi sur l'ensemble du personnel communal. Le PST peut donc être également un outil de gestion des ressources humaines car il permet d'identifier les services qui risque d'être surchargé à moyen terme ou les besoins en personnel avec des qualifications particulières.

Bien que la définition initiale des différents objectifs et actions prenne énormément de temps, le suivi est beaucoup plus rapide et devrait l'être encore plus s'il est fait régulièrement.

5. Perspectives

Le prochain PST reprendra évidemment les projets en cours de réalisation du programme 2018-2024 et certains projets non encore commencés. D'autres seront abandonnés car plus d'actualité ou impossible à mettre en œuvre. Il faudra veiller à faire passer ces projets déjà inscrits en priorité dans la nouvelle version.

De nouvelles actions seront également inscrites en fonction de l'évolution des attentes des citoyens, de l'évolution du contexte et des travaux nécessaires.

Les missions récurrentes seront conservées mais pourront être revues afin d'être plus productives et profitables.

Cette évaluation devra être communiquée au conseil communal comme prévu par la loi mais également au personnel communal et pourquoi pas au citoyen puisqu'il s'agit d'un bilan de la législature.

Un important travail sera à faire sur la communication autour de ce programme et le suivi régulier à y apporter.

La situation financière relativement saine de la commune permet de se projeter dans un nouveau PST assez ambitieux pour la prochaine législature tout en restant prudent.