



PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

COMMUNE DE SENEFFE

2024-2030

Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Le Programme Stratégique Transversal ou PST.....	4
2.1. <i>Notion</i>	4
2.2 <i>Contenu d'un PST</i>	6
2.3. <i>L'évaluation du PST 2018-2024</i>	7
3. De la DPC au PST 2024-2030	9
3.1. <i>La Déclaration de Politique Communale</i>	9
3.2. <i>Le diagnostic des services</i>	9
3.3. <i>La co-construction avec BDO</i>	10
4. Le PST 2024-2030	13
4.1. <i>Le PST de Seneffe</i>	13
4.2. <i>L'état d'esprit</i>	19
4.3. <i>Les synergies avec le CPAS</i>	19
4.4. <i>Les Objectifs de Développement durable</i>	20
4.5. <i>La vie future du PST</i>	20
5. Note de la Directrice générale	25
6. Note de la Directrice financière.....	26
7. Note du Collège	27
8. Annexe : Données budgétaires	28
8.1. <i>L'évolution de 2017 à 2025 des résultats du service ordinaire</i>	28
8.2 <i>Les capacités de financement des projets extraordinaires</i>	31

1. Introduction.

Le Programme Stratégique Transversal (PST) est un outil de planification et d'évaluation dont les principes sont définis à l'article L1123-27 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation.

Au-delà de l'aspect réglementaire, il porte des valeurs fortes : favoriser l'intégrité, raviver le sentiment d'appartenance, renforcer la solidarité dans la prise de décision et développer une conscience partagée des responsabilités.

Rédiger un PST, c'est adopter une méthodologie claire pour définir les priorités politiques de la Commune pour les six prochaines années. Concrètement, il s'agit d'inscrire dans un document les Objectifs Stratégiques, les Objectifs Opérationnels et les Projets que la mandature entend mener à bien. Le PST ne se limite donc pas à exprimer une vision : il la traduit en actions concrètes. Ce lien entre stratégie et projets offre aux Mandataires et à l'Administration une feuille de route commune et cohérente.

Vient ensuite le temps de la priorisation et de la programmation : choisir les actions à engager en premier lieu et planifier leur mise en œuvre. Tout au long de la mandature, le suivi de l'avancement des projets, l'évaluation annuelle et le bilan final garantissent la dynamique du PST.

Le présent dossier s'ouvre par une explication synthétique des notions liées au PST et par les enseignements tirés de l'évaluation du PST 2018-2024. Il retrace ensuite le chemin parcouru, de la Déclaration de Politique Communale (DPC) jusqu'au PST adopté. Le chapitre suivant présente le PST final, l'état d'esprit, les liens avec le CPAS, son articulation avec les Objectifs de Développement Durable, ainsi que sa vie future. Enfin, différentes notes de la Directrice générale, de la Directrice financière et du Collège viendront clore ce document.

Nous vous en souhaitons une lecture attentive et enrichissante.

2. Le Programme Stratégique Transversal ou PST

2.1. Notion

Le Programme Stratégique Transversal (PST) a été rendu obligatoire pour toutes les Communes wallonnes par le Décret du 19 juillet 2018. 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 ».

Dans les deux mois de l'installation du Collège communal, celui-ci soumet au Conseil communal une Déclaration de Politique Communale (DPC) contenant les principaux projets politiques. Dans les neuf mois (délai d'ordre et pas de rigueur), cette DPC sera traduite en programme stratégique. Il s'agit donc d'une mise en œuvre, d'une méthodologie permettant d'établir clairement les priorités politiques de la Commune c'est-à-dire d'écrire dans un document les Objectifs Stratégiques (OS), les Objectifs Opérationnels (OO) et les Actions (A)/Projets (P) qu'on entend mener à bien sur les six ans de la mandature. Le lien entre les stratégies et les actions permet aux Mandataires et à l'Administration d'avancer dans le même sens avec une feuille de route unique.

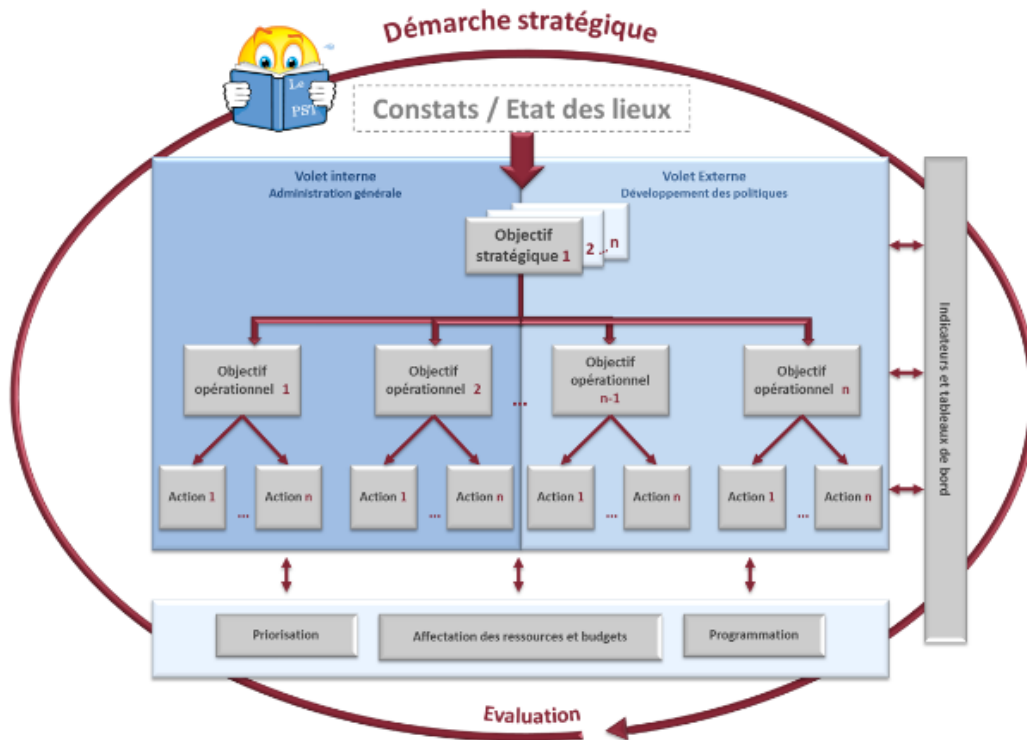
Il n'y a pas d'imposition pour rédiger le PST, chaque Commune est autonome dans sa réalisation mais la Région wallonne propose une aide via un guide méthodologique consultable sur leur site.

Programme Stratégique Transversal, trois mots avec une signification importante :

- **Programme** : un ensemble de choses que l'on planifie de faire, un ensemble de projets ou d'intention d'actions ; fédérateur de tous les plans et programmes de la Commune en les réunissant afin d'offrir une vue transversale.
- **Stratégique** : une stratégie communale sur six ans qui intègre une notion d'évaluation.
- **Transversal** : concerne toute l'activité de la Commune ; implique l'Autorité politique et l'Administration mais aussi les partenaires externes tels que le CPAS, la Zone de Police, les Intercommunales, etc.



La réalisation est programmée dans le temps en fonction des ressources humaines et financières disponibles, il est essentiel de prioriser et de programmer le PST c'ad de choisir par quoi commencer et dans quel délai. Cela permet de suivre l'état d'avancement et de faire le point chaque année. Le PST n'est pas figé pour les six ans à venir, au contraire, il doit vivre et évoluer.



Le PST implique une collaboration forte entre le Collège communal et son Administration. Tout le monde doit s'impliquer afin que cela soit une réussite.

Administration (PST piloté par le Comité de pilotage)	Collège
Définition des objectifs stratégiques	
L'administration peut faire des propositions sur base de la stratégie définie par le politique (par exemple dans la Déclaration de Politique Communale).	Le Collège définit la stratégie, décide et fixe les objectifs stratégiques.
Définition des objectifs opérationnels	
L'administration aide à les formaliser et/ou fait des propositions.	Le Collège fixe les objectifs opérationnels ou valide les propositions de l'administration
Définition des projets/actions	
L'administration formalise et propose des actions/projets au Collège.	Le Collège valide les projets/actions.

2.2 Contenu d'un PST

2.2.1 Deux volets : externe et interne

Le PST est divisé en deux volets : le volet externe qui reprend le développement des politiques que l'Autorité entend mener à destination des citoyens et le volet interne qui se focalise sur l'Administration générale.

Le volet interne (VI) reprend tout ce qui touche à l'organisation interne et aux services. Il s'agit d'un volet essentiel qui vise à l'amélioration de l'organisation pour accomplir ses missions. On y retrouve la gestion du patrimoine, la gestion informatique, la structuration des services, l'accessibilité de l'Administration, la formation des agents, etc.

Le volet externe (VE) précise les différentes actions de la Commune dans tous les domaines de l'action communale. Seule ou avec des partenaires locaux (CPAS, Zone de Police, ASBL, ...) ou plus transversalement (autres Communes, Intercommunales, RW, ...). On y retrouve l'Action sociale, l'Aménagement du territoire, la Culture, le Sport, le Tourisme, les Travaux, l'Environnement, l'Enseignement, etc.

Certains projets touchent aussi bien le volet interne que le volet externe. Nous les catégoriserons en Volet Mixte (VM).

2.2.2 Les Objectifs Stratégiques – OS

Un objectif est un résultat à atteindre, il exprime l'engagement de ce qu'on veut réaliser.

Les Objectifs Stratégiques représentent le devenir de la Commune (ÊTRE), « *Que voulons-nous être ?* », c'est la vision des Autorités communales.

2.2.3 Les Objectifs Opérationnels – OO

Les Objectifs Opérationnels représentent le faire évoluer (FAIRE), « *Que voulons-nous faire ?* », c'est ce que la Commune devra atteindre au niveau opérationnel pour réaliser ses OS ou encore définir les projets permettant de contribuer à la réalisation des OS.

Ils doivent essayer d'être SMART, même si cela n'est pas toujours possible. Il faut garder à l'esprit que l'important est avant tout de formuler un objectif pertinent et compréhensible.

Spécifique : objectif clair et précis

Mesurable : pouvoir être mesuré et quantifié

Atteignable : équilibre entre l'effort à fournir et la réalité du terrain

Réaliste : possible et réaliste d'atteindre l'objectif étant donné les ressources et les contraintes

Temporalité : délai fixé, délimité dans le temps

2.2.4 Les Actions – A ou Projets – P

Les Projets sont les moyens de concrétisation de l'OO, « *Comment faire concrètement ?* », qui va faire quoi, quand et avec quels moyens ? Plusieurs projets peuvent être définis par OO.

L'identification du public-cible lors de la formulation de l'objectif est un élément à ne pas oublier, c'est-à-dire identifier le public qui est visé par l'action et le public qui va bénéficier de la réalisation de l'action.

2.2.5 Les Indicateurs – I

Les Indicateurs sont des outils qui permettent de mesurer, de définir les critères d'évaluation d'une situation de départ, des valeurs cibles et de mesurer la progression, « *D'où part-on ? Où en est-on ?* ».

La formalisation des indicateurs se fera plus tard, au moment où la fiche projet sera construite.

Les différents Objectifs Opérationnels et les Projets définis dans le cadre d'un Objectif Stratégique doivent permettre de rencontrer cet Objectif Stratégique.

2.3. L'évaluation du PST 2018-2024

Deux évaluations formelles ont été réalisées pour le PST 2018-2024 : une première le 31 décembre 2021 et la deuxième le 10 juin 2024. Le Collège et le Comité de Direction (Codir) avaient mis en avant les points positifs, les points d'amélioration et les pistes d'amélioration.

Les pistes d'améliorations proposées étaient :

- de diminuer le nombre de projets et d'en ajouter progressivement ;
- d'avoir plus de flexibilité pour tenir compte des opportunités et des aléas ;
- de changer de logiciel car l'ancien n'avait pas eu l'adhésion du personnel ;
- d'être attentif aux missions régaliennes, récurrentes et aux autres projets pour que la charge de travail reste acceptable ;
- d'améliorer la communication interne autour du PST et entre les services ayant un projet commun ;
- d'établir des réunions régulières entre l'agent pilote et le mandataire pilote ;
- d'avoir une meilleure définition des objectifs, des indicateurs de réalisation et du timing attendu ;
- de former les nouveaux agents et faire un recyclage aux agents qui ont déjà eu la formation de gestion de projets ;
- d'avoir une approche « bottom-up » plutôt que « top-down » ;
- d'avoir des évaluations plus régulières.

Nous verrons dans les différentes parties de ce dossier que l'ensemble des pistes d'amélioration ont été intégrées ou pensées pour l'élaboration du PST 2024-2030 ou sa vie future.

Une réflexion a été menée sur l'implication de tout le monde directement afin d'offrir davantage de légitimité au PST et d'avoir une approche « bottom-up ». Mais on ne peut pas partir d'une page blanche car le document de base du PST est la Déclaration de Politique Communale.

Afin de nous aider dans ce processus de co-construction, un marché public a été lancé le 6 janvier 2025 afin d'accompagner la Commune dans la mise en place du PST 2024-2030. Six soumissionnaires ont déposé une offre et après analyse, c'est la société BDO qui a remporté le marché.

Différentes étapes étaient demandées :

- des ateliers participatifs au départ de la DPC pour réfléchir à des projets ;
- la production d'un document reprenant les travaux de la première partie ;
- aider le binôme Collège/Codir à sélectionner les OO et les P ;
- des ateliers par service/pôle afin de déclencher une dynamique collective autour du PST et de favoriser son adoption.

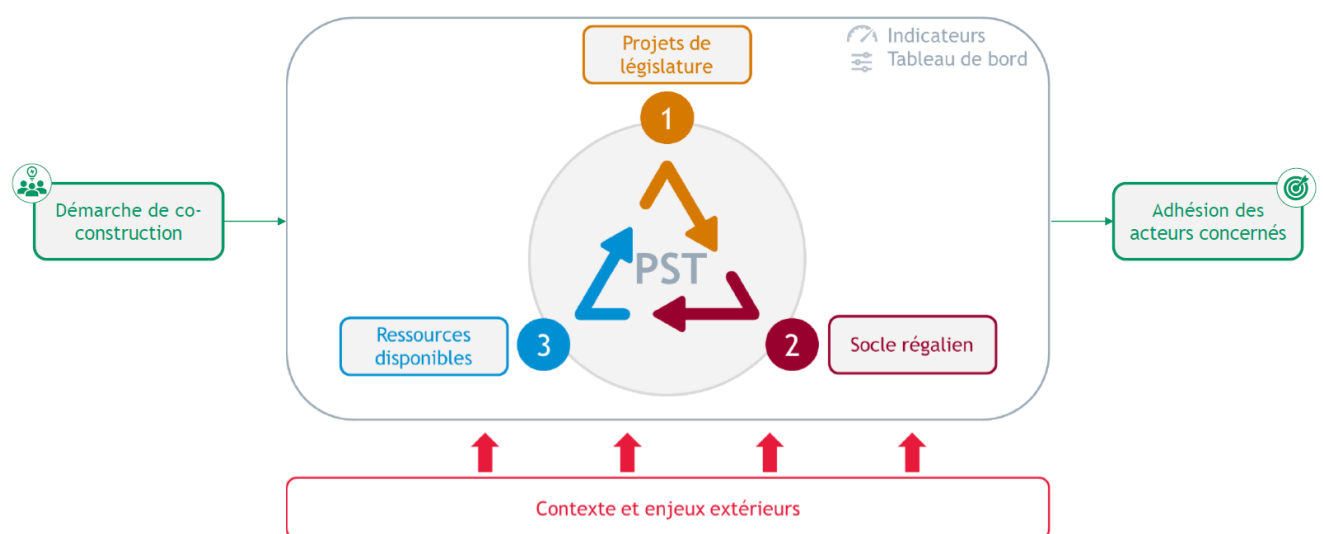
La société BDO a l'habitude de travailler avec des pouvoirs publics et a déjà par le passé accompagné des Communes pour l'élaboration de PST.

Voici leur vision : « accompagner une Commune dans l'élaboration de son PST, c'est surtout l'accompagner dans un exercice de transmission et de traduction. Transmission du bébé intitulé « note d'accord », « note de politique générale » ou encore « pacte de majorité » du nouveau Collège vers son Administration. Traduction de ces mêmes documents en un chemin stratégique structuré, cohérent, « opérationnalisable » pour utiliser un néologisme inélégant. Et, souvent, tout comme il y a une marge entre les intentions du président d'un club de football – le Bourgmestre – et le jeu affiché sur le terrain – les membres du Comité de direction – il y a une marge entre les volontés d'une majorité politique nouvellement installée et la capacité de son Administration à honorer toutes les promesses. Entre les deux, le Directeur général ou le secrétaire communal paraît parfois être un entraîneur fort démuni. Mais il peut désormais mieux s'outiller ».

BDO a analysé le précédent PST et les deux évaluations afin de s'imprégner de notre Administration et a fait le constat suivant :

Points d'amélioration	Enjeux
• Trop de projets (229) • Manque d'adéquation entre les projets, leurs définitions et les moyens humains nécessaires ; • Manque de communication interne, manque de transversalité et de partenariats entre services ; • Difficulté d'utilisation du logiciel de suivi du PST ; • Mauvaise définition de certains projets (trop vagues).	○ Enjeu de transversalité : besoin de communication et de partenariat interne, de clarification des rôles des différents services ; ○ Enjeu de cohérence territoriale : articulation entre les projets sur l'ensemble du territoire communal. ○ Juste équilibre entre planification et flexibilité ; ○ Volonté d'utiliser le PST comme un outil de suivi transversal quotidien, de ne pas y porter attention uniquement lors de son évaluation.

L'approche de BDO d'un PST peut se résumer comme suit :



3. De la DPC au PST 2024-2030

3.1. La Déclaration de Politique Communale.

L'article L1123-27 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation précise que, dans les deux mois après les élections, le Collège communal soumet au Conseil communal une Déclaration de Politique Communale (DPC) couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière.

Une DPC trop complète peut être un frein à une élaboration conjointe Administration/Collège du PST. Le Collège a donc été attentif à cela en écrivant la DPC en évoquant des Objectifs Opérationnels et des orientations sans lister des projets.

La DPC a été adoptée au Conseil communal du 27 janvier 2025.

3.2. Le diagnostic des services.

Le diagnostic est un processus long qui commence par un constat établi à partir des données disponibles dans les différents plans menés par la Commune, de l'institution et de la connaissance du territoire, ainsi que d'une analyse AFOM (Atouts/Forces/Opportunités/Menaces) permettant de dégager une stratégie.

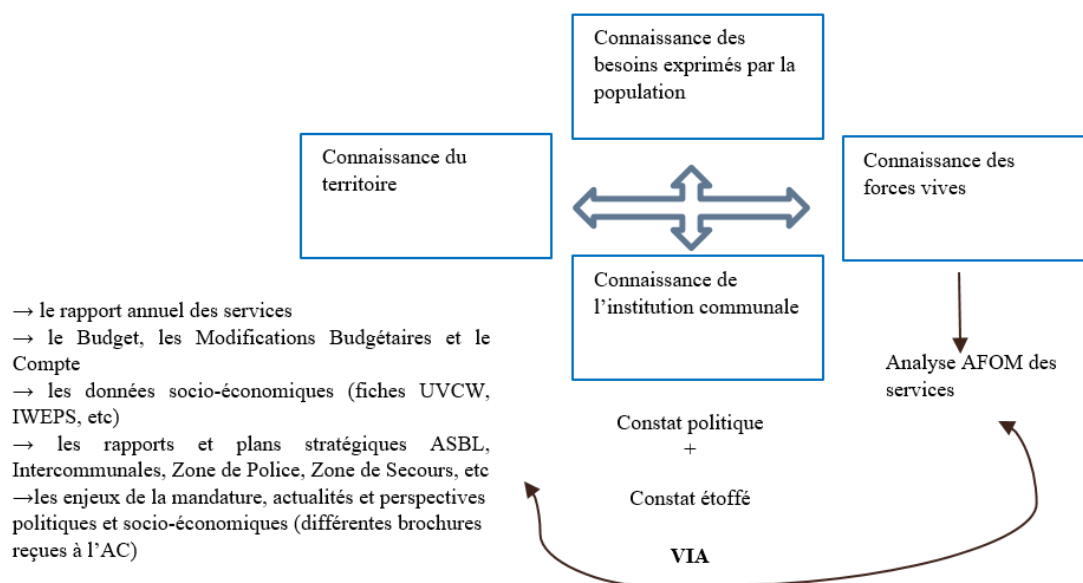
Ce travail est enrichi par une analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) :

- **Les Atouts** correspondent aux points forts internes de la Commune : par exemple, la présence d'équipements publics de qualité, une équipe communale mobilisée, ou encore une identité territoriale forte ;
- **Les Faiblesses** désignent les aspects internes qui limitent l'action : cela peut être un manque de moyens financiers, une organisation administrative peu adaptée, ou une faible communication avec la population ;
- **Les Opportunités** renvoient aux éléments favorables de l'environnement extérieur, tels que de nouveaux financements disponibles, l'arrivée de projets régionaux ou la mise en valeur de nouvelles dynamiques économiques et sociales ;
- **Les Menaces** sont les risques liés au contexte externe : par exemple, une baisse des dotations de l'État, des changements réglementaires contraignants, ou encore la concurrence d'autres territoires plus attractifs.

Grâce à cette analyse, il devient possible de relier les atouts aux opportunités pour renforcer les chances de succès, de réduire l'impact des faiblesses, et d'anticiper les menaces. L'ensemble du processus permet ainsi de dégager des pistes d'action réalistes et de construire une stratégie adaptée aux spécificités de la Commune.

La Directrice générale a demandé à chaque Pôle d'effectuer une analyse AFOM de son.ses service.s, de lister les projets existants et les besoins humains. Ensuite les Chef.fe.s de pôle ou de service sont venus présenter leur travail au Collège. Une synthèse a été faite par la Directrice générale et le Collège en a pris connaissance avec comme conclusion une réorganisation de certains services avec ou sans renfort humain et des procédures ou pratiques à revoir pour diminuer ou atténuer les Faiblesses et les Menaces.

Cet exercice est enrichissant car il permet de se rendre compte du grand nombre de projets en cours, dont le Collège n'a pas toujours connaissance et qui ne sont pas forcément mentionnés dans la DPC en parallèle des missions régaliennes.



Le challenge au moment de rédiger le PST est de combiner la vision politique et la réalité/l'existant de l'Administration. L'exercice est loin d'être facile, car les deux approches sont très différentes. Faut-il tout mettre dans le PST ? Cela est impossible car il y a les missions régaliennes et les missions récurrentes. Cette mandature, l'idée est de faire vivre beaucoup plus le PST que le premier. Il sera amené à évoluer et à s'enrichir tout au long de la mandature. Il ne s'agit pas d'un manque d'ambition mais d'une volonté d'amener le changement de manière progressive et raisonnable.

Il est donc important de prendre en compte les missions légales/régaliennes de la Commune. De s'interroger sur les moyens financiers qui peuvent être affectés à la réalisation des objectifs du PST et sur le temps dont disposent ou pourraient disposer les agents communaux pour mener à bien les projets définis dans le cadre du PST.

L'analyse de la capacité d'investissement et de la prévision des dépenses et des recettes est indispensable à l'élaboration d'un PST réaliste. De même, il convient de lister l'ensemble des projets en cours afin de les intégrer dans le PST. Il est intéressant de confronter les constats politiques aux constats établis par l'Administration. Un cadastre des plans existants complète la vue d'ensemble de l'action de la Commune.

3.3. La co-construction avec BDO

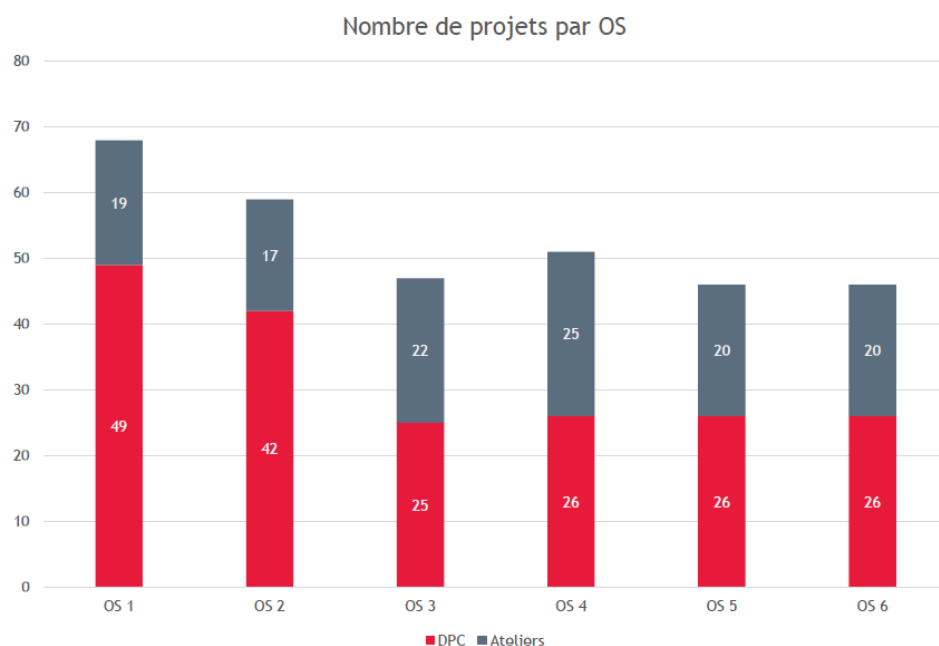
Dans le cadre de l'élaboration du PST 2024-2030, la Commune a souhaité être accompagnée dans cette démarche. La société BDO a été mandatée pour apporter un appui méthodologique, structurer le processus et favoriser une construction collective du PST.

Six ateliers de co-construction ont été réalisés par BDO au sein de l'Administration avec des agents de l'Administration, des membres du Collège et des parties prenantes externes comme la Police, le CPAS, Pirouline, la Maison des Jeunes, etc. Il y a eu deux types de participants : les participants « obligatoires » car directement concernés par la thématique et les participants « volontaires » c'est-à-dire sensibles à la thématique.

Les six ateliers reprenaient les six OS présents dans la DPC :

- Le 1^{er} avril : atelier 1 → une Commune fière de ses richesses et ambitieuse dans l'aménagement de son cadre de vie ;
- Le 2 avril : atelier 2 → une Commune accueillante, rassurante et inclusive ;
- Le 8 avril : atelier 3 → une Commune éco-responsable et résiliente ;
- Le 9 avril : atelier 4 → une Commune attractive pour toutes les générations
- Le 14 avril : atelier 5 → une Commune dynamique, entreprenante et créative
- Le 15 avril : atelier 6 → une gouvernance efficiente, moderne et participative.

Résultats suite aux ateliers de co-construction :

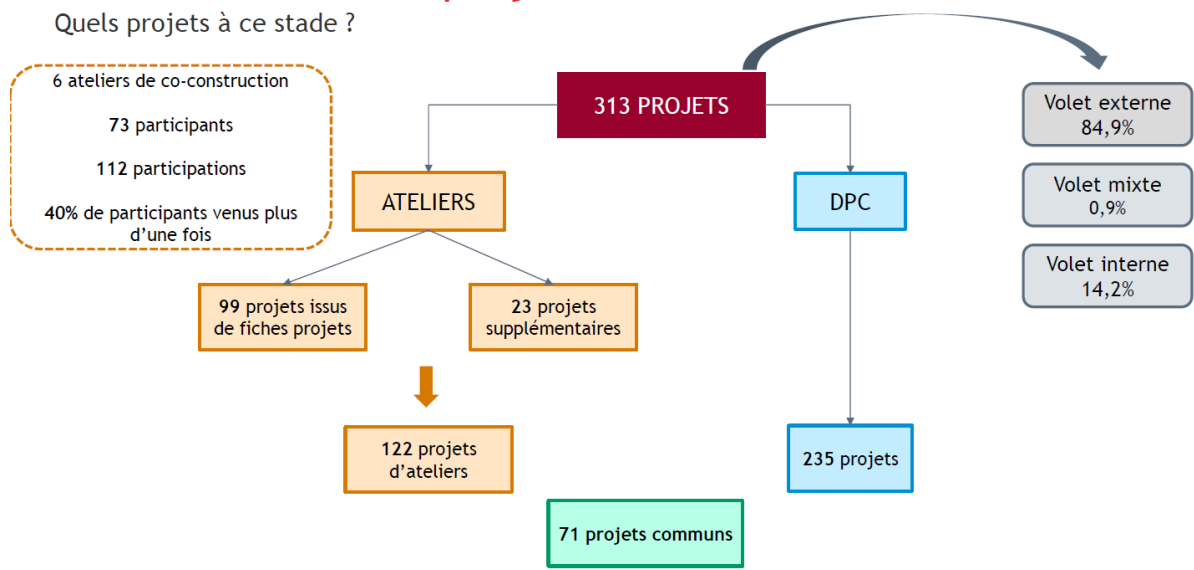


Les agents qui n'ont pas eu la possibilité de participer à un des ateliers ont pu rentrer une fiche projet à BDO.

Voici la synthèse tant en participation qu'en projets :

État des lieux des projets actuels

Quels projets à ce stade ?



Le processus de co-construction s'est poursuivi par une journée de mise au vert le 23 mai à La Hulpe avec le Collège communal, le Codir et BDO. Les objectifs étaient :

- de croiser les projets proposés avec les objectifs du PST càd d'identifier les actions qui sont vraiment pertinentes, en cohérence avec les ambitions ;
- d'évaluer la faisabilité càd d'être lucides sur ce qu'il est possible de mettre en œuvre (capacités, ressources, temporalités, etc) ;
- d'assumer des choix, faire des arbitrages càd d'être réaliste qu'on ne pourra pas tout faire et qu'il faut accepter de prioriser.

Une pause réflexive sur « comment faire vivre le PST » a été proposée en petit groupe afin d'échanger sur ce qui a freiné le PST jusqu'ici et surtout, ce qu'on pourrait mettre en place pour que ça fonctionne vraiment.

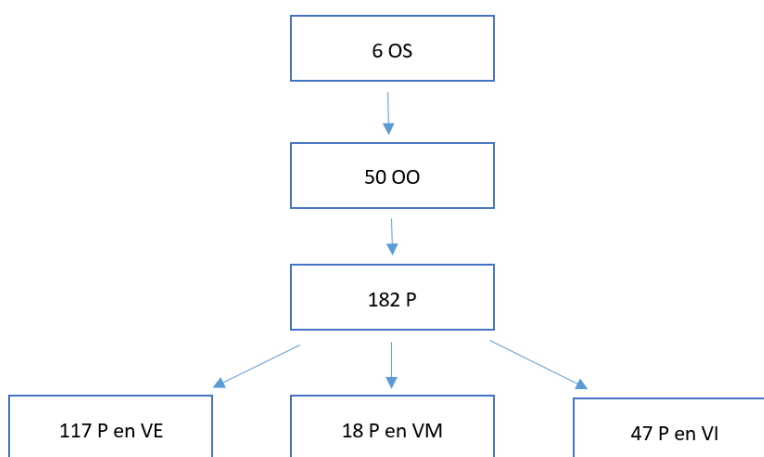
Un tableau récapitulatif a été produit par BDO avec la production de cette journée et un travail de validation a été fait en interne par le Collège. Ensuite des échanges entre le Codir et le Collège se sont faits pour arriver au PST final.

4. Le PST 2024-2030

4.1. Le PST de Seneffe

Le projet final du PST est passé en Comité de concertation Commune/CPAS le 26 août 2025. Des explications ont été fournies aux membres présents.

Le Collège communal a approuvé la version finale du PST le 1^{er} septembre 2025, celle-ci comporte :



OS 1 Être une Commune fière de ses richesses qui façonne son cadre de vie avec ambition

- OO 1.1 Soutenir les agriculteurs
 - P 1.1.1 Organiser un événement pour soutenir les producteurs locaux
 - P 1.1.2 Mettre en œuvre des actions de sensibilisation auprès des citoyens sur la réalité du monde agricole
 - P 1.1.3 Organiser des tables de concertation entre les citoyens et les agriculteurs
- OO 1.2 : Protéger et valoriser notre patrimoine historique
 - P 1.2.1 Mettre en valeur les tombes historiques dans les cimetières
 - P 1.2.2 Créer un Conseil consultatif du Petit Patrimoine Local
 - P 1.2.3 Mettre à jour l'inventaire des haies et arbres remarquables
 - P 1.2.4 Poursuivre la mise en valeur du petit patrimoine
 - P 1.2.5 Trouver une destination à la chapelle du Bon Conseil
- OO 1.3 : Sauvegarder et valoriser le vieux canal
 - P 1.3.1 Solliciter des moyens auprès de la Région Wallonne pour consolider les berges
 - P 1.3.2 Apporter un soutien logistique à l'entretien du vieux canal
 - P 1.3.3 Installer des espaces de repos le long du vieux canal
- OO 1.4 : Préserver la biodiversité
 - P 1.4.1 Développer et mettre en œuvre un plan de gestion différenciée des espaces verts
 - P 1.4.2 Développer des actions en faveur des insectes pollinisateurs sur le territoire communal
 - P 1.4.3 Mettre en place une commission citoyenne autour de la nature
 - P 1.4.4 Formaliser un plan de lutte contre les espèces invasives (faune et flore)
 - P 1.4.5 Inciter à la plantation de haies et soutenir la recréation de haies indigènes et utiles aux différentes espèces animales
 - P 1.4.6 Développer un plan de gestion des espaces boisés communaux
- OO 1.5 : Faire (re)découvrir Seneffe
 - P 1.5.1 Faire découvrir nos noms de rues de manière créative

- P 1.5.2 Disposer d'une application touristique
- OO 1.6 : Améliorer les espaces de convivialité dans nos villages
 - P 1.6.1 Créer des bacs jardiniers partagés
 - P 1.6.2 Installer des espaces de repos
 - P 1.6.3 Aménager le cheminement piéton sur la place d'Arquennes
 - P 1.6.4 Aménager et végétaliser les places des Villages
- OO 1.7 : Renforcer l'attractivité de Seneffe
 - P 1.7.1 Rénover et raviver les bâtiments autour de l'îlot communal
 - P 1.7.2 Étudier le devenir du terrain communal à la ruelle du Sergent
 - P 1.7.3 Mettre en valeur le Bois de Maffle
- OO 1.8 : Doper nos infrastructures de mobilité active
 - P 1.8.1 Finaliser la mise en œuvre du plan de mobilité douce
 - P 1.8.2 Accompagner les citoyens dans l'utilisation des nouveaux modes de déplacement
 - P 1.8.3 Finaliser les aménagements sur le Ravel L141
 - P 1.8.4 Evaluer l'utilisation des parkings vélos existants et en ajouter en fonction des besoins
- OO 1.9 : Soutenir les évolutions des modes de déplacement en adéquation avec les enjeux territoriaux
 - P 1.9.1 Densifier le réseau des bornes pour véhicules électriques
 - P 1.9.2 Solliciter les instances supérieures pour développer des lignes TEC à la demande
 - P 1.9.3 Mettre en service des véhicules partagés sur la Commune
 - P 1.9.4 Proposer au personnel communal des vélos en leasing
 - P 1.9.5 Aménager un parking de covoiturage
 - P 1.9.6 Développer un réseau solidaire de transport pour assurer des trajets en soirée et le week-end
- OO 1.10 : Soutenir les évolutions des modes de logement en adéquation avec les enjeux territoriaux
 - P 1.10.1 Adopter et mettre en œuvre le plan triennal basé sur la Déclaration sur la Politique du Logement

OS 2 Être une Commune accueillante, rassurante et inclusive

- OO 2.1 Renforcer le sentiment de sécurité
 - P 2.1.1 Etendre le projet Partenariat Local de Prévention à d'autres quartiers
 - P 2.1.2 Moderniser la vidéosurveillance pour protéger aux mieux nos infrastructures et les espaces publics
 - P 2.1.3 Etudier l'opportunité d'installer des caméras pour faire respecter les interdictions des poids lourds en centre de village
 - P 2.1.4 Organiser des séances d'informations sur la sécurisation d'habitations
 - P 2.1.5 Généraliser les zones 30 en centre de village
 - P 2.1.6 Sécuriser l'accès aux implantations scolaires
- OO 2.2 Améliorer l'entretien des espaces publics
 - P 2.2.1 Sensibiliser le citoyen à ses devoirs en termes d'entretien de trottoir
 - P 2.2.2 Intégrer les différents cadastres dans l'application CIVIS
- OO 2.3 Améliorer la collecte des déchets
 - P 2.3.1 Améliorer l'accès routier au recyparc
 - P 2.3.2 Poursuivre la collecte des vieux pneus de couverture de silos

- P 2.3.3 Poursuivre un processus de relais des plaintes et soucis liés à la collecte des déchets
- OO 2.4 Lutter contre les incivilités en matière de déchets
 - P 2.4.1 Communiquer de manière didactique sur les différents règlements (police, urbanisme, environnement, ...)
 - P 2.4.2 Evaluer le plan de déploiement des poubelles dans l'espace public
 - P 2.4.3 Augmenter le nombre de poubelles dans les espaces publics
 - P 2.4.4 Poursuivre le déploiement des bulles à verre enterrées
- OO 2.5 Prévenir les inondations
 - P 2.5.1 Créer de nouvelles zones d'immersion temporaire
 - P 2.5.2 Formaliser et poursuivre le plan prévention inondation
 - P 2.5.3 Améliorer la sensibilisation des personnes dont l'habitation est à proximité d'un cours d'eau
 - P 2.5.4 Créer la commission de lutte contre les inondations avec tous les intervenants publics impliqués
 - P 2.5.5 Mettre en place des capteurs du niveau de la Samme
- OO 2.6 Monitorer la qualité de l'air et de l'eau
 - P 2.6.1 Assurer le suivi de la crise des PFAS
 - P 2.6.2 Mettre en place des capteurs communaux pour mesurer la qualité de l'air
- OO 2.7 Prévenir plutôt que guérir
 - P 2.7.1 Développer un cycle de conférence sur la santé mentale
 - P 2.7.2 Donner des cours de premiers secours et d'utilisation de défibrillateurs
- OO 2.8 Créer les conditions d'une citoyenneté partagée et inclusive
 - P 2.8.1 Développer l'accès aux personnes à mobilité réduite dans les bâtiments communaux
 - P 2.8.2 Développer des boucles pour personnes à mobilité réduite dans les centres villages
 - P 2.8.3 Adopter un nouveau Plan de Cohésion Sociale et le mettre en œuvre
- OO 2.9 Développer la qualité, la diversité et la communication autour de nos espaces et lieux funéraires
 - P 2.9.1 Choisir les lieux pour la création des parcelles des étoiles et les réaliser
 - P 2.9.2 Installer les stèles dans les zones de dispersion des cendres
 - P 2.9.3 Finaliser l'identification des Sépultures d'Importance Historique Locale (SIHL)
 - P 2.9.4 Créer un dépliant pour expliquer les différents modes de sépulture et les conditions d'octroi
 - P 2.9.5 Créer et mettre en œuvre la revente des monuments
 - P 2.9.6 Embellir les ossuaires
 - P 2.9.7 Créer de nouveaux modes de sépultures
 - P 2.9.8 Créer un lieu public neutre pour l'organisation de cérémonies funéraires
- OO 2.10 Promouvoir le bien-être animal
 - P 2.10.1 Créer une zone de lâcher de chiens
 - P 2.10.2 Mener des actions de sensibilisation autour du Bien-être animal
 - P 2.10.3 Promouvoir la carte de nourrissage

OS 3 Etre une Commune éco-responsable et résiliente

- OO 3.1 Encourager la transition écologique et sociale
 - P 3.1.1 Adopter et mettre en œuvre le plan lié aux Objectifs de Développement Durable
 - P 3.1.2 Mettre en œuvre un Plan d'Action en faveur de l'Energie Durable et du Climat (PAEDC) actualisé
 - P 3.1.3 Développer un plan de transition et de résilience de manière collaborative

- OO 3.2 Déployer un plan de sobriété et autonomie énergétique communale
 - P 3.2.1 Réaliser un cadastre du potentiel photovoltaïque des bâtiments communaux
 - P 3.2.2 Optimiser la gestion des consommables des bâtiments communaux (eau-gaz-électricité)
- OO 3.3 Mutualiser la production et la consommation énergétique
 - P 3.3.1 Identifier des lieux où la mutualisation de production d'énergie peut être envisagée
- OO 3.4 Accompagner le citoyen vers une sobriété énergétique
 - P 3.4.1 Mise en œuvre de la programmation triennale "climat" 1
 - P 3.4.2 Mise en œuvre de la programmation triennale "climat" 2
- OO 3.5 Améliorer la qualité d'épuration des eaux et du réseau d'égouttage
 - P 3.5.1 Informer sur les démarches d'épuration en zone collective et individuelle
 - P 3.5.2 Adopter et mettre en œuvre le prochain Plan d'Investissement Communal (PIC)
 - P 3.5.3 Développer et entretenir préventivement le réseau d'égouttage
- OO 3.6 Tendre vers le zéro déchet
 - P 3.6.1 Mener annuellement des actions "zéro déchet" à destination de tous les publics
 - P 3.6.2 Désigner des ambassadeurs éco-responsables dans les écoles
- OO 3.7 Réduire l'emprunte carbone au sein de la Commune dans les processus interne
 - P 3.7.1 Développer une politique d'achats groupés pour les fournitures bureautiques
 - P 3.7.2 Mettre en place une plateforme pour le covoiturage du personnel communal
 - P 3.7.3 Mettre à disposition des vélos pour les déplacements professionnels du personnel communal

OS 4 Etre une Commune attractive pour toutes les générations

- OO 4.1 Ouvrir les écoles sur le monde
 - P 4.1.1 Développer le label "école plus propre" dans d'autres écoles
 - P 4.1.2 Candidater à de nouveaux projets Erasmus
 - P 4.1.3 Développer des projets avec les écoles de la Commune de Penne d'Agenais
 - P 4.1.4 Privilégier les sorties culturelles locales et régionales
 - P 4.1.5 Développer de nouveaux projets pour transmettre le Devoir de mémoire
 - P 4.1.6 Sensibiliser aux fake news dans les écoles
 - P 4.1.7 Sensibiliser la jeunesse et l'enfance à la bonne gestion financière
- OO 4.2 Doter nos crèches et écoles d'infrastructures mieux adaptées
 - P 4.2.1 Moderniser les bâtiments de l'école de Familleureux
 - P 4.2.2 Etudier une nouvelle école à Seneffe
 - P 4.2.3 Poursuivre la rénovation de la crèche de Feluy
 - P 4.2.4 Poursuivre la rénovation de la crèche de Seneffe
- OO 4.3 Soutenir le développement global des jeunes par l'écoute, la prévention, le renforcement de l'esprit critique et l'accompagnement hors temps scolaire
 - P 4.3.1 Développer des ateliers décryptage en collaboration avec les médias locaux
 - P 4.3.2 Mettre en place des actions de sensibilisation et d'information en collaboration avec le Forum des jeunes
 - P 4.3.3 Soutenir le passage du permis de conduire théorique pour les jeunes
 - P 4.3.4 Adopter et mettre en œuvre le programme de Coordination de L'Enfance
 - P 4.3.5 Collaborer avec la Maison des Jeunes et des opérateurs de la santé mentale comme par exemple Rhéseau pour prévenir et lutter contre l'isolement et le mal-être des jeunes
- OO 4.4 Soutenir la parentalité
 - P 4.4.1 Accroître le nombre de places publiques d'accueil de la petite enfance

- OO 4.5 Diversifier les activités pour les aînés
 - P 4.5.1 Mettre en place un Conseil Consultatif des associations d'aînés
- OO 4.6 Favoriser les liens intergénérationnels
 - P 4.6.1 Créer une maison de la Cohésion sociale
 - P 4.6.2 Développer des ateliers Récré-Aînés dans les écoles
- OO 4.7 Réduire les inégalités numériques et accompagner tous les publics dans l'usage des outils numériques, y compris l'intelligence artificielle
 - P 4.7.1 Développer le programme d'ateliers informatiques
 - P 4.7.2 Organiser des initiations à l'utilisation de l'Intelligence Artificielle

OS 5 Etre une Commune dynamique, entreprenante et créative

- OO 5.1 Dynamiser la vie sociale et culturelle
 - P 5.1.1 Créer un événement de mise en valeur des artistes locaux
 - P 5.1.2 Soutenir les comités de quartier pour en faire un relais citoyen communal
- OO 5.2 Faire évoluer les bibliothèques vers des lieux de création et d'échange
 - P 5.2.1 Créer une ludothèque
 - P 5.2.2 Mettre en œuvre le plan quinquennal de développement de la lecture
 - P 5.2.3 Développer des ateliers autour de la grainothèque
- OO 5.3 Soutenir le monde associatif
 - P 5.3.1 Digitaliser les dossiers de sécurité pour les événements
 - P 5.3.2 Intégrer le monde associatif dans les événements communaux
- OO 5.4 Développer des infrastructures sportives et ludiques
 - P 5.4.1 Etudier la construction d'une nouvelle salle de sports à Seneffe
 - P 5.4.2 Créer un nouveau terrain synthétique au FC Snef
 - P 5.4.3 Construire le nouveau club-house du Seneffe Tennis Club
 - P 5.4.4 Créer de nouveaux espaces de jeux extérieurs pour tout public
- OO 5.5 Promouvoir le sport pour tous
 - P 5.5.1 Implémenter des nouveaux sports
 - P 5.5.2 Développer l'offre de pratiques sportives pour toutes et tous
 - P 5.5.3 Développer de nouvelles activités sportives au stade Plennevaux
- OO 5.6 Soutenir les forces vives seneffoises
 - P 5.6.1 Organiser une mise à l'honneur bisannuelle des talents seneffois
- OO 5.7 Mieux intégrer les entreprises dans l'amélioration de notre cadre de vie
 - P 5.7.1 Travailler en partenariat avec le Park Facility Manager d'IDEA à l'intégration des entreprises sur la Commune
- OO 5.8 Rapprocher les demandeurs d'emplois des entreprises locales
 - P 5.8.1 Mettre en place des actions ponctuelles et locales de recrutements lors d'ouverture, sur le territoire, de grandes entreprises
- OO 5.9 Faire découvrir aux jeunes les métiers d'aujourd'hui et de demain
 - P 5.9.1 Organiser des actions SIEP pour mieux orienter les jeunes dans leurs choix de leurs études supérieures
 - P 5.9.2 Organiser une visite du salon Startechdays pour découvrir les métiers techniques, technologiques et scientifiques

OS 6 Etre une Commune avec une gouvernance efficiente, moderne et participative

- OO 6.1 Renforcer la sécurité informatique
 - P 6.1.1 Renforcer la cybersécurité
 - P 6.1.2 Délocaliser les serveurs dans un Datacenter
- OO 6.2 Veiller à une gestion rigoureuse et équilibrée
 - P 6.2.1 Mutualiser davantage le matériel entre les services
 - P 6.2.2 Poursuivre et évaluer la mise en place de procédures de contrôle interne

- P 6.2.3 Améliorer les outils informatiques internes
- P 6.2.4 Finaliser l'outil de suivi d'endettement et de capacité d'autofinancement
- P 6.2.5 Mettre en place un outil de pilotage interactif et partagé à l'aide de la comptabilité analytique
- P 6.2.6 Etendre la dématérialisation des flux sortants du service Finances
- P 6.2.7 Renforcer la compréhension et l'appropriation des données financières par l'ensemble des services afin de les responsabiliser
- P 6.2.8 Poursuivre l'identification des points de vulnérabilité dans les processus financiers
- P 6.2.9 Revoir la fiche modèle de demande d'un subside communal
- P 6.2.10 Améliorer la transparence et la lisibilité des données financières de la Commune en développant des outils ou supports adaptés pour en faciliter l'accès et la compréhension par l'ensemble des citoyens.
- P 6.2.11 Améliorer la gestion des archives communales
- P 6.2.12 Poursuivre la bonne intégration du RGPD
- OO 6.3 Renforcer la démocratie participative et l'implication citoyenne
 - P 6.3.1 Mettre en place des chantiers participatifs
 - P 6.3.2 Former des membres de l'administration à l'animation active de réunion
 - P 6.3.3 Informer et sensibiliser sur des éléments du Schéma de Développement Communal
- OO 6.4 Développer nos canaux de communication vers les Seneffois
 - P 6.4.1 Installer des bornes interactives dans les espaces publics avec imprimantes
 - P 6.4.2 Créer un nouveau support de communication papier
 - P 6.4.3 Présenter aux citoyens les coulisses de la commune
 - P 6.4.4 Implémenter une application communale avec notifications
- OO 6.5 Développer l'épanouissement et la collaboration au sein des services communaux
 - P 6.5.1 Organiser une Garden Party annuelle
 - P 6.5.2 Créer des tables d'échanges sur les bonnes pratiques professionnelles
 - P 6.5.3 Mettre en place un budget participatif à destination de l'Administration
 - P 6.5.4 Organiser des cours de sport pour le personnel sur le temps de midi
 - P 6.5.5 Organiser un "vis ma vie"
 - P 6.5.6 Présenter un service aux collègues : "Et si on se découvrait ?" lors des présentations trimestrielles
 - P 6.5.7 Développer la culture de travail par projet
 - P 6.5.8 Développer une politique de réintégration des travailleurs en incapacité de travail
 - P 6.5.9 Améliorer le confort thermique des différents bureaux de l'Administration communal
 - P 6.5.10 Renforcer la collaboration au sein et entre les services
 - P 6.5.11 Ecrire une charte contenant les valeurs de l'administration
 - P 6.5.12 Mettre en place un plan de formation
 - P 6.5.13 Mettre en place un dispositif du management participatif
 - P 6.5.14 Mettre en route le Chatbot interne "Patrick, l'ami des bonnes pratiques"
 - P 6.5.15 Mettre en œuvre une évaluation de la communication interne
 - P 6.5.16 Rendre l'évaluation du personnel systématique afin d'en faire un réel outil de management
 - P 6.5.17 Mettre en œuvre d'une vision "Zéro accident du travail"
 - P 6.5.18 Mettre en place la procédure lanceur d'alerte
- OO 6.6 Moderniser notre gestion en tablant sur les données et les e-services
 - P 6.6.1 Ouvrir un portail Open Data
 - P 6.6.2 Intensifier les e-services communaux tout en maintenant une accessibilité aux services via un guichet physique
- OO 6.7 Développer et co-crée de nouvelles synergies
 - P 6.7.1 Créer des synergies entre les services Travaux de la Commune et du CPAS

- P 6.7.2 Créer des synergies entre les services Prévention de la Commune et du CPAS
- P 6.7.3 Créer des synergies entre les services RH de la Commune et du CPAS
- P 6.7.4 Créer des synergies entre le service PCS de la Commune et la Maison de Quartier du CPAS
- P 6.7.5 Travailler à la fusion entre la Commune et le CPAS
- OO 6.8 Parfaire notre gouvernance et nos outils de pilotage
 - P 6.8.1 Implémenter l'Intelligence Artificielle au sein de l'administration
 - P 6.8.2 Finaliser le Schéma de Développement Communal
 - P 6.8.3 Créer un plan stratégique "Trottoirs et routes" transparent sur 6 ans
 - P 6.8.4 Implémenter un nouveau logiciel pour le suivi du Plan Stratégique Transversal

4.2. L'état d'esprit

Lors du choix des différents projets issus de la DPC et des ateliers avec BDO, il est apparu que certains projets étaient davantage un état d'esprit général à avoir que des projets en tant que tels. Ces projets n'ont pas intégré le PST mais seront néanmoins présents lors de la construction des fiches projets par l'agent pilote en fonction de la thématique.

Voici une liste non exhaustive de ce type de projet « état d'esprit » :

- veiller dans le SDC (Schéma de Développement Communal) de Seneffe à protéger le caractère rural de la Commune via des centralités qui respectent ce caractère ;
- soutenir l'enfouissement des lignes à THT en courant continu ;
- oeuvrer à la limitation de l'encerclement par les éoliennes ;
- limiter l'arrivée de gros lotissements en privilégiant et soutenant la rénovation du bâti existant ;
- promotion des modes d'habitats alternatifs (tiny house, intergénérationnel, collectif, ...)
- renforcer les EcoTeam ;
- déconstruire les préjugés et lutter contre les discriminations (dans les écoles, Maison des Jeunes, Commission Commune Hospitalière, sur différents thèmes : raciaux, homophobes, de genre, etc) ;
- pas de hausse des additionnels communaux aux taxes ;
- lors de la création de tout projet, solliciter les associations actives dans le domaine visé ;
- attirer les citoyens aux réunions citoyennes ;
- créer des stages autour de l'inclusion ;
- etc.

4.3. Les synergies avec le CPAS

Les nouvelles pistes de collaboration entre l'Administration communale et le CPAS ont été intégrées dans le PST.

- OO 6.7 Développer et co-crée de nouvelles synergies
 - P 6.7.1 Créer des synergies entre les services Travaux de la Commune et du CPAS
 - P 6.7.2 Créer des synergies entre les services Prévention de la Commune et du CPAS
 - P 6.7.3 Créer des synergies entre les services RH de la Commune et du CPAS
 - P 6.7.4 Créer des synergies entre le service PCS de la Commune et la Maison de Quartier du CPAS
 - P 6.7.5 Travailler à la fusion entre la Commune et le CPAS

Les autres synergies se retrouvent dans le rapport des synergies qui passe chaque année en octobre lors du Conseil commun Commune-CPAS.

4.4. Les Objectifs de Développement durable

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés en 2015 par les Nations Unies dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils constituent une feuille de route mondiale pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

Au nombre de 17, ces objectifs couvrent des domaines variés. Leur but principal est de promouvoir un développement équilibré et durable, qui respecte à la fois les besoins des générations actuelles et ceux des générations futures.



Les ODD appellent à l'action tous les pays, entreprises, institutions et citoyens pour construire un monde plus juste, plus sain et plus durable.

La Commune de Seneffe a répondu à l'appel pour l'accompagnement vers plus de développement durable proposé par la Région wallonne. Six demi-journées d'accompagnement avec un coach ont été organisées afin de faire un état des lieux de nos impacts (diagnostic) et d'identifier, avec l'aide de nos parties prenantes, les actions les plus pertinentes à mener pour contribuer aux 17 ODD (plan d'actions).

Six ODD ont été choisis pour le plan d'actions : 3 (santé et bien-être), 4 (éducation de qualité), 11 (villes et communautés durables), 13 (lutte contre les changements climatiques), 16 (paix, justice et institutions efficaces) et 17 (partenariats).

La feuille de route avec le plan d'actions doit passer en Conseil communal et le PST sera adapté si besoin mais pas mal de projets s'y retrouvent déjà.

4.5. La vie future du PST

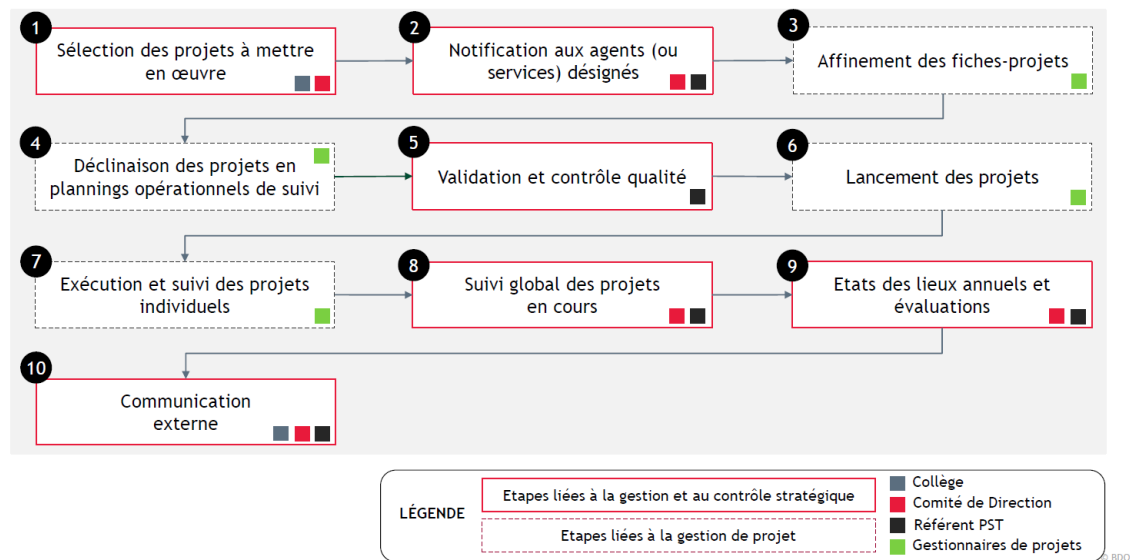
Le PST traduit les intentions politiques de la Commune (DPC) en un plan stratégique composé d'Objectifs Stratégiques, d'Objectifs Opérationnels et de Projets. Néanmoins, un PST reste une intention qu'il convient de concrétiser à travers l'exécution (par les agents opérationnels) des projets identifiés. Étant donné l'obligation d'évaluation, il faut s'assurer de la réalisation effective des projets et de l'atteinte des résultats identifiés.

Le défi est de mettre en place une gestion incluant la planification des projets, leur suivi (et contrôle) ainsi que leur clôture (avec évaluation ou non). Et cette gestion du PST doit s'inscrire dans les processus de travail et décisionnels de la Commune.

4.5.1 Le plan de gestion

Un plan de gestion en 10 étapes a été proposé par BDO et sera implémenté au sein de l'Administration après formation des différentes parties prenantes.

Un processus de gestion en 10 étapes



Nous finissons l'étape 1 avec la validation par le Collège communal du PST et la présentation du PST au Conseil.

L'étape 2 est déjà en cours.

Les fiches projets complètes avec les indicateurs de suivi devront toutes être validées pour fin décembre par le Collège communal.

4.5.2 Référent PST

Pour le suivi du précédent PST, un Comité de pilotage avait été créé. Celui-ci regroupait différents acteurs et il se réunissait régulièrement. Cette dynamique a été ralentie par le Covid et n'a pas redémarré par la suite.

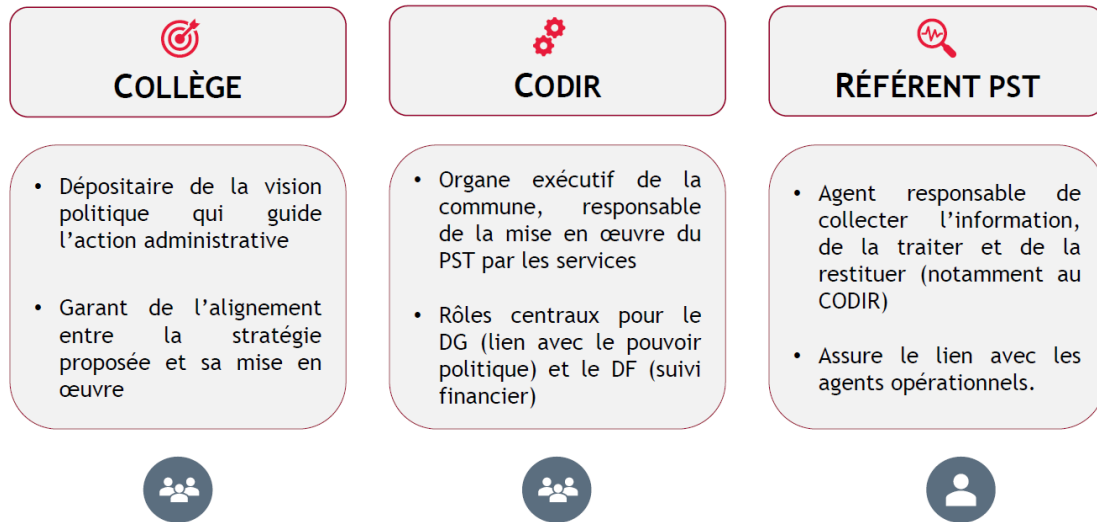
Différents organismes extérieurs ont évalué ce Comité de pilotage et suggéré, pour le suivi global du PST, un facilitateur qui serait le Directeur général accompagné d'un agent administratif.

Le rôle de ce facilitateur serait de :

- coordonner la démarche PST ;
- consolider le tableau de bord de suivi avant l'examen par le Codir ;
- veiller à la bonne collaboration entre les acteurs, que ce soit au sein même de l'Administration ou entre l'Administration et le Politique.

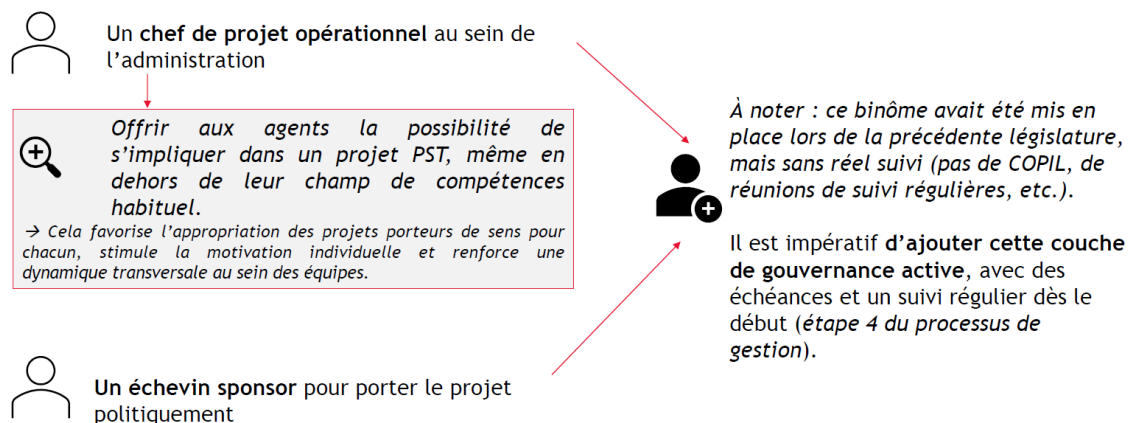
Si le facilitateur facilite la mise en œuvre de la démarche PST, il n'en reste pas moins que tous les acteurs doivent rester impliqués dans la démarche. Le facilitateur va simplement mettre de l'huile

dans les rouages. Il va dynamiser la démarche. Tous les acteurs du PST doivent être mobilisés autour de la démarche. Ils doivent se l'approprier et s'y impliquer pour que celle-ci soit une réussite.



4.5.3 Comité de pilotage projet

Pour chaque projet, un organe de pilotage sera composé à la fois d'élus et de représentants de l'Administration pour développer le projet. Cela permettra de se mettre d'accord à la base sur les éléments essentiels de la fiche projet càd la description du projet (le contexte, l'objectif, la demande, le public-cible, les acteurs concernés, le résultat attendu, le.s indicateur.s de résultat, les grands types d'impacts), les contraintes de réalisation (le périmètre, l'échéance, le budget, les marchés publics, les contraintes diverses), la criticité (l'enjeu, la sensibilité, les risques) et l'organisation du projet (le référent politique, le référent administratif, l'équipe pressentie).



Les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs devront être clairement définis.

4.5.4 Vie et évaluation du PST

Comme dit précédemment, l'idée est de faire vivre le PST beaucoup plus que le précédent. L'ajout, la suppression ou la modification d'un OO ou d'un P se fera en tout temps et plus seulement lors de l'évaluation de mi-législature. En effet, des opportunités ou des contraintes peuvent apparaître tout au long de l'année (appel à projets, subsides, restriction budgétaire, etc) et une souplesse plus grande doit dès lors être acceptée.

Lors du précédent PST, l'évaluation annuelle et la remise des objectifs de l'année étaient réalisées en début d'année civile par le Collège avec le Codir en concertation. Avec le recul, on s'est rendu compte que ce timing ne correspondait pas au timing du rapport annuel des services et aux travaux budgétaires qui sont réalisés en septembre.

L'évaluation annuelle et les objectifs de l'année seront travaillés par le Collège et l'Administration courant du mois de septembre/octobre pour ce PST 2024-2030.

S'interroger sur la fréquence de reporting de l'Administration vers le Politique et sur les différents cas dans lesquels un reporting devra être effectué est essentiel. Le suivi du PST doit être rendu le plus limpide possible et il nécessite des moyens humains et du temps. Un outil de suivi flexible et simple à utiliser sera donné aux agents : le rapport de planification.

Ces rapports de suivi stratégique seront programmés 2 fois par an. Cela permettra de faire le point de manière formelle sur les projets en cours. Ces rapports passeront en Codir et au Collège. Le rapport reprendra les éléments suivants : le projet, la période concernée, les activités menées au cours des six derniers mois, les difficultés rencontrées, l'état général d'avancement du projet, les activités prévues pour les six prochains mois et les besoins spécifiques d'appui (humains, matériels, budgétaire, etc).

4.5.5 Logiciel

L'ancien logiciel WanApp n'a jamais rencontré l'adhésion des agents. Il a donc été décidé de changer de logiciel et de prendre iA.Vision d'IMIO.

Cet outil n'est pas qu'un simple logiciel pour le PST mais offre d'autres possibilités comme de la gestion :

- de projets (pour les autres projets qui ne sont pas dans le PST) ;
- de réunions ;
- d'indicateurs.

En plus, il est interconnecté avec iA.Délib qui permet aux agents d'instruire leurs points de Collège et Conseil.

4.5.6 Communication

La communication autour du PST est essentielle. En effet, il y a une exigence de plus en plus prégnante d'authenticité, de transparence envers les pouvoirs publics. Le PST vise justement à rendre l'action de la Commune plus transparente. C'est pourquoi, un plan de communication sur le PST est primordial. Cette communication a trois dimensions : ascendante, descendante et entre les cibles. Elle doit être tant interne qu'externe :

	Communication interne	Communication externe
Cible	Les agents	Les citoyens et les autres parties prenantes
Pourquoi	C'est important pour que tous les acteurs communaux adhèrent à la démarche PST, se l'approprient et s'y impliquent	Montrer l'action de l'Administration et les projets politiques qui sont menés au cours de la législature
Comment	• Ateliers avec BDO - Une bonne manière de vaincre le scepticisme des agents est de mobiliser des techniques	• La présentation au Conseil communal en direct sur la chaîne Youtube

	participatives qui impliquent les agents dans la définition des actions à mener • Présentation du PST à une réunion avec l'ensemble du personnel • Diffusion du PST dans les services • Logiciel partagé iA.Vision	• Différents canaux : site internet de la Commune, le Facebook, etc • Les présentations dans les villages
--	---	--

5. Note de la Directrice générale

La mise en œuvre du Programme Stratégique Transversal (PST) fait partie intégrante des missions légales des grades légaux. En tant que Directrice générale, j'assure la coordination de sa mise en œuvre administrative.

Forts des enseignements tirés de la précédente programmation, nous avons élaboré ce nouveau PST avec rigueur et méthode. Pour aborder cette étape dans les meilleures conditions, l'Administration s'est entourée d'un soutien extérieur, la firme BDO, et s'est dotée d'un nouvel outil, iA.Vision, qui facilite le suivi et la planification des projets. Plusieurs mois de travail, associant l'ensemble des parties prenantes, ont été nécessaires pour aboutir à ce document.

Afin de préserver la lisibilité du PST, nous avons volontairement écarté les tâches quotidiennes ainsi que celles relevant des missions légales et régaliennes de l'Administration. L'accent est mis sur les priorités fixées par le pouvoir politique, car il est essentiel que l'Administration sache dans quel ordre avancer, compte tenu des ressources limitées.

La qualité de la relation entre le pouvoir politique et l'Administration constitue un facteur clé de réussite. Lorsqu'elle repose sur la confiance, elle permet de prendre des risques et d'avancer ensemble. À l'inverse, son absence complique fortement la dynamique.

Le PST se veut à la fois une feuille de route structurante et un outil de transparence, de référence et d'arbitrage. Il joue un rôle fédérateur, en rassemblant Élus et Administration autour d'objectifs communs. Pour garantir la mobilisation des agents, il est important de revenir régulièrement vers eux et de définir clairement les principes de collaboration entre les différents acteurs, afin de maintenir un juste équilibre entre la dimension politique et l'action administrative.

Une attention particulière sera portée à la mise en place des indicateurs, et ce, avant la phase de mise en œuvre, afin d'assurer un suivi et une évaluation efficaces.

Ces résolutions s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Notre ambition est que ce PST soit, pour l'ensemble des agents, une source de motivation et d'implication croissante, tout en contribuant à installer durablement, au sein de nos services, une véritable culture de la planification et de l'évaluation permanente.

6. Note de la Directrice financière

La mise en œuvre du PST fait partie des missions légales des grades légaux. En tant que Directrice financière, il m'appartient de dresser un état des lieux de la situation financière de notre Commune dans le cadre du Plan Stratégique Transversal (PST). Cette note s'articule autour des éléments suivants : diagnostic de la situation financière actuelle de la Commune, évolution des résultats budgétaires ainsi que les capacités de financement tant par recours à l'emprunt que par l'utilisation du fonds de réserve (voir annexe 8).

Un outil de suivi des projets extraordinaires et de leur financement a été élaboré. Celui-ci est en cours de finalisation. Le plan d'investissements sur 6 années devra être réalisé afin de mesurer l'impact des projets figurant au PST. La réalisation dépendra tant des moyens humains que des moyens financiers. Lors de l'élaboration de chaque travail budgétaire, il conviendra d'analyser et revoir éventuellement la programmation de projets selon les coûts, les subsides et les résultats de l'exercice. Cet outil constituera un support indispensable pour la mise en œuvre du PST.

D'autres projets sont quant à eux sans impact budgétaire significatif et seront financés par les crédits budgétaires récurrents au service ordinaire.

La gestion financière de la Commune de Seneffe est saine et équilibrée. La Commune, sous plan de gestion depuis 2014, respecte les contraintes imposées par le Gouvernement wallon à savoir la trajectoire budgétaire, les balises fixées en matière de personnel, de fonctionnement et d'investissements ainsi que les ratios d'endettement.

Chaque année, suite à une analyse financière, des choix politiques sont posés afin de déterminer l'alimentation nécessaire des provisions et des fonds de réserves permettant de financer des investissements, de faire face aux imprévus et aux pertes de recettes. La situation actuelle offre à la Commune une assise financière pour relever les défis liés à la mise en œuvre du PST. Toutefois, une vigilance constante reste de mise afin de garantir l'équilibre à long terme. La coordination entre les choix politiques, les analyses techniques et les moyens disponibles sera nécessaire.

7. Note du Collège

La démarche du PST est une obligation légale mais bien au-delà de cette obligation, nous avons souhaité en faire un véritable outil de travail transversal, non seulement entre les membres du Collège, mais également avec et entre les différents services de l'Administration communale.

Le PST se veut un fil rouge de notre action politique. Il permet de planifier, d'agir en toute transparence, d'évaluer, d'adapter nos actions, de gérer financièrement, d'anticiper, de prioriser, de fédérer les différents plans existants, de décloisonner, de coordonner, d'impliquer chacun, d'opérer les choix nécessaires.

Cette feuille de route nous accompagnera tout au long de ces six années de notre mandat. Elle s'appuie sur la Déclaration de Politique Communale adoptée par le Conseil communal en date du 27 janvier 2025. Elle s'est enrichie de l'évaluation du précédent PST et du travail conjoint entre le Collège communal et l'ensemble de l'Administration, mené à travers des ateliers participatifs.

Le nombre important de projets proposés a rendu nécessaire une priorisation, compte tenu des moyens humains et financiers disponibles. Les projets les plus pertinents ont ainsi été retenus.

Ce plan s'inscrit dans une vision à moyen et long terme. Loin d'être figé, il se veut dynamique, évolutif, agile pour répondre aux réalités quotidiennes, aux contraintes budgétaires, aux obligations supra-communales et aux besoins exprimés par les citoyens.

Grâce à une gestion financière rigoureuse menée ces dernières années, nous disposons aujourd'hui de réserves pour financer des projets structurants pour la Commune.

Le PST se structure autour des six grands axes définis dans la Déclaration de Politique Communale. Il comprend 182 projets à mettre en œuvre durant la mandature, avec le soutien de partenaires extérieurs, institutionnels, associatifs et privés.

Chaque projet sera détaillé dans une fiche projet, déclinée en actions et sous-actions, assorties d'indicateurs, piloté par un binôme référent Collège–Administration.

Dans cet esprit de transparence, de décloisonnement et de coordination, le document finalisé sera présenté à l'ensemble du personnel de l'Administration communale, afin que chacun puisse situer son action dans un projet global et mobilisateur pour toute l'équipe. Il sera également présenté aux citoyens, village par village, dans le courant du mois de novembre.

8. Annexe : Données budgétaires

8.1. L'évolution de 2017 à 2025 des résultats du service ordinaire

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Compte	Compte	Compte	Compte	Compte	Compte	Compte	Compte	MB2
<u>Recettes</u>									
Prestations	970.717,76	979.966,50	1.040.967,63	893.959,06	939.239,31	1.554.300,96	1.199.935,86	1.054.036,29	1.059.920,95
Transferts	21.030.251,39	21.485.481,92	21.458.085,27	21.534.217,23	21.616.516,57	22.432.540,35	28.795.632,11	26.457.839,76	26.915.487,21
Dette	270.404,54	291.622,74	267.056,75	241.598,71	226.971,86	232.216,88	292.489,81	347.953,22	285.823,65
Prélèvements	1.538.456,16	769.228,08	46.196,46	283.574,56	550.832,68	16.052,03	1.654.152,40	254.314,01	346.000,00
Total Recettes	23.809.829,85	23.526.299,24	22.812.306,11	22.953.349,56	23.333.560,42	24.235.110,22	31.942.210,18	28.114.143,28	28.607.231,81
<u>Dépenses</u>									
Personnel	7.809.184,13	8.080.279,86	8.496.215,22	9.016.888,04	9.336.049,60	10.479.939,71	11.364.846,92	12.356.094,10	13.416.008,90
Fonctionnement	3.420.843,16	3.539.349,45	3.872.746,89	3.356.737,39	3.772.365,02	3.473.613,72	3.632.877,01	3.476.969,07	5.056.483,69
Transferts	5.351.755,60	5.391.531,08	5.498.214,10	5.836.851,43	5.967.341,14	6.071.471,66	7.082.289,10	7.139.588,56	7.145.701,72
Dette	3.194.608,27	3.225.074,62	3.202.361,33	3.018.689,24	2.858.930,88	2.792.098,88	2.587.307,84	2.871.538,59	2.927.251,57
Prélèvements	2.127.177,62	2.038.483,74	396.355,06	1.520.349,71	207.854,52	629.863,97	2.058.999,57	50.000,00	15.200,00
Total Dépenses	21.903.568,78	22.274.718,75	21.465.892,60	22.749.515,81	22.142.541,16	23.446.987,94	26.726.320,44	25.894.190,32	28.560.645,88
Exercice propre	1.906.261,07	1.251.580,49	1.346.413,51	203.833,75	1.191.019,26	788.122,28	5.215.889,74	2.219.952,96	46.585,93
EA recettes	10.176.810,15	11.422.281,76	12.188.897,20	8.287.145,81	7.391.700,13	7.215.569,00	7.873.809,37	9.297.257,98	8.493.663,22
EA dépenses	2.396.852,16	2.318.722,88	4.846.427,31	789.162,55	507.902,28	1.118.868,28	658.006,10	1.037.399,48	373.186,42
Exercices antérieurs	7.779.957,99	9.103.558,88	7.342.469,89	7.497.983,26	6.883.797,85	6.096.700,72	7.215.803,27	8.259.858,50	8.120.476,80
Prélèvements	-684.348,50	-427.496,02	-1.000.000,00	-1.000.000,00	-1.500.000,00	-1.000.000,00	-4.000.000,00	-2.000.000,00	-1.000.000,00
Exercice global	9.001.870,56	9.927.643,35	7.688.883,40	6.701.817,01	6.574.817,11	5.884.823,00	8.431.693,01	8.479.811,46	7.167.062,73
FRO et Provisions	3.567.177,62	5.605.661,36	5.955.819,96	7.192.595,11	6.849.616,95	7.463.428,89	8.911.623,63	8.707.309,62	8.192.757,95

Le compte budgétaire 2024 présente, au service ordinaire, à l'exercice propre, un résultat en boni de 2.219.952,96 d'euros.

Selon le tableau de synthèse, tous exercices confondus, les résultats sont les suivants :

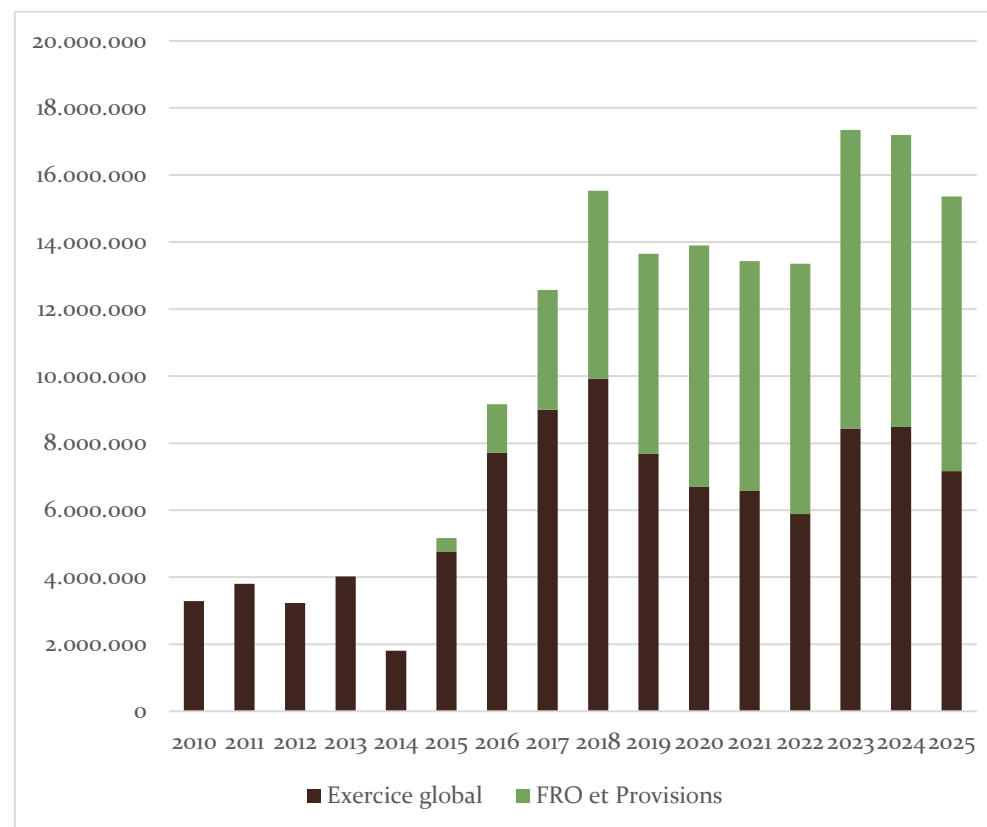
- résultat budgétaire : + 8.479.811,46 d'euros ;
- résultat comptable : + 9.101.924,84 d'euros.

A la fin de l'année 2024, en plus du boni cumulé de 8,4 millions d'euros, la Commune dispose de provisions pour un montant 8,7 millions d'euros :

	Solde à la clôture de l'exercice 2024
Provision pour risques et charges	
Taxes (non-valeurs à prévoir)	3.827.911,98 €
Intérêts de retard rbt taxes	561.099,09 €
Provision cotisation de responsabilisation	800.000,00 €
Provision Nominations et cotisation de resp (vente parts Brutélé)	969.117,39 €
Mesure du personnel litige	100.000,00 €
PROVISION PRESTATION DE TIERS DEPLACEMENT DES BAQUETS	0,00 €
PROVISION LOCATION MODULES ECOLES	20.112,81 €
PROVISION RH CONSULTANCE	10.000,00 €
PROVISIONS PRESTA TIERS ARCHIVES	20.000,00 €
PROVISION SCHEMA UNIFILAIRE	0,00 €
PROVISION ADDITIONNELS COVID	800.000,00 €
PROVISION COVID	0,00 €
PROVISION SERVITUDE EQUILIS	89.152,00 €
PROVISION POLLEC	218.305,00 €
PROVISION GESTION RISQUES INONDATIONS	307.247,38 €

PROVISION DOTATION ZHC SUITE VENTE CASERNE	542.711,97 €
PROVISION ENERGIE	400.000,00 €
PROVISION PLANTATION LIGNEUX	41.652,00 €
TOTAL PROVISION	8.707.309,62 €

L'évolution du boni global (exercice global + fonds de réserve ordinaire + provisions) se présente comme suit :



L'évolution entre 2014 et 2018 s'explique par l'aide exceptionnelle en cinq tranches accordée par le Gouvernement wallon en date du 28 novembre 2013, dans le cadre de la crise économique et sidérurgique.

L'évolution des recettes en 2023 s'explique principalement par le rattrapage exceptionnel en additionnels.

8.2 Les capacités de financement des projets extraordinaires

Le budget extraordinaire reprend l'ensemble des projets extraordinaires (par numéro de projets). Chaque projet doit être équilibré à l'aide d'un financement, soit par un prélèvement sur le fonds de réserve extraordinaire, un subside et/ou un emprunt.

Le choix pour les autorités communales se situe donc entre un emprunt ou un prélèvement sur le fonds de réserve extraordinaire pour financer la part de dépense non subsidiable. Le financement par le fonds de réserve est toutefois limité étant donné que la Commune est sous plan de gestion.

La Commune doit rester attentive car bien que le recours à l'emprunt permette d'augmenter la capacité d'investissement, il génère une charge de dette sur le futur (au service ordinaire).

8.2.1 Financement par emprunt

L'évolution du solde de la dette à rembourser se présente comme suit :

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Solde à rembourser au 1/1	21.162.613,50	21.270.033,81	20.090.089,49	17.695.613,60	15.453.247,76	13.393.051,99	11.532.865,17	9.768.170,35	8.011.482,72
Solde à rembourser au 31/12	21.270.033,81	20.090.089,49	17.695.613,60	15.453.247,76	13.393.051,99	11.532.865,17	9.768.170,35	8.011.482,72	6.272.960,82

Emprunts échéants	1.179.944,32	2.394.475,89	2.242.365,84	2.060.195,77	1.860.186,82	1.764.694,82	1.756.687,63	1.738.521,90	
Total cumulé	1.179.944,32	3.574.420,21	5.816.786,05	7.876.981,82	9.737.168,64	11.501.863,46	13.258.551,09	14.997.072,99	

L'analyse est projetée jusqu'en 2032 car les emprunts ne sont pas contractés la même année que l'engagement de la dépense par la Commune. En effet, l'emprunt est contracté selon l'imputation/le paiement des factures. Entre l'inscription de la dépense et son financement, deux années peuvent s'écouler en moyenne.

Toute chose restant égale, sur la période 2025-2032, la capacité de renouvellement d'emprunts sera de 15 millions d'euros. Notons que la Commune a engagé des dépenses pour un total de 6 millions d'euros dont le financement par emprunt n'a pas encore été contracté. La capacité réelle de renouvellement d'emprunts s'élève donc à 9 millions d'euros.

Notons également que figure dans cet encours de la dette, la dette d'assainissement de l'emprunt CRAC. Cet emprunt a été versé en 5 tranches dont la dernière tranche en 2018. Fin 2024, l'encours de cette dette s'élève à 6 millions euros dont la part communale est de 33%.

Il est important de suivre l'évolution de la charge de la dette. C'est pourquoi un outil de planification et de suivi de la charge de dette a été élaboré et doit être finalisé. Il permet d'extrapoler la charge de la dette des emprunts en cours, des emprunts à contracter des projets antérieurs ainsi que d'estimer la charge de dettes pour de nouveaux projets extraordinaires.

Par ailleurs, la volonté du Centre Régional d'Aide aux Communes est que toutes les Communes sous plan de gestion adoptent le système des ratios (contre la balise d'emprunts) avec un ratio volume de dette maximum (encours de la dette rapporté aux recettes ordinaires nettes) de 125% et un ratio charge de dette maximum (charges financières nettes rapportées aux recettes ordinaires nettes) de 15,50%. La Commune affiche respectivement les taux suivants : 72% et 10%.

En conclusion, la Commune doit veiller à respecter ces ratios, supporter la charge de dette sur le budget ordinaire, tenir compte de l'étalement de la charge de dette, tenir compte des projets extraordinaires dits récurrents, planifier des nouveaux projets PST. Des choix devront être posés, revoir à la baisse des projets dits récurrents, trouver des autres sources de financement comme des subventions, et ce, pour pouvoir entreprendre de nouveaux projets.

8.2.2 Financement par prélèvement sur le fonds de réserves

Outre le financement des projets extraordinaires par recours à l'emprunt, la Commune finance des projets par l'utilisation du fonds de réserve. Annuellement la Commune finance entre 2 à 3 millions d'euros de projets par l'utilisation du fonds de réserve extraordinaire.

Le fonds de réserve extraordinaire peut être alimenté soit à partir du budget ordinaire soit à partir du budget extraordinaire.

Chaque année, la Commune maîtrise le budget ordinaire afin d'alimenter le fonds de réserve extraordinaire d'un montant minimum de 1 million d'euros.

Suite au résultat dégagé lors de certains comptes annuels, les Autorités peuvent alimenter davantage le fonds de réserve extraordinaire. Au compte 2023, suite au rattrapage des additionnels et à une sous-estimation communiquée par la RW de la compensation régionale lors des travaux budgétaires, une alimentation plus importante du fonds de réserve extraordinaire a été possible (soit un montant de 4 millions d'euros dont 2,5 millions d'euros sont liés au rattrapage et 1,5 million d'euros était budgétisé initialement). Au compte 2024, le fonds de réserve a été alimenté de 2 millions d'euros (contre 1 million d'euros au budget).

Fin 2024, après le financement de projets, le fond de réserve extraordinaire s'élève à 3,9 millions d'euros. Le solde présumé fin 2025 s'élève quant à lui à 2,5 millions d'euros.