

## Commune de Plombières

Place du 3<sup>ème</sup> Millénaire 1 – 4850 Plombières

Références internes: G:\Fabrice\directeur général\lettre de mission et CO 2014\contrat d'objectifs CE 16-03-2015.docx

### Séance du 16 mars 2015

Présents: Bourgmestre : M. Wimmer ;  
Echevins : MM. Austen, Ladry et Mme Schmit;  
Président du CPAS : M. Scheen ;  
Directeur général : M. Mairlot.

#### **Objet: Contrat d'objectifs du Directeur général**

Le Collège communal,

Vu l'article L1124-1 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation,  
Vu la lettre de mission du Collège communal transmise au Directeur général le 24 novembre 2014 ;

Vu le projet de contrat d'objectifs rédigé par le Directeur général et transmis aux membres du Collège communal le 6 mars 2015 ;

Attendu la concertation menée ce jour entre le Collège communal, le Directeur général et le Directeur financier ;

Considérant que le projet soumis ne soulève aucune remarque de la part du Collège communal quant au fond ;

DECIDE, à l'unanimité

**Article 1er:** d'arrêter comme suit le contrat d'objectifs du Directeur général:

Comme indiqué dans l'article L1124-1 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation et comme repris dans la lettre de mission approuvée par le Collège communal du 24 novembre 2014 et transmise au Directeur général le même jour, je vous communique le projet de contrat d'objectifs du Directeur général pour les années 2015 à 2018. Après son approbation, ce contrat d'objectifs sera communiqué au Conseil communal.

#### 1. Introduction méthodologique et considérations générales

La réforme des grades légaux impose au Directeur général de présenter au Collège communal un projet de contrat d'objectifs dans les six mois de la réception de la lettre de mission préparée par le Collège communal. C'est là le prescrit de l'article L1124-1 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation.

La mise en œuvre s'avère cependant plus complexe que ne le laisse apparaître le texte législatif. Celui-ci évoque le programme de politique générale (PPG) qui doit servir de base à la rédaction du contrat d'objectifs. Si ce PPG contient des objectifs relatifs à l'administration stricto sensu, il contient aussi des objectifs politiques dont l'initiation ne dépend pas de l'administration, mais du pouvoir politique. Il appartient au Directeur général d'opérationnaliser ces objectifs, c'est-à-dire coordonner les services communaux en vue de rendre opérationnelles ces priorités

politiques, mais sans savoir si, quand et comment le Collège ou le Conseil décidera de les mettre en place, ce qui nous met dans une situation de flou assez inconfortable.

Le futur Programme Stratégique Transversal (PST), dont toutes les communes devront se doter à partir de 2018, viendra renforcer l'arsenal de la planification communale et répondre quelque peu, théoriquement, à ces questions en définissant les priorités, les porteurs et le timing. Mais l'articulation entre le contrat d'objectifs et PST n'apparaît pas non plus clairement: la question fondamentale demeure "comment dissocier les objectifs du Directeur général (repris dans le contrat d'objectifs) des objectifs généraux définis dans un PST ou un PPG, sachant que ces objectifs, pour être concrétisés, devront passer par le travail et l'expertise des services administratifs et donc du Directeur général ?" La frontière ne semble pas étanche. Il faudra sans doute attendre le retour des expériences de communes pilotes dans le cadre du PST ou l'enseignement tiré des premières expériences de contrats d'objectifs pour faire plus de lumière sur l'application concrète de cette réforme.

Il en résulte que l'exercice qui m'était imposé n'a pas été simple dans sa conception même en raison des questions évoquées ci-dessus. J'ai donc opté pour une distinction en deux volets des objectifs que vous m'avez confiés dans la lettre de mission: un volet interne qui reprend les objectifs de l'administration dans son fonctionnement et son organisation et un volet externe relatif à la coordination des services en vue d'opérationnaliser les priorités communales. Ce second volet est moins précis dans son timing et dans son détail car sa mise en œuvre dépend d'une volonté politique initiale sur laquelle le Directeur général et l'administration n'ont pas de prise.

Le cœur de ce document, c'est-à-dire les missions et objectifs déclinés en "initiatives et projets concrets" (L1124-1), est repris au point 4, sous forme de tableau. Le contenu est issu du programme de politique générale, comme il se doit, mais pas seulement. En particulier pour le volet interne, les objectifs sont également issus de mon analyse du fonctionnement de l'administration à la tête de laquelle vous m'avez placé voici un peu plus d'un an. Au terme de cette analyse, j'ai pu dégager des priorités qu'il me semble important de concrétiser dans les quatre années à venir de manière à offrir au public un service de qualité et d'efficacité encore plus grandes.

En outre, j'ai jugé opportun de consulter les responsables des principaux services afin d'avoir leur sentiment sur les objectifs établis et prendre en considération les priorités qu'eux-mêmes ont dégagées de leur propre expérience, plus longue que la mienne. A cet égard, je dois souligner l'apport du Directeur financier dans ce travail. Il a non seulement enrichi la réflexion par sa vision pragmatique et ses connaissances, mais aussi par son expérience de la "maison" et par l'autorité qu'il représente au sein de l'administration communale. L'importance d'une bonne entente entre grades légaux est cruciale pour un fonctionnement optimal de l'administration. Aussi, loin de rester cantonnés dans leurs rôles respectifs, les deux Directeurs communaux doivent mener une collaboration transversale fructueuse, de sorte que ce contrat d'objectifs, s'il s'applique légalement au Directeur général, implique profondément les deux grades légaux communaux.

Ce document forme donc la trame de l'action communale jusqu'en 2018. Bien sûr, tout n'est pas prévu. Ce serait impossible, ce n'est pas le but et ce serait bien triste si tel était le cas car nous serions alors réduits à l'état de robots exécutants. Mais les priorités sont ainsi fixées, nonobstant tout bouleversement par nature imprévisible.

Le contrat d'objectif s'inscrit ainsi dans le contexte d'une mutation profonde du fonctionnement et de la philosophie même de la gouvernance locale. La Région wallonne nous engage

désormais sur la voie de la planification et de la poursuite d'objectifs. En ma qualité de Directeur général, j'estime qu'il est en effet intéressant de savoir où on va et de décider quel chemin on prend. Travailler avec des objectifs clairs et définis est utile pour l'administration et ses agents qui peuvent ainsi mieux participer à la vision à long terme du développement de la commune, mieux y trouver leur place, mieux et davantage y participer. Pour prendre une formule imagée, il est plus efficace de rouler avec la ligne d'arrivée en point de mire que le nez dans le guidon. Parfois la ligne d'arrivée est cependant plus loin que prévu et la ligne droite qu'on voulait emprunter est soudain coupée par un obstacle infranchissable, rendant nécessaire le passage par des chemins de traverse. Mais en dehors de ces aléas, la planification a quelques vertus.

Mais elle a aussi ses vices, notamment lorsqu'elle est érigée en dogme et que le plan devient une fin en soi. Le danger existe de considérer le plan comme immuable tel une Bible (ou un Coran) dont on ne pourrait s'écarter sous peine d'excommunication (ou de fatwa). Non seulement, de nombreuses causes peuvent rendre un plan partiellement ou totalement obsolète, mais de surcroît, la planification ne doit pas être l'ennemie de la réactivité: au quotidien, le Directeur général et les services administratifs sont sollicités pour d'innombrables questions dans d'innombrables domaines. Il n'est pas envisageable de se cacher derrière le contrat d'objectifs pour ne pas y répondre, pas plus que ce contrat d'objectifs ne doit être considéré comme un acte ultime, excluant toute autre réflexion ou initiative pour le reste de la mandature communale. Comme le disait avec un brin de provocation mon excellent collègue et mentor Charles Havard, DG-secrétaire communal de Visé, lors du dernier congrès régional des Directeurs généraux: " L'URSS a développé ses fameux plans quinquennaux et on sait ce qu'il est advenu de cette structure marxiste. Les plans n'ont pas marché, sauf la famine planifiée en Ukraine en 1932/1933". Il faut donc savoir utilement doser et utiliser la planification à bon escient.

Ce contrat d'objectif doit donc être vu comme un guide, une balise, une orientation, sachant que d'ici 2018 bien des choses peuvent venir perturber la marche programmée et que la complexification législative croissante ("l'hydre textuelle" pour reprendre les mots du même collègue) entre souvent en collision frontale avec la planification. Laissons surtout le bon sens guider notre action.

## 2. Description des missions légales hiérarchisées

### 1. Dispense de conseils juridiques et administratifs

Le DG veillera à rester le gardien de la légalité tant dans les processus que dans les décisions et à en informer les mandataires et, au besoin, les services de la manière la plus adéquate. L1124-4 §5 précise que le DG communique ces avis par écrit (ces avis ou conseils sont annexés à la décision), mais la souplesse des bonnes relations avec le Collège doit prévaloir sur ce formalisme potentiellement générateur de difficultés relationnelles.

C'est une mission extrêmement lourde étant donné le contexte juridique en complexification croissante que nous avons déjà évoqué. Il conviendra dès lors de mettre les connaissances à jour par la veille juridique, l'acquisition d'ouvrages spécialisés, d'éventuelles formations complémentaires, sans oublier le recours au réseau des directeurs généraux de la région.

Enfin, cette mission s'exerce à l'égard de tous les membres du Conseil. L1124-1 met particulièrement en exergue cette disponibilité du DG à l'égard des mandataires, ce qui en fait une mission prioritaire.

### 2. Préparation des dossiers soumis au Conseil et au Collège

Cette mission est directement liée à la mission de conseiller juridico-administratif. Les élus n'étant pas professionnels de l'administration et du droit (du moins pas tous...), ils doivent pouvoir compter sur des dossiers complets et bien préparés. Ceux-ci ne peuvent donc être soustraits à l'examen du DG qui les étudiera, pourra faire valoir sa vision et émettre toute opinion avant leur mise au vote.

### 3. Assistance aux séances du Conseil communal et du Collège communal

C'est là aussi une mission qui découle de la qualité première de conseiller juridique et administratif du DG. Sa présence aux réunions des organes décisionnels sert à consigner les décisions et leur conférer un caractère authentique, mais aussi à émettre ses avis et conseils.

### 4. Rédaction, transcription et signature des procès-verbaux

C'est l'héritage et la continuité de l'antique rôle de secrétaire communal. Le respect de ce prescrit permet de garantir la légalité et l'authenticité des décisions des organes communaux. La bonne tenue des registres des décisions des Collèges et Conseils communaux est une obligation première à laquelle le DG veillera tout particulièrement.

### 5. Direction et coordination des services

Le DG ne peut évidemment tout faire tout seul. Il doit pouvoir compter sur une administration efficace, compétente et expérimentée. Il lui appartient dès lors d'organiser cette administration en vue d'atteindre l'efficacité optimale, mais toujours sous le contrôle du Collège communal, ce contrôle s'exercer dans le respect d'un trinôme administration-DG-mandataires qui fonctionne et se respecte (voir infra).

### 6. Mise en œuvre des axes politiques fondamentaux du programme de politique générale

Ceci est une autre expression de la coordination efficace des services. Ceux-ci agissent dans le sens que donne le DG, mais celui-ci fonde sa réflexion sur les priorités politiques dégagées par le Collège et le Conseil. Le DG est en fait le chef d'orchestre chargé de mettre en musique la partition écrite par les organes décisionnels communaux.

### 7. En tant que chef du personnel, arrêt du projet d'évaluation et participation avec voix délibérative aux jurys de recrutement ou d'engagement

Le rôle de chef du personnel permet au DG de légalement diriger les agents pour accomplir les missions qui lui sont confiées. Au-delà, cette mission de chef du personnel implique aussi le respect à l'égard du personnel. La réforme implique également que la politique d'évaluation est désormais sous la responsabilité du DG depuis la conception jusqu'à l'arrêt du projet d'évaluation qu'il transmet au Collège. Il en va de même en matière de recrutement par une participation délibérative aux jurys de recrutement ou d'engagement. Ces nouvelles responsabilités confèrent une plus grande liberté d'action pour le DG en matière de personnel, mais il ne faut pas oublier qu'il agit sous le contrôle du Collège, de sorte que le DG n'est pas le seul à décider et qu'il ne peut être tenu pour seul responsable des difficultés rencontrées.

### 8. Mise en œuvre et évaluation de la politique de gestion des ressources humaines

C'est là encore une autre expression de la coordination des services et du rôle de chef du personnel. Puisqu'il organise et coordonne les services en vue de la réalisation des objectifs, il

définit et évalue la politique de gestion des ressources humaines qui est nécessaire à l'accomplissement de ces objectifs.

#### 9. Rédaction des projets d'organigramme, de cadre organique et de statuts du personnel

C'est là aussi une mission qui s'inscrit dans l'objectif de coordination des services et de la gestion des ressources humaines. C'est la formalisation de la pensée qui guidera le DG en matière d'organisation des services au long de la mandature. Encore une fois, le projet est élaboré sous le contrôle du Collège.

#### 10. Régime disciplinaire du personnel

Ce n'est pas la mission la plus agréable ni la plus motivante, mais elle peut être nécessaire lorsque les circonstances l'imposent et que la sanction s'avère inéluctable. Le DG n'hésitera pas, dans ces cas, à user de son pouvoir d'initiative pour diligenter la procédure et proposer une sanction au Collège communal ou au Conseil communal selon la gravité. Il pourra aussi faire usage de l'infliction directe des sanctions mineures de l'avertissement et de la réprimande.

#### 11. Mise sur pied et suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services

Il s'agit d'un ensemble de mesures et de procédures à concevoir pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne la réalisation des objectifs, le respect de la législation en vigueur et des procédures et la disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion. Le cadre général de ce système sera soumis à l'approbation du conseil communal. Le concours du Directeur financier est nécessaire à ce processus.

#### 12. Présidence du Comité de direction

Cette mission est une excroissance des missions de coordination des services et de chef du personnel en ce qu'un comité de direction permet de mieux rencontrer l'efficacité. Il faudra nourrir ce comité de direction et insuffler la mentalité adéquate pour le faire vivre. Ce défi étant ardu, dans un premier temps, le Comité de Direction sera réduit à sa plus simple expression.

### 3. Stratégie de l'organisation de l'administration

Le contrat d'objectif n'est pas que l'engagement du seul Directeur général à l'égard de l'autorité politique. Un Directeur général seul ne peut rien s'il ne peut s'appuyer sur les services communaux qui, dans leur diversité, permettent de maîtriser une réglementation de plus en plus complexe et spécifique, d'assurer le service au citoyen, de garantir l'intérêt général et concourir dès lors à la poursuite des objectifs fixés. Le Directeur général est en quelque sorte le chef d'orchestre, comme déjà indiqué.

Plusieurs réformes administratives sont importantes afin de renforcer l'efficacité des services.

#### 1. Tableaux de bord des travaux de l'administration et informations générales

Tant le Directeur général que l'autorité politique doivent pouvoir avoir une connaissance rapide et concise de l'évolution des dossiers et de l'état de l'administration. Ainsi des tableaux de bord résumant l'activité de la plupart des services communaux seront créés et régulièrement mis à jour par les services concernés et mis à disposition sur un répertoire informatique spécifiquement dédié et ainsi accessible à tout moment à chaque agent communal et chaque mandataire. De même, si le suivi politique des actions communales est de la compétence des

mandataires, il appartient à l'administration de fournir à ces derniers les informations utiles pour préparer ce suivi. Il s'agit donc de mettre à disposition des informations générales et actualisées sur la commune, son fonctionnement et ses dossiers en cours. Objectifs et actions dans ce sens sont définis au point 4.

## 2. Adaptation de l'outil informatique communal

L'évolution de l'architecture et des produits informatiques de l'administration communale est une nécessité à la fois utile et inévitable. Utile dans le sens où les améliorations qui seront apportées devront faciliter le travail des agents notamment par une uniformisation de certaines tâches, par une optimisation des recherches et in fine par une rapidité accrue de l'action qui se répercutera aussi sur le service rendu à la population. Elle est aussi inévitable car ne pas accompagner le processus général de la numérisation reviendrait à condamner l'administration à être à la traîne de l'évolution sociétale et à être menacée d'une obsolescence dangereuse et reprochable. Un plan d'action est donc essentiel; il est décliné dans le tableau repris au point 4.

## 3. Gestion financière rigoureuse

La réforme en la matière a déjà pris vie au travers de l'installation d'un système de suivi des commandes et des achats. Le système de bons de commande permet aujourd'hui à l'autorité administrative et aux responsables politiques d'avoir une vue plus précise sur les dépenses de fonctionnement de l'administration. Les premières indications montrent d'ailleurs que l'instauration de ce système a plutôt tendance à restreindre les dépenses: diminution des dépenses de 14% et 42 000 € entre juillet 2013 et juillet 2014. Ce n'est pas l'objectif premier, mais ça reste néanmoins appréciable. Deux améliorations doivent encore être apportées à ce processus. D'une part, il doit être optimisé et étendu partout où c'est possible, de manière à ce que presque toutes les dépenses prévisibles soient couvertes par bon de commande (à part les abonnements et les contrats). D'autre part, le système reste encore empirique: un formulaire plus ergonomique et une méthode de génération de bons de commande plus simple doivent voir le jour.

## 4. Stabilisation du service technique

Le service a connu de nombreuses difficultés au cours des deux dernières années. La solution mise en place a consisté à dépersonnaliser le débat et à se focaliser sur une nouvelle méthode de travail, basée sur la planification des chantiers, un processus de bon de travail, une définition plus claire des responsabilités et l'engagement d'un responsable administratif et logistique. Si, avec énormément de prudence, on peut considérer que les premiers résultats semblent positifs, le travail reste encore important pour optimiser les ressources du service technique. Diverses actions sont envisagées afin d'atteindre cet objectif (voir tableau au point 4) en termes d'organisation, de planification et de gestion des stocks.

## 5. Un trinôme administration-DG-mandataires qui fonctionne et se respecte

Ce n'est pas une réforme proprement dite car on peut objectivement être satisfaits de la nature de la relation entre autorités politiques, DG et administration. Mais il n'est pas inutile de rappeler les grands principes qui doivent gouverner l'action et les rôles de chacune des composantes, surtout à la lumière de la réforme des grades légaux. Une interprétation extensive de cette réforme conduirait à considérer que le PPG a une telle force qu'il engage aussi l'administration pour la durée de la législature. Il en découlerait que l'initiative même de la mise en œuvre, l'impulsion, reviendrait au DG et à l'administration, l'autorité politique se réservant les décisions qui sont de sa compétence et le contrôle du travail de l'administration. Après tout,

le DG porte la responsabilité de la mise en œuvre des axes politiques fondamentaux du PPG, construit son contrat d'objectifs sur celui-ci et est évalué à cette aune. Il serait donc logique qu'il ait les mains libres pour mener à bien ce travail, sous le contrôle de l'autorité politique. Cette vision, qui correspond davantage à la méthode appliquée dans le secteur privé avec une direction et un conseil d'administration aux rôles bien tranchés, sera peut-être majoritaire à long terme -la volonté actuelle du législateur étant clairement d'importer les techniques du secteur privé dans le secteur public. Mais en l'état, il ne me semble ni souhaitable ni faisable de renverser les rôles. On ne peut dénier aux responsables politiques la volonté de s'investir aux côtés de l'administration, d'être présents sur le terrain, de s'informer utilement afin de prendre les bonnes décisions, de formuler des suggestions pour faire avancer des dossiers. En clair, il n'est pas concevable de "réduire" le rôle des mandataires politiques à celui d'administrateurs, non seulement parce qu'ils n'ont pas la même nature, mais aussi parce que c'est le suffrage universel qui décide du sort des mandataires publics, contrairement aux administrateurs privés. La position diamétralement inverse n'est pas plus enviable : il ne revient pas à un échevin d'accorder des jours de congé, de décider de l'affectation de tel agent, de répartir le travail au sein d'un service ou de prendre des décisions de nature administrative. Dès lors, plutôt que chercher comment éviter de se marcher sur les pieds, il me semble préférable d'avancer ensemble dans la même direction. Je plaide donc pour un dialogue constant entre autorité, DG et personnel communal. Le DG doit occuper une place centrale par laquelle passe toute l'information. Il n'est pas incongru qu'échevins et agents échangent des informations, pour autant que le Directeur général en ait également connaissance et puisse ainsi jouer ses rôles de conseiller, de gardien de la légalité, de chef du personnel, de coordinateur des services. Il est également essentiel que les relations soient empreintes de respect et de loyauté, comme le précise avec congruence la lettre de mission: "sans critiquer la pertinence ou l'opportunité des choix, des orientations et des décisions du Collège communal ou du Conseil communal".

#### 4. Objectifs stratégiques et actions de l'administration communale (2015-2018)

### VOLET 1 : ORGANISATION INTERNE DE L'ADMINISTRATION COMMUNALE

#### **Objectif stratégique 1: Fournir une aide efficace, adéquate et permanente à la décision politique**

##### 1) Etablir des tableaux de bord de l'activité des services, mis à jour régulièrement

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Etablir un tableau de suivi des travaux en cours ou projetés (entre autres: PIC, égouttage, trottoirs, voiries, UREBA...), avec une chronologie, un calendrier prévisionnel des réalisations et des démarches administratives, ...	À partir de début 2015	YR
Action 2	Etablir un relevé semestriel du personnel, par services, avec grade et situation administrative des agents, qui est annexé à l'organigramme communal	mars et sept. 2015, 2016, 2017, 2018	ER
Action 3	Etablir une statistique annuelle de l'absentéisme	1er Collège de mars	ER
Action 4	Établir un tableau permanent de suivi des dossiers juridiques en cours (urbanisme - personnel - travaux - taxes ...).	A partir de septembre 2015	JH-ER-YR-LL
Action 5	Etablir un inventaire des ZACC sur territoire communal	Juin 2015	JH
Action 6	Fournir un relevé annuel des dossiers Handicontact et guichet des aînés	En avril de chaque année	LH

Action 7	Créer un répertoire informatique (ou une dropbox) reprenant les éléments de base de la gestion de la commune: tableaux de bord, répertoire des Collèges et Conseils, budgets et comptes,...	Octobre 2015	FM et chefs de service
----------	---	--------------	------------------------

## 2) Coordonner l'information entre autorités politiques et l'administration

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Etablir un modèle uniforme de note d'information au Collège	Avril 2015	FM
Action 2	Organiser des réunions trimestrielles de suivi des priorités du Collège, établir un tableau de synthèse et coordonner le travail de l'administration	A partir du 1er trimestre 2015	FM + Collège

## **Objectif stratégique 2: Proposer un service public moderne, efficace et efficient**

### 1) Adapter l'outil informatique communal

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Assurer la mise à niveau de l'infrastructure informatique et téléphonique communale (installation de nouveaux PC supportés par Microsoft Office, mise à jour des licences, vérification de la sécurité, installation du nouveau central téléphonique, ...)	1er trimestre 2015	FM
Action 2	Acquérir et installer un module de gestion des délibérations des organes communaux	2015	FM
Action 3	Acquérir et installer un module de gestion du courrier entrant/sortant	2015-2016	FM
Action 4	Acquérir et installer un module de gestion documentaire - uniformiser le mode d'enregistrement des dossiers	2016	FM

### 2) Optimiser l'accueil au sein de l'administration communale

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Définir le rôle et le mode de fonctionnement du nouvel employé désigné pour l'accueil	Février 2015	FM, ER
Action 2	Mettre en place un outil plus performant de gestion et réservation des salles	Avril 2015	FM + agent accueil
Action 3	Simplifier et coordonner l'affichage et l'information à l'accueil et améliorer la signalétique (pictogrammes de guidance, écran d'accueil, indications, informations disponibles,...)	Fin 2015	FM + agent accueil
Action 4	Etablir des documents de satisfaction / plainte mis à disposition du public et analyser les résultats de manière semestrielle	Début 2016	FM + agent accueil + chefs de service

### 3) Renforcer l'interactivité du site internet communal

Action	Description	Timing	Porteur(s)
--------	-------------	--------	------------



Action 1	Améliorer l'insertion régulière des informations pratiques sur les travaux communaux: mesures de circulation, état d'avancement des travaux, ...	A partir de juin 2015	FM-YR-CA-BB
Action 2	Effectuer un screening du site internet, revoir le plan, l'ordre de priorité des rubriques, la composition de certaines rubriques, ...	Septembre 2015	FM-JN
Action 3	Faire le point sur les documents téléchargeables à partir du site et examiner les conditions d'amélioration et d'augmentation (notamment formulaires taxe déchets)	Septembre 2015	FM-JN + chefs de service
Action 4	Réaliser une newsletter communale	A partir de début 2016	FM-JN
Action 5	Nouveau look du site internet communal en vue d'y intégrer harmonieusement les nouvelles fonctionnalités	2017	FM-JN

#### 4) Renforcer la communication entre l'administration et la population

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Etablir un nouveau modèle de lettre et de délibérations, plus moderne et uniformisé	Mars 2015	FM-LL
Action 2	Réaliser une brochure et un pack d'accueil pour les nouveaux arrivants (3 langues) - m à j régulière	Juillet 2015	FM-JN
Action 3	Réaliser un annuaire des commerçants locaux	Fin 2015 et fin 2017	JN (+ADL)
Action 4	Organiser une journée portes ouvertes de l'administration communale	2016	FM-LT
Action 5	Réaliser une présentation intégrée synthétique des rapports annuels de la commune et des institutions associées (ZP, CPAS, ASBL, ...) en un outil de présentation des réalisations communales	2017 (rapports 2016)	FM-LL + chefs de service

### **Objectif stratégique 3: Accompagner l'évolution des services communaux**

#### 1) Stabiliser et optimiser le service technique

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Faire le point 1x/2 mois sur l'état d'avancement des demandes de travail - 2014	A partir de février 2015	CA-BB
Action 2	Organiser un espace de rangement du stock de matériel	Juillet 2015	CA-BB
Action 3	Prévoir une (ou deux) journée(s) annuelle(s) de rangement - <u>valable aussi pour les services administratifs</u>	2015 - date à fixer	FM+chefs de service
Action 4	Mettre en place un système de gestion du stock de matériel et d'outillage	Septembre 2015	CA-BB
Action 5	Valoriser le travail des ouvriers du service technique par la communication des travaux réalisés par les services communaux (site internet et Plombières Magazine)	A partir d'octobre 2015	FM-JN-CA-BB
Action 6	Revoir la répartition des tâches et l'organisation du service dans la perspective du départ du brigadier	Février 2015	FM-CA-BB
Action 7	Etablir des rapports réguliers de prestation des ouvriers sur chantiers	2016	CA-BB

#### 2) Renforcer la politique de gestion des ressources humaines

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Développer et suivre un plan pluriannuel de formation	2015-2018	ER
Action 2	organiser l'évaluation bisannuelle du personnel	Début 2015 - début 2017	ER
Action 3	Finaliser l'introduction des données historiques des agents communaux dans le programme Capelo	Fin 2015	ER
Action 4	Etablir un statut administratif des grades légaux de la commune	2015 ou 2016	FM-ER
Action 5	acquérir un nouveau logiciel de pointage	2015 ou 2016	FM-ER

### 3) Définir les priorités du service urbanisme-environnement

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Mettre en ordre les dossiers de permis d'environnement, de permis uniques et les déclarations environnementales et organiser un suivi plus régulier	A partir de mars 2015	JH-LT
Action 2	Etablir la liste des lotissements complets et rendre obsolètes les prescriptions (art. 92 al.2 CWATUPE)	Pour fin 2015	JH
Action 3	Assurer la transversalité de l'information relative aux maisons bâties et aux revenus cadastraux modifiés vers les services population et finances (liste récapitulative 2x/an)	Juillet 2015	JH-AH/GH
Action 4	Définir les modalités de vérification du respect des conditions de permis, notamment en matière de plantations, et mener des contrôles	Septembre 2015	LT
Action 5	Etablir un inventaire des PCA et formuler des propositions relatives aux dispositions désuètes encore applicables	2016	JH
Action 6	Prévoir le remplacement et la répartition des compétences consécutive de l'actuel chef de service en vue de son départ à la retraite	2016	FM-JH

## **Objectif stratégique 4: Respecter les principes du développement durable et développer l'éco-exemplarité de l'administration communale**

### 1) Réduire la consommation énergétique des bâtiments communaux

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Réaliser des rapports trimestriels sur les consommations énergétiques des bâtiments communaux et les communiquer au Collège communal	Janvier 2015	AV
Action 2	Sensibiliser le personnel à la réduction de la consommation énergétique là où ça s'avère nécessaire	2016	AV
Action 3	En fonction des analyses, proposer des investissements adéquats	2016	AV

### 2) Inclure des clauses environnementales et sociales dans les marchés publics

Action	Description	Timing	Porteur(s)
--------	-------------	--------	------------

Action 1	Indiquer dans le tableau de suivi des travaux si l'inclusion des clauses a été possible et a été prise en compte	Début 2015	YR
Action 2	Réaliser 3 marchés stocks en 2015 et en 2016 incluant des clauses sociales et/ou environnementales; 5 marchés stocks en 2017 et 2018.	2015-2018	YR-LT

### 3) Soutenir les actions menées par l'Ecoteam

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Communiquer un rapport annuel des actions au Collège communal et une prévision des actions futures	2015, 2016, 2017, 2018	LT
Action 2	Installer des compostières dans les bâtiments communaux	2015	LT
Action 3	Mener une action de sensibilisation à la réduction de la consommation d'énergie	2015	LT
Action 4	Encourager l'usage de produits d'entretien "zéro impact environnemental"	2015	LT
Action 5	Former le personnel à la réduction de la consommation de papier	2016	LT
Action 6	Sensibiliser à la réduction de la consommation d'eau en bouteille et organiser un colloque sur "l'or bleu"	2016	LT
Action 7	Organiser un team-building sur le concept du DD et de l'éco-exemplarité	2017	LT

## **VOLET 2 : COORDINATION DES SERVICES EN VUE D'OPERATIONNALISER LES PRIORITES COMMUNALES**

= Coordonner les services communaux en vue de rendre opérationnelles les priorités politiques telles qu'elle découlent du programme de politique général. L'initiative revient au Collège communal.

### Objectif stratégique 5: Poursuivre la mise en œuvre de l'Agenda 21 local

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Créer un observatoire local de la santé, réunir annuellement les professionnels et réaliser une campagne d'information annuelle	Début 2015	J. Charlier
Action 2	Etablir des synergies opérationnelles avec la CLDR en créant un secrétariat commun en menant une action commune sur le long terme (2015-2018), définie avec les associations et citoyens (proposition: alimentation durable)	2015-2018	LT
Action 3	Valoriser le titre de "commune du commerce équitable" en menant une action annuelle visible (2015 sensibilisation aux circuits courts de consommation) et en proposant des produits issus du commerce équitable lors de manifestations communales.	2015	LT
Action 4	Soutenir un projet de coopération internationale (par ex/: maraîchage au nord du Bénin) en contactant les associations locales désireuses de mener le projet, en	A partir de mi-2015	LT

	soutenant administrativement la constitution du dossier de demande de subside et en assurant le suivi et le rapport au Collège et au Comité A21L.		
Action 5	Organiser une communication ciblée et efficace sur les action A21L passées et à venir	A partir de 2015	LT

### **Objectif stratégique 6: Développer et soutenir les activités économiques de proximité**

#### 1) Aménager le site MTTM

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Assurer le suivi administratif du dossier de vente des bâtiments MTTM: aménagements, définition des conditions de vente et d'exploitation, suivi du processus de vente	2015 -	(FM)-JH-CA-YR
Action 2	Assurer le suivi administratif de l'aménagement d'une zone artisanale: partenariat avec la SPI, études, plans d'aménagement, travaux d'aménagements, procédure de vente des lots	2015 - 2018	FM-JH-YR-CA

#### 2) Soutenir et valoriser les agriculteurs et commerçants locaux

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Soutenir et valoriser l'agriculture communale par des actions annuelles de sensibilisation sur le métier (exposition, ...)	2015-2018	LT
Action 2	Soutenir et valoriser les commerçants locaux par l'organisation de séances d'information et de formation pour les entreprises locales	2015-2018	ADL
Action 3	Elaborer un plan de gestion des déchets pour les entreprises et agriculteurs	2017	LT

### **Objectif stratégique 7: Contribuer à développer le tourisme et l'attractivité de la commune**

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Assurer le suivi administratif du PCA "Ancien site minier de Plombières" jusqu'à son adoption par le GW et suivre le chantier d'aménagement	2015-2017	FM-JH-YR-CA
Action 2	Recruter un coordinateur touristique	2015	FM-ER
Action 3	Créer un folder d'informations touristiques, définir le type d'informations à mettre à disposition, recueillir les informations et assurer la diffusion adéquate	2015	Coordinateur touristique
Action 4	Améliorer la signalétique touristique (sites, balades)	2015-2016	Coordinateur touristique

### **Objectif stratégique 8: Etre une commune où il fait bon vivre**

#### 1) Renforcer la politique environnementale communale

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Mettre en œuvre un programme de gestion différenciée des espaces verts	mi-2015	LT-CA
Action 2	Elaborer et mettre en application une nouvelle convention "bords de route - fauchage tardif"	mi-2015	LT-CA
Action 3	Elaborer et mettre en œuvre un plan de réduction des pesticides	2015	LT-CA
Action 4	Organiser un suivi trimestriel de la statistique de collecte des déchets et prévenir les éventuelles surconsommations de la population	A partir de mars 2015	LT
Action 5	Organiser une campagne d'information sur la propreté publique et les déchets sauvages	2016	LT

## 2) Renforcer la sécurité

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Réaliser un diagnostic des zones à risque aux abords des écoles et sur les passages pour piétons et proposer des mesures correctrices ou atténuantes	2016	JH
Action 2	organiser une information en matière de techno-prévention, tant pour les habitants que pour les constructeurs de bâtiments	2015	Urbanisme - police

## 3) Améliorer la mobilité au sein de la commune

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Concrétiser l'itinéraire cyclable Plombières-Hombourg	2015-2016	YR-BBr
Action 2	Elaborer un plan communal de mobilité	2017	Conseiller mobilité
Action 3	Définir 5 endroits où des adaptations spécifiques PMR seront mises en œuvre	2016	LH
	Développer un marquage au sol spécifique pour les usagers faibles - 3 zones en 2015 - 5 zones en 2017	2017	

## **Objectif stratégique 9: Permettre l'épanouissement de tous les citoyens**

### 1) Assurer un enseignement de qualité dans des infrastructures de qualité

Action	Description	Timing	Porteur(s)
Action 1	Introduire un dossier subsidié pour la construction d'une nouvelle école à Hombourg	2016	YR
Action 2	développer l'usage de tableaux interactifs dans les classes, 2 tableaux / an	2015-2018	Directions écoles

### 2) Favoriser la pratique du sport, en particulier chez les jeunes

Action	Description	Timing	Porteur(s)
--------	-------------	--------	------------

Action 1	Organiser des stages sportifs pendant les vacances scolaires	2015-2018	S. Crutzen
Action 2	Suivre administrativement le dossier de la création d'un terrain de tennis couvert		S. Crutzen

### 5. Synthèse des moyens humains et financiers

La situation financière en berne des pouvoirs locaux à laquelle Plombières n'échappe pas ne permettra pas de dégager de nouveaux moyens budgétaires importants d'ici à 2018. Il faudra donc travailler dans cette enveloppe pour continuer à proposer des services de qualité. Ce n'est certes pas impossible, mais il faudra être attentif à la réorganisation des services en cas de départs naturels afin de continuer à garantir un bon fonctionnement. En prenant part au débat budgétaire, le DG veillera à ce que les possibilités de proposer ce service de qualité soient toujours existantes et en cas de doute ou de certitude contraire, il veillera à le signaler, par écrit au besoin.

Au plan de l'organisation de l'administration, il faudra se poser la question d'un renforcement des compétences au plan juridique et au plan de la communication. Enfin, la "fusion" des communes et des CPAS inscrite dans la récente déclaration de politique régionale devra être analysée par les autorités politiques, y compris sous le prisme de l'organisation des services et des conséquences sur les carrières et les responsabilités de certains agents.

**Article 2** : La présente délibération est transmise au Conseil communal.

Par le Collège:

Le Directeur général,  
(s) F. Mairlot

Le Bourgmestre,  
(s) T. Wimmer

Pour extrait conforme, Plombières, le 16.03.2015.

Par le Collège:

Le Directeur général,  
F. Mairlot

Le Bourgmestre,  
T. Wimmer