

Dernière mise à jour : 17/12/2010

MISE A JOUR 2010

PRESENTATION DE LA NOTE D'OBJECTIFS

En reprenant et en détaillant les objectifs généraux et spécifiques des services, la présente note s'inscrit dans une dynamique qu'il n'est plus possible d'ignorer en ce début de XXI^{ème} siècle : la nécessité d'améliorer sans cesse **la qualité des services** qui doivent être rendus **aux citoyens** par leurs *services publics*. Cette nécessité s'impose - peut-être avec plus de force encore - lorsqu'il s'agit de services de proximité, comme ceux que rendent les communes.

Il va de soi que le travail quotidien doit être adapté aux caractéristiques sociales et culturelles de la population de Beyne-Heusay; résumées dans une **carte de visite socio-économique** qui constitue la première partie de la note.

Il ne s'agit pas d'énumérer des grands principes théoriques mais de rappeler des règles qui procèdent le plus souvent du bon sens et qui concernent la façon dont doit être envisagé le travail quotidien dans un service public moderne :

- l'**accueil** des personnes qui s'adressent à nos différents services,
- la **qualité du service** qui est rendu,
- la **qualité de l'information** qui est donnée,
- la **simplification des procédures** chaque fois que c'est possible,
- la **réduction du nombre de passages** des citoyens dans les services (par l'utilisation de procédures téléphoniques et informatiques, par la possibilité de télécharger des formulaires sur le site *internet*, par le recours au service de l'*estafette*, par le service immédiat lorsque c'est possible...).

Accueil, information, simplification et qualité du travail constituent des **objectifs généraux** qui - on ne saurait trop insister - concernent tous les agents de la commune : l'agent administratif à son guichet mais aussi l'ouvrier au travail sur la voirie ou dans un cimetière, l'enseignant dans son école, l'éducateur avec les jeunes dans la rue, le bibliothécaire dans sa bibliothèque, la dame d'ouvrage au travail dans ou aux abords d'un des bâtiments de la commune...

Les objectifs généraux sont suivis des **objectifs spécifiques des services**. Chaque service doit en effet s'efforcer de remplir au mieux les missions qui lui sont assignées. Qu'il s'agisse notamment :

- de coordonner la marche générale des services,
- de tenir rigoureusement les comptes et de gérer les flux financiers entrants et sortants,
- de gérer les services de la population et de l'état civil,
- d'entretenir et de sécuriser le domaine public et les bâtiments communaux,
- d'accorder les permis d'urbanisme, d'environnement et de location,
- de contribuer à donner un enseignement et une éducation de qualité aux enfants qui fréquentent nos écoles,
- d'offrir une infrastructure de qualité en matière sportive (hall omnisports) et culturelle (salles communales, académie de musique),
- de rencontrer au mieux les souhaits des lecteurs qui fréquentent nos bibliothèques,
- d'aller au-devant des jeunes dans les rues et d'organiser des activités pendant les vacances scolaires (plaine de vacances, *Eté solidaire...*),
- de construire des ponts entre les générations et les différentes catégories socio-culturelles (plan de cohésion sociale),
- de veiller à la configuration et à l'évolution du système informatique et du site internet,
- d'informer au mieux la population sur tous les services que nous rendons.

Il appartiendra ensuite aux chefs de services d'ajouter - aux objectifs généraux et spécifiques - des **objectifs individuels** qui concernent, eux, chacun des membres de leur service. Ces trois catégories d'objectifs permettront à chaque agent de mieux savoir ce qu'on attend de lui (d'elle) ; elles permettront par ailleurs d'...*objectiver* l'évaluation qui est désormais prévue tous les deux ans.

Il va de soi que la note d'objectifs ne sera jamais un instrument figé et qu'elle sera régulièrement mise à jour en fonction de l'expérience quotidienne de la marche des différents services.

Ce n'est qu'en essayant sans cesse d'améliorer l'accueil, l'information et la qualité que les *services publics* justifieront leur appellation et pourront résister aux attaques incessantes dont ils font l'objet depuis quelques années. Il doit être clair aussi que les obligations ne sont pas unilatérales et que les citoyens, à leur tour, doivent faire preuve de civilité et de respect envers des agents communaux qui - sous mille et une formes - travaillent pour eux. Le Contrat d'avenir pour la Wallonie, élaboré en 1999, ne précise-t-il pas que tous, y compris les citoyens, doivent devenir *des acteurs pour l'avenir de la Wallonie* ?

Elaborée par le secrétaire communal, après consultation informelle de tous les services (trente-sept réunions), la note d'objectifs a été soumise :

- **au comité de négociation / concertation le 18 juin 2004 (accord unanime)**
 - **à la commission paritaire de l'enseignement le 23 juin 2004 (accord unanime)**
- Elle a ensuite été adoptée par le collège en date du 28 juin 2004 et est devenue, de ce fait, une note de service globale.**
- Elle a enfin été présentée au conseil communal, en séance du 1^{er} juillet 2004**

La mise à jour effectuée en cette année 2010 a été :

- **soumise à la commission paritaire locale de l'enseignement le 30 septembre 2010 (accord unanime),**
- **soumise au comité de négociation - concertation le 17 décembre 2010**
 - **adoptée par le collège communal le 17 décembre 2010**
 - **portée à la connaissance du conseil communal le 31 janvier 2011**
 - **mise en ligne sur le site internet**

Première partie

CARTE DE VISITE
SOCIO-ECONOMIQUE
DE BEYNE - HEUSAY

CHAPITRE UN : CARACTERISTIQUES GENERALES / DEMOGRAPHIE

1- Superficie : 7,3 kilomètres carrés

2- Population : 11.931 habitants au 01/01/2010 :
 - 5.712 hommes
 - 6.225 femmes

3- Evolution récente : de 11.643 habitants en 1985, la population était tombée à un minimum de 11.255 au recensement de 1991 puis à 11.258 en 1992.
 Depuis lors, le nombre d'habitants a lentement remonté jusqu'à 11.931 habitants au 01/01/2010.
 Quelques lotissements comme celui des *Champs de Beyne* - plus ou moins 100 maisons construites - ou celui des *Frehisses* - 34 logements - peuvent expliquer en grande partie ce nouvel apport d'habitants.

4- Densité de population : 1.634 habitants / kilomètre carré.

5- Inscriptions - Désinscriptions (solde migratoire)

Années	Inscriptions au registre de la population	Désinscriptions du registre de la population	Solde
1994	687	674	+ 13
1995	773	722	+ 51
1996	728	754	- 26
1997	820	762	+ 58
1998	839	745	+ 94
1999	784	793	- 9
2000	803	779	+ 24
2001	742	741	+ 1
2002	810	879	- 69
2003	769	732	+ 37
2004	856	930	- 74
2005	959	930	+29
2006	833	834	- 1
2007	913	863	+ 50
2008	833	834	- 1

(Chiffres extraits des rapports du collège accompagnant le budget annuel - article L 1122-23 du code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation)

6- Naissances - Décès (solde naturel)

Années	Naissances	Décès	Solde
1994	128	124	+ 4
1995	143	106	+ 37
1996	140	119	+ 21
1997	129	130	- 1
1998	134	129	+ 5
1999	135	110	+ 25
2000	139	114	+ 25
2001	136	108	+ 28
2002	141	124	+ 17
2003	110	124	- 14
2004	134	99	+ 35
2005	124	119	+ 5
2006	123	116	+ 7
2007	151	114	+ 37
2008	137	117	+ 20

(Chiffres extraits des rapports du collège accompagnant le budget annuel - article L 1122-23 du code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation)

7- Entre 1994 et 2008, le solde migratoire a été six fois négatif alors que le solde naturel ne l'a été que deux fois (en 1997 et 2003)

8- Pyramide des âges (au 04/10/2010 - population : 11.936 habitants)

3.712 personnes sont âgées de moins de 25 ans	= 31,09 % de la population	30,4 % pour la moyenne wallonne ¹
6.321 personnes sont âgées de 25 à 65 ans	= 52,95 % de la population	52,97 % pour la moyenne wallonne ²
1.903 personnes sont âgées de 65 ans et plus	= 15,9 % de la population	16,53 % pour la Région wallonne ³

¹ www.statistique.wallonie.be – chiffres arrêtés au 14 février 2008.

² www.statistique.wallonie.be – chiffres arrêtés au 14 février 2008.

³ www.statistique.wallonie.be – chiffres arrêtés au 14 février 2008

La structure par âge de la commune de Beyne-Heusay correspond assez bien à la moyenne wallonne avec toutefois un peu plus de personnes de moins de 25 ans que la moyenne et un peu moins de 65 ans et plus que la moyenne.

9- 1.209 personnes sont de **nationalité étrangère** (début 2010). Elles représentent quelque 10,12 % de la population.

10- Nombre total de **ménages** : 5.124 (début 2010)

- 1.658 ménages d'une personne (32,35 %),
- 2.490 ménages de deux ou trois personnes (48,59 %),
- 976 ménages de quatre personnes et plus (19,04 %).

11- 5.294 **boîtes-aux-lettres** (début 2010), réparties comme suit :

- 3.692 à Beyne,
- 768 à Bellaire,
- 834 à Queue-du-Bois.

12- Répartition bâti – non bâti cadastré (chiffres 2002)

- **Commune de Beyne-Heusay** : le non-bâti cadastré représente **59,5 %** du territoire ; les comparaisons font apparaître que cet indice est véritablement de niveau urbain.

Comparaisons :

- Belgique : **82,5 %** de non bâti cadastré
- Région flamande : **76,3 %** de non bâti cadastré
- Région wallonne : **87,9 %** de non bâti cadastré
- Région bruxelloise : **34,9 %** de non bâti cadastré
- Communauté germanophone : **92,4%** de non bâti cadastré
- Province de Liège : **85,8 %** de non bâti cadastré

- Ville de Liège : **42,7 %** de non bâti cadastré
- Commune de Blegny : **76,7 %** de non bâti cadastré
- Commune de Fléron : **63,7 %** de non bâti cadastré

Sources : Service public fédéral économie - PME
Statistiques et informations économiques - 2002

Le faible pourcentage de non bâti cadastré - par rapport aux moyennes nationale et régionale - est évidemment à mettre en relation avec la densité de population.

13- Une cinquantaine de kilomètres de **voirie**, y compris la route régionale, dite RN3.

14- Revenu cadastral par habitant⁴

Beyne-Heusay	338 €
Province de Liège	472 €
Région wallonne	467 €

En ce qui concerne les habitations, le revenu cadastral par habitant de Beyne-Heusay est très proche des moyennes provinciale et régionale. C'est par contre en ce qui concerne l'industrie et le commerce qu'il est très significativement inférieur aux moyennes de la province et de la Région.



⁴ Extraits du profil financier individuel de la commune de Beyne-Heusay, établi par Dexia Banque (11/01/2010)

CHAPITRE DEUX : INDICES FISCAUX / REVENUS

1-Revenus - Indices fiscaux afférents à l'exercice 2007 (revenus 2006)

(source : www.economie.fgov.be).

- le revenu moyen par déclaration à Beyne : 22.530 €

En 2001, 5.022 déclarations fiscales ont été introduites, pour l'entité de Beyne-Heusay.

2-Comparaisons (source : www.economie.fgov.be)

- valeur moyenne en Belgique : 24.949 €
- valeur moyenne en Région wallonne : 23.406 €

- valeur moyenne en province de Liège : 22.966 €
- valeur moyenne dans l'arrondissement de Liège : 22.238 €
- valeurs extrêmes dans l'arrondissement de Liège :
 - Seraing : 19.647 € par déclaration
 - Neupré : 32.753 € par déclaration

- valeurs des communes voisines :
 - Liège : 20.427 € par déclaration
 - Fléron : 23.005 € par déclaration
 - Chaudfontaine : 30.412 € par déclaration
 - Blegny : 27.279 € par déclaration
 - Soumagne : 24.415 € par déclaration

- autres points de comparaison :
 - Brabant wallon : 29.356 € par déclaration
 - Commune de Lasne : 40.297 € par déclaration



CHAPITRE TROIS : L'ENSEIGNEMENT

1- Population scolaire des écoles fondamentales communales

Années scolaires	Maternel Beyne	Primaire Beyne	Total Beyne	Maternel QDB Bellaire	Primaire QDB Bellaire	Total QDB Bellaire	Total général
1992-1993	116	233	349	107	167	274	623
1993-1994	112	227	339	104	155	259	598
1994-1995	99	205	304	126	153	279	583
1995-1996	98	189	287	132	170	302	589
1996-1997	94	185	279	130	168	298	577
1997-1998	103	179	282	122	180	302	584
1998-1999 (*)	137	225	362	73	133	206	568
1999-2000	147	214	361	69	148	217	578
2000-2001	145	214	359	70	146	216	575
2001-2002	147	219	366	64	145	209	575
2002-2003	140	216	356	68	148	216	572
2003-2004	144	203	347	68	124	192	539
2004-2005	127	204	331	62	127	189	520
2005-2006	128	213	341	66	129	195	536
2006-2007	130	218	348	67	133	200	548
2007-2008	134	215	349	69	133	202	551
2008-2009	130	200	330	61	127	188	518
2009-2010	120	192	312	55	116	171	483

(*) Jusqu'à l'année scolaire 1997-1998 (comprise), l'implantation de Fayembois était administrativement rattachée à l'école de Queue-du-Bois / Bellaire.

A partir de l'année scolaire 1998-1999, elle est rattachée à l'école de Beyne.

2- Evolution

- Pour l'année scolaire 1984-1985, il y avait encore un total de 720 élèves dans les deux écoles communales, répartis comme suit :

Beyne maternel	Beyne primaire	QDB Bellaire maternel	QDB Bellaire primaire
159	318	74	169

3- Population scolaire des écoles fondamentales libres

Années scolaires	Mater nel Parc Beyne	Primaire Parc Beyne	Total Parc Beyne	Maternel libre QDB-Moulins	Primaire libre QDB-Moulins	Total libre QDB-Moulins	Total général
1999-2000	90	174	264	128	247	375	639
2000-2001	109	179	288	110	254	364	652
2001-2002	99	185	284	105	229	334	618
2002-2003	109	177	286	92	203	295	581
2003-2004	99	177	276	79	211	290	566
2004-2005	97	179	276	82	190	272	548
2005-2006	79	158	237	108	180	288	525
2006-2007	70	153	223	108	183	291	514
2007-2008	58	129	187	118	167	285	472
2008-2009	55	120	175	119	171	290	465
2009-2010	57	130	187	114	169	283	470

4- Enseignement **secondaire spécialisé** (Ecole Jean XXIII) : 135 élèves en 2009-2010

5- Académie communale de musique : 135 élèves en 2009-2010

- 6- **Nombre total d'élèves**, tous réseaux et niveaux confondus : **1.088** (année scolaire 2009-2010), plus **135** à l'académie de musique.



CHAPITRE QUATRE : LE LOGEMENT

L'*ancrage communal* en matière de logements a été présenté au conseil communal en date du 28 janvier 2002. Il est régulièrement tenu à jour au sein d'une concertation commune-CPAS-société de logement de service public (*Le Foyer de la région de Fléron*).

Quelques **lignes de force** de la situation demandée au début de l'année 2010 au service communal du logement.

a- Généralités

- Le parc immobilier de Beyne- Heusay (quelque 5.125 logements au début 2007) comporte :
 - 60 % de maisons jumelées ou mitoyennes (47 % en Région wallonne).
 - 11 % d'appartements (17 % en Région wallonne)
- 72,6 % des logements sont occupés par leur propriétaire.
- Il y a **516 logements sociaux locatifs** sur le territoire communal (chiffre actualisé en 2010), ce qui n'empêche pas que subsiste une liste d'attente importante. Les logements sociaux sont répartis comme suit dans l'entité :
 - 457 à Beyne,
 - 41 à Bellaire,
 - 18 à Queue-du-Bois.
- Pénurie de terrains constructibles, de logements pour personnes âgées et personnes à mobilité réduite.
- Part élevée du budget des ménages (jusqu'à 55 %) consacrée au paiement du logement (loyers, remboursement de prêts hypothécaires).
- Augmentation du nombre de dossiers d'insalubrité.

b- Age des logements

- 54 % des logements beynois ont été construits avant 1960.

c- Taille des logements


- 55 % des logements sont de taille moyenne (entre 45 m2 et 104 m2 - 50 % en Région wallonne).
 - 16 % des logements sont de grande taille (de plus de 104 m2 - 22 % en Région wallonne).
 - Tendance à la multiplication des logements de petite taille (studios, appartements) par division des immeubles existants.
-

d- Niveau de confort des logements

- 67 % des logements disposent du chauffage central,
 - 94 % des logements disposent d'une ou plusieurs salle(s) de bains,
 - Le niveau de commodité des logements beynois coïncide largement avec la moyenne de la Région wallonne. Il le dépasse en ce qui concerne la présence de garages et de jardins.
-

e- Prix de vente et de location des logements⁵

- Prix moyen de location d'une maison trois chambres avec jardin : 500 à 600 € /mois
 - Prix moyen de location d'un appartement deux chambres : 500 à 550 € / mois

 - Prix moyen de vente d'une maison trois chambres avec jardin : 150.000 € à 160.000 €
 - Prix moyen de vente d'un appartement deux chambres : 140.000 € à 150.000 €.
- 

⁵ Chiffres fournis par une étude de notaire de la région (début 2010)

CHAPITRE CINQ : L'EMPLOI

FOREM - PHOTO LOCALE DE LA DEMANDE D'EMPLOI - EMPLOIS DU TEMPS - 20/04/2009⁶

1- Les données pour Beyne-Heusay

- population au 01/01/2009 : 11.922 habitants ;
- population en âge de travailler (15 à 65 ans) : 7.633 personnes (= 64,02 % de la population totale) ;
- population active totale (occupée et inoccupée): 5.292 personnes ;
- demandeurs d'emploi inoccupés : 914 personnes.

2- Le **taux d'activité** est constitué par le rapport entre le nombre de personnes en âge de travailler (7.633) et celles qui souhaitent effectivement le faire (population active, occupée et inoccupée : 5.292). Le taux est de 69,33 %.

3- Le **taux d'emploi** représente la participation effective au marché de l'emploi des personnes en âge de travailler.

Pour la commune de Beyne-Heusay :

- population active occupée : 4.378 unités (5.292 moins 914),
- population en âge de travailler : 7.633 unités,
- le taux d'emploi est dès lors de 57,35 %.

4- Le **taux de chômage**.

Avec 914 demandeurs d'emploi inoccupés, le taux de chômage par rapport à la population active représente 17,27 %.

Taux moyens⁷ :

- province de Liège : 15,41 %,
- Région wallonne : 15,45 %

ETAT DES LIEUX SOCIO-ECONOMIQUE DE LA COMMUNE DE BEYNE-HEUSAY, présenté par Mme Quintin (FOREM) - comité d'accompagnement de la Maison de l'Emploi du 24 mars 2010.

1- 80,8 % des D.E.I. (demandeurs d'emploi inoccupés) beynois sont indemnisés.

⁶ www.leforem.be

⁷ Extraits du profil financier individuel de la commune de Beyne-Heusay, établi par Dexia Banque (11/01/2010)

2- Nombre d'emplois (postes) offerts sur le territoire de Beyne-Heusay :

- 1.160 postes salariés (2007)
- 686 indépendants (2008)
- 162 entreprises (en majorité de petite taille).

3- Profil des demandeurs d'emploi beynoï :

- 55 % sont des femmes
- 21 % ont moins de 25 ans
- 54 % n'ont pas un diplôme supérieur à l'enseignement secondaire inférieur (taux wallon : 51 %)
- 42 % chôment depuis au moins deux ans

Ces caractéristiques sont celles d'un chômage structurel, qui a d'ailleurs peu augmenté avec la crise de 2008 et qui, à l'inverse, ne va pas décroître de manière significative lorsque viendra la reprise économique.

4- Au travers de toute une série de critères socio-économiques, les 262 communes wallonnes ont été classées des plus défavorisées aux plus favorisées.

Farciennes se retrouve en première position (la commune la plus défavorisée) ; Beyne-Heusay se trouve en 28^{ème} position.

5- En 2009, 152 offres d'emploi ont été offertes sur le territoire de Beyne-Heusay.

6- Plus ou moins nonante personnes bénéficient, en moyenne, du **revenu d'intégration sociale** (ancien minimex).

En 2008, le C.P.A.S. a ouvert 333 dossiers de demande d'**aide sociale** (autres que R.I.S.).

L'EMPLOI DANS LE SERVICE PUBLIC LOCAL BEYNOIS

Parmi les employeurs beynoï, le service public local est devenu le plus important dans la mesure où il emploie plus 276 personnes (début 2010).

Il s'agit ici d'unités et non d'équivalents-temps plein.

COMMUNE	147 personnes occupées : - 66 statutaires répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - 13 administratifs, - 2 techniciens, - 12 ouvriers, - 1 bibliothécaire, - 38 enseignants.
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> - 50 contractuels répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - 5 administratifs, - 2 ouvriers, - 28 dames d'ouvrage, - 15 professeurs de l'école de musique. - 31 contractuels subventionnés (A.P.E.) répartis comme suit : <ul style="list-style-type: none"> - 11 administratifs, - 1 technicien, - 15 ouvriers, - 1 bibliothécaire, - 3 éducateurs de rue.
C.P.A.S.	<p>107 personnes occupées</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7 nommés - 96 autres, sous les régimes suivants : <ul style="list-style-type: none"> - APE, - SINE, - Activa, - Maribel social, - Temporaire, - Awiph, - PTP.
POLICE	8 personnes affectées au poste local de police (zone de police Beyne-Fléron-Soumagne)
AGENCE LOCALE POUR L'EMPLOI	2 personnes occupées
MAISON DE L'EMPLOI (en partenariat avec le Forem)	2 personnes occupées
MAISON COMMUNALE D'ACCUEIL DE L'ENFANCE (crèche de la place du Baty)	10 personnes occupées
HALL OMNISPORTS (personnel non communal)	5 personnes occupées
Total service public local	281 personnes occupées



CHAPITRE SIX : RECAPITULATION DES DONNEES LES PLUS SIGNIFICATIVES

Typologie socio-économique des communes⁸ : un classement des communes en *clusters* a été établi, en fonction d'un certain nombre de variables physiques, sociologiques et économiques :

- affectation du sol,
- taux d'évolution du nombre de logements,
- taux de croissance du prix de vente des terrains,
- niveau des revenus,
- activités économiques et structure de la population active,
- taux de croissance du chômage et de la population active,
- pyramide des âges,
- pourcentage de la population étrangère (U.E et hors U.E.),
- structure de la population scolaire,
- niveau d'instruction de la population,
- données démographiques,
- déplacements de la population active,
- déplacements de la population scolaire,
- charges financières nettes par habitant,
- indice de criminalité.

La commune de Beyne-Heusay a été incluse dans le *cluster* W9, celui des *pôles urbains périphériques (conurbation) situées dans les bassins industriels traditionnels*. Elle s'y trouve avec les communes suivantes : Binche, Boussu, Châtelet, Colfontaine, Courcelles, Dison, Farciennes, Fléron, Fontaine l'Evêque, Frameries, Morlanwez, Quaregnon, Saint-Nicolas.

DEMOGRAPHIE

- Population relativement âgée mais un peu moins que la moyenne wallonne.
- **Remontée démographique** depuis une vingtaine d'années (plus 670 personnes), due à la construction de quelques lotissements importants. Cette remontée trouvera de toute manière une limite dans :
 - la **superficie très restreinte** de la commune : 7,3 kilomètres carrés (une des moins étendues de Wallonie) ;
 - la **densité très importante** : 1.634 habitants / kilomètre carré (moyenne de la Région wallonne : 204/km²⁹) ;
 - la volonté plusieurs fois affirmée par le Collège de maintenir quelques coins verts (versants de Moulins, Neufour - Sainte-Anne...) ;
 - le caractère difficilement bâtissable des versants de la vallée de Moulins.

⁸ Arnaud DESSOY - Bulletin Crédit Communal de Belgique N° 205 – 1998/3

⁹ www.statistiques.wallonie.be

CARACTERISTIQUES PHYSIQUES

La **superficie non bâtie cadastrée** (59,5 % du territoire) est significativement moins importante que la moyenne régionale (87,9 %) ou celle de la province de Liège (85,8 %).

HABITAT

- **Habitat vieillissant**, composé à 60 % de maisons jumelées ou mitoyennes (47 % en Région wallonne).
- Importante demande de logements à loyer modéré, malgré la présence de **516 logements sociaux locatifs**.
- **Revenu cadastral / habitant** (338 €) très largement au-dessous du ratio
 - régional (467 € en Région wallonne),
 - provincial (472 € en province de Liège),
 - des communes immédiatement voisines.

REVENUS

- **Revenu moyen par déclaration fiscale** (22.530 €) au-dessous de la moyenne wallonne (23.406 €) et de la moyenne nationale (24.949 €).

EMPLOI

- **Taux de chômage** important : 17,27 % (moyenne régionale : 15,45 %).
- **Moins de diplômés de l'enseignement supérieur** et **plus d'ouvriers** que la moyenne wallonne.
- Une **typologie des diplômes** parmi les actifs a été élaborée dans l'atlas « *Repères pour une dynamique territoriale en Wallonie* »¹⁰. La commune de Beyne-Heusay est située dans la **strate dite moyenne** :
 - 22,4 % des actifs occupés n'ont pas de diplôme ou ont un diplôme primaire (11,6 % dans la strate la plus élevée et 35 % dans la strate la plus faible) ;
 - 53,1 % des actifs ont un diplôme secondaire (40,2 % dans la strate la plus élevée et 40,5 % dans la strate la plus faible) ;
 - 22,5 % des actifs ont un diplôme supérieur (43,8 % dans la strate la plus élevée et 15,9 % dans la strate la plus faible)
- Peu d'emplois salariés sont offerts sur le territoire communal : 1.160. L'évolution récente est négative (fermetures et réductions de personnel)
- Tissu industriel et commercial peu important.

¹⁰ Conférence permanente de développement territorial - Région wallonne – U.C.L. et U.L.B. – 2002 – page 82.

- Le service public local (commune, C.P.A.S., A.L.E., police) est le plus important employeur de l'entité : 266 personnes occupées.



Deuxième partie

DES OBJECTIFS GENERAUX EN ADEQUATION AVEC LES BESOINS DES HABITANTS



CHAPITRE UN : GENERALITES

- 1- Le choix des domaines dans lesquelles la commune va intervenir (voirie, bâtiments, sports, jeunesse, culture, police, aide sociale ...) comme le choix des moyens à mettre en oeuvre appartiennent logiquement **aux élus** de la population. C'est l'objet :
- de l'article L 1123-27 du code wallon de la démocratie locale : ... *le collège soumet au conseil communal un **programme de politique générale** couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politique,*
 - des **budgets annuels**, accompagnés du rapport sur la politique générale et financière de la commune (article 96 de la loi communale)

2- Ces objectifs de nature politique ne peuvent être préparés puis mis en oeuvre sans une organisation efficace du travail quotidien des différents services.
 Une organisation efficace suppose que des objectifs soient fixés ; certains concernent tous les services alors que d'autres sont plus spécifiques à l'activité de tel ou tel service.
 Ce sont ces **objectifs généraux et spécifiques** qui font l'objet de la présente note.
 Il appartiendra aux chefs de service de les compléter par des **objectifs individuels**, qui s'adressent à chacune des personnes qui travaillent avec eux.

- 3- Une phrase extraite de l'analyse du logement¹¹ semble résumer la **philosophie qui va guider la détermination des objectifs**, aussi bien politiques qu'organisationnels :

*« Au-delà de grands projets bien souvent irréalisables à l'échelle d'une commune comme la nôtre, les récentes assemblées de population ont fait ressortir les **préoccupations fondamentales de la population** : un besoin de sécurité et une aspiration à un cadre de vie de qualité, dans lequel on se sente bien... »*

*Rôle social de la commune : ... pas de grands programmes ambitieux mais un **souci constant d'aider les gens et d'apporter un suivi concret et humain à chaque problème social** qui est posé aux services de la commune et du centre public d'aide sociale. Cette mission prend une dimension supplémentaire dans notre commune de vieille industrialisation, dont la population est structurellement peu aisée »*

- 4- On pourrait ajouter que ces principes simples, généreux et de bon sens sont susceptibles de s'appliquer également aux autres institutions de service public qui gravitent autour de la commune elle-même, pour autant que leurs organes le décident.

¹¹ Document présenté au conseil communal, le 28 janvier 2002 - page 4.

- a- Le centre public d'action sociale (CPAS) et ses différents services spécialisés :**
- entreprise de formation par le travail (EFT),
 - action en milieu ouvert (AMO Arkadas),
 - accueil des demandeurs d'asile (ILA),
 - gestion des logements de transit et d'insertion (L'Etape),
 - service I.D.E.S.S.
- b-** Le poste local de la zone de **police** Beyne-Fléron-Soumagne.
- c-** L'**agence locale pour l'emploi**.
- d-** La **Maison de l'emploi**.
- e-** L'**A.S.B.L.** communale qui gère le **complexe sportif**.
- f-** L'**A.S.B.L.** communale qui gère l'**académie de musique**.
- g-** L'**A.S.B.L.** communale qui gère la maison communale d'accueil de l'enfance (**M.C.A.E.**)

5- Il résulte de l'étude sommaire qui fait l'objet de la première partie de ce travail que la **population** beynoïse est **peu favorisée** : chômage important, niveau de scolarité inférieur à la moyenne wallonne, revenu cadastral par habitant assez bas...

Peut-être encore plus qu'ailleurs, les différents services communaux doivent en conséquence avoir un **souci constant**, quasiment obsessionnel :

- de l'**accueil**,
- de la **qualité** et du **suivi** du travail,
- de la **nécessité d'expliquer et de faciliter** autant que possible les démarches administratives que les citoyens doivent entreprendre (envers les services communaux comme envers ceux d'autres niveaux de pouvoir).

Chaque citoyen a droit à un accueil de qualité et à des explications claires ; il a en même temps un devoir de civilité et de respect envers les agents qui le reçoivent.

6- Il résulte également de l'étude que le territoire (exigu) de la commune est **densément bâti**. La densité de population est de niveau urbain ; les risques de troubles de voisinage en sont d'autant plus importants.

D'où la nécessité :

- d'assurer une **sécurité** de proximité,
- de veiller à la qualité et la propreté du **cadre de vie**,
- de ne négliger aucun problème, si modeste soit-il, en matière d'**environnement**, d'**urbanisme**, de **logement**, de **mobilité** ...,
- mieux encore, d'aller au-devant des problèmes.

- **Chaque citoyen a le droit de circuler dans un domaine public propre et sûr.**
- **Chaque problème d'urbanisme, d'environnement, de voisinage, de mobilité mérite une grande attention.**

7- Dans le climat actuel qui n'est pas favorable au service public, chaque agent doit être convaincu du fait que ce n'est qu'en améliorant sans cesse la qualité du service au citoyen que le service public se sauvera et évitera les dérives *managériales* que certains voudraient lui appliquer.

- **Le service public doit faire lui-même *par belle* ce qu'il ne souhaite pas que des *managers* extérieurs viennent faire demain *par laide* (voir ce qui arrive à certaines entreprises publiques).**
- **Cette nécessité concerne chaque agent et à chaque moment de sa carrière.**



CHAPITRE DEUX : LE SOUCI CONSTANT DE L'ACCUEIL

A - L'ACCUEIL DE L'USAGER DE SERVICE PUBLIC

1- L'**accueil** des personnes qui doivent se rendre dans nos différents services repose sur quelques principes qui relèvent plus du bon sens et de la logique que de fumeuses théories.

2- Le premier contact avec le citoyen

L'existence de chacun est jalonnée par des bons mais aussi des moins bons moments, quand ce ne sont pas de réels ennuis, voire des drames. Il n'en va pas autrement pour les agents des différents services. On peut donc concevoir qu'il soit difficile de présenter une humeur égale au fil des jours, des semaines et des années. Il faut cependant se rappeler sans cesse que le citoyen raisonnable - il existe aussi quelques *emmerdeurs* professionnels mais ils sont loin de constituer une majorité - n'est pas responsable de ces circonstances.

D'où l'importance essentielle d'un **accueil souriant, aimable et courtois**, qui passe d'abord par un *bonjour* et se poursuit par une réelle attention accordée aux personnes et aux problèmes qu'ils viennent nous soumettre.

3- L'accueil téléphonique

Les règles de civilité et de courtoisie évoquées ci-dessus sont également valables pour le premier contact téléphonique. Le *bonjour* reste évidemment de mise ; il sera suivi par une présentation : il faut que l'appelant sache qu'il est bien en contact avec tel service de l'administration communale de Beyne-Heusay. Le cas échéant, il sera précisé que la communication est transmise à tel service ou à telle personne.

Lorsqu'une communication téléphonique est ainsi transférée et que l'appelant a déjà donné les raisons de sa démarche, des explications succinctes doivent être données à la personne qui, dans un autre service, va être amenée à écouter l'appelant.

Il est pénible, pour celui qui s'adresse à un service public, de devoir répéter l'intégralité de ses arguments aux agents qui se succèdent. Il n'est pas agréable non plus de se voir passer une communication avec ce seul commentaire « *une communication pour vous* » précédant le bruit sec du combiné qu'on raccroche.

4- Si des personnes « *errent* » **dans les couloirs** ou ne savent pas très bien où aller, la moindre des choses semble être de leur demander si on s'occupe d'elles et si on peut les aider. Cela peut concerner des citoyens mais aussi des entrepreneurs qui assistent aux séances d'ouverture des soumissions. Et, dans ce dernier cas, il y va non seulement de l'image de la commune mais aussi de la sécurité juridique des opérations.

5- **Le premier contact** est d'une importance capitale, d'autant plus que certains citoyens, influencés par les idées en vogue, considèrent encore tous les agents publics comme des planqués, des pistonnés, voire des pourris et des incompetents.

A l'inverse du système *bonus-malus* de l'assurance automobile - où on monte très vite dans les tarifs pour redescendre très lentement - on descend très vite mais on remonte lentement dans l'estime de l'usager. Une première impression désagréable, laissée par un accueil approximatif, demandera des efforts énormes et répétés pour inverser la tendance.

6- Contrairement à ce qui est souvent affirmé, **l'accueil** ne concerne pas que les agents administratifs à leur guichet. **Chaque employé, chaque ouvrier** peut à l'un ou l'autre moment être le premier ambassadeur de la commune. Ce sera par exemple le cas :

- d'une dame d'ouvrage qui nettoie le hall d'entrée et à laquelle un renseignement est demandé quant à l'endroit où se trouve tel ou tel service ;
- d'un fossoyeur auquel les visiteurs du cimetière s'adressent pour situer telle ou telle sépulture ;
- d'un enseignant auquel s'adresse un parent pour obtenir des renseignements sur le parcours scolaire de son enfant...

7- Un accueil moderne ne s'accommode plus de réponses du style « *on ne sait pas* », « *on ne s'occupe pas de ces problèmes* » « *repassez ou retéléphonez demain* »...

Il est essentiel de **prendre en charge le citoyen** qui vient effectuer une démarche, de l'orienter vers le service compétent et à tout le moins de prendre son numéro de téléphone pour le rappeler lorsqu'on disposera de l'information.

Cette prise en charge vaut aussi lorsque la démarche s'adresse en réalité à une autre administration ; il convient alors de tout mettre en oeuvre pour **orienter correctement** la personne.

8- S'il ne peut plus être accepté de renvoyer le citoyen sans réponse, il ne peut non plus être question de répondre n'importe quoi, sans souci de vérification. Il y va aussi de la **crédibilité** du service public.

Il n'y a aucune honte à reconnaître que l'on ne dispose pas immédiatement de la réponse détaillée à chaque question (la réalité est devenue tellement complexe !) si on promet de se renseigner, de mettre tout en oeuvre pour aboutir à une solution et de tenir le demandeur au courant des suites qui sont réservées à sa démarche.

9- Face à **des personnes** qui sont manifestement de **mauvaise foi** (il y en a, elles ne sont pas majoritaires mais elles « *marquent* » plus que les autres), il faut mettre tout en oeuvre pour garder son calme, dédramatiser et expliquer les tenants et aboutissants. Si elles persistent dans leur mauvaise foi, il faudra les éconduire fermement mais poliment.

Dans de tels cas, il n'est pas inutile d'appeler le chef de service en qualité de témoin, voire de se ménager un petit *mémo* écrit des faits et circonstances. Ne fût-ce que pour opposer une version à celle - évidemment favorable à leur position - que des *mauvais coucheurs* pourraient aller ultérieurement colporter, voire présenter aux autorités, le plus souvent en court-circuitant la hiérarchie.

B - LES CONDITIONS MATERIELLES DE L'ACCUEIL

1- S'il vaut mieux un excellent accueil *physique* dans un local défraîchi qu'un accueil détestable dans un palais, il est clair que les conditions matérielles vont influencer la perception qu'a le citoyen du service public communal.

2- La **configuration matérielle des locaux** (aménagement, mobilier, éclairage, peinture, propreté, décoration...) a une grande importance. Il en va de même de l'ordre et de la propreté qui règnent dans les locaux et dans les couloirs. Lorsque des caisses de bouteilles, des casiers de verres, des produits d'entretien, des rames de papier, des rouleaux de papier WC sont déposés dans les couloirs (parce qu'ils viennent d'arriver ou parce qu'ils vont partir), il convient de tout mettre en oeuvre pour les mettre en place le plus rapidement possible. Outre le fait qu'ils rendent le passage plus difficile, ils donnent une image de désordre et de négligence.

Depuis la première version de la note d'objectifs, le service de la population a été entièrement rénové, dans le sens de ce qu'on attend aujourd'hui, en matière d'accueil des citoyens.

Des améliorations semblables devraient très prochainement être apportées dans l'immeuble dit *Bottin* qui, s'il a son charme, n'est pas spécialement adapté à une destination de bureaux. Ces améliorations devraient concerner les éléments suivants :

- rafraîchissement des peintures murales, des planchers et des escaliers,
- modernisation de l'éclairage dans le hall d'entrée et dans la cage d'escaliers,
- aménagement du guichet d'accueil,

- remplacement des portes des bureaux *receveur*, *secrétaire* et *secrétariat* par des portes vitrées translucides ; celles-ci devaient ainsi amener un peu plus de lumière sur le palier du premier étage et atténuer cette désagréable impression d'arriver on ne sait trop où.

3- En cette époque où tout le monde est pressé, quand ce n'est pas agité voire stressé, plus personne n'a une seconde *à perdre* ! Le fait de tourner en rond pour trouver le bureau ad hoc, voire de devoir se rendre dans un autre bâtiment suffit parfois à indisposer le citoyen. Un bon **balisage** pourrait éviter ce genre de désagréments (indication claire des services voire des heures d'ouverture).

4- Il est important de veiller à la **mise à jour de l'affichage**, du **site Internet et de la messagerie vocale**. Il est peu de choses aussi ringardes que l'annonce d'événements, d'enquêtes publiques, de réunions ... dont la date est dépassée.

Les administrations reçoivent de très nombreuses affiches. Un tri s'avère nécessaire, pour éviter des amoncellements et surcharges aussi confus que disgracieux. D'autant plus que les informations importantes se perdent alors dans une masse d'autres et que le but d'information n'est alors pas atteint.

5- L'accessibilité des locaux aux **personnes handicapées** ne peut être perdue de vue. Tout au moins lorsque la configuration des lieux permet des aménagements.

6- Un certain nombre d'obligations dites *de bon père de famille* s'imposent aux agents quant au respect du mobilier et du matériel ou quant à l'utilisation rationnelle des appareils d'éclairage et des installations de chauffage.

C - INITIATIVES DIVERSES FAVORISANT LA QUALITE DE L'ACCUEIL

1- L'élaboration d'une **farde de documentation pour les nouveaux arrivants** dans la commune qui contient notamment :

- une présentation sommaire de la commune,
- un plan,
- un tiré à part du site internet (organigramme des services, n°s de téléphone),
- un calendrier des collectes sélectives,
- une brochure « guide des promenades » de la Maison du Tourisme,
- le dernier n° de Beyne-Infos annuel, etc...

Faut-il ajouter qu'il conviendra de veiller en permanence à ce qu'un petit stock soit disponible et, si ce n'est plus le cas, à le reconstituer ?

2- La mise en place d'un système de **paiement électronique** dans les services où cela se justifie (recette, population, travaux).

Les agents des services concernés par ce système de paiement veilleront à rappeler régulièrement son existence aux personnes qui se présentent aux guichets.


3- L'organisation régulière de la **formation à l'accueil**, notamment pour les nouveaux engagés : projection de la cassette fournie par la Région wallonne, commentaires et échange d'impressions.

4- Encouragement des **initiatives ponctuelles** de nature à faciliter la vie des habitants. Par exemple la liste des documents nécessaires à la constitution de tel ou tel dossier (mariage, urbanisme, environnement ...).

Il va de soi que ces documents doivent être tenus à jour régulièrement.

5- Le service dit d'*estafette* illustre le changement d'attitude de l'administration, depuis une vingtaine d'années. Alors que le citoyen devait aller vers l'administration, quand celle-ci était disposée à le recevoir, l'administration va maintenant vers les citoyens.

6- Depuis 1977, année de la fusion des communes, des **antennes administratives** ont été maintenues dans les anciennes administrations communales de Bellaire et Queue-du-Bois. Elles sont organisées par le service de la population à raison deux heures et demie par semaine dans chaque antenne.



CHAPITRE TROIS : LE SOUCI CONSTANT D'INFORMER

1- L'accueil ne va pas sans une information constante et aisément compréhensible, dispensée à la population, non seulement par **contact direct** mais aussi par les voies suivantes :

- site **Internet**,
- demi-page mensuelle « *Beyne-Infos* » dans le journal *Les Echos*,
- brochure annuelle *Beyne-Infos*,
- les **assemblées de population** (par ancienne entité).

D'autres canaux sont envisageables (radios locales, décrochages de la R.T.B.F....)

- L'information sera rédigée en termes simples, clairs, facilement compréhensibles par la plupart de ceux qui en prendront connaissance. Son efficacité est à ce prix.

2- Deux agents du service réuni population-communication sont spécialement en charge de l'information (*Beyne-Infos*, site Internet, contacts ponctuels avec la presse) mais il est clair qu'une politique d'**information** efficace passe nécessairement par la **collaboration de chacun**, dans son domaine.

Les services sont dès lors invités à faire connaître, aux agents compétents, toutes informations utiles à la population. Ces informations peuvent notamment **concerner** :

- les changements qui, dans la législation ou la réglementation, sont susceptibles d'avoir des répercussions sur la vie quotidienne des citoyens : cartes d'identité, passeports, urbanisme, environnement... ;
- des renseignements pratiques : fermeture des services ou des parcs à conteneurs, jours d'enlèvement des déchets, enquêtes publiques... ;
- le taux des différentes taxes ;
- les principales décisions prises le conseil communal, voire le collège ;
- des annonces de manifestations...

3- Il semble difficile d'informer correctement la population sans s'être tout d'abord **informé soi-même**.

- L'effort d'information porte tout d'abord sur les modifications incessantes des règles légales et réglementaires qui concernent le domaine dans lequel on travaille. Des livres, des revues, des formations sont de nature à y aider. Le **Moniteur belge** est désormais en ligne sur internet (site du ministère de la justice) et il sera consulté chaque jour, dans chaque service.

- Des brochures, des fascicules peuvent être mis à la disposition de la population (renseignements sur les primes en matière de logement...). Ces brochures sont bien souvent gratuites ; il faut simplement savoir qu'elles existent et il faut les demander. Leur existence est souvent mentionnée par les revues que l'on reçoit dans les services : *Le Mouvement Communal*, *La revue de Droit Communal*, *Administration Publique*, *Les Echos du Patrimoine*, *les Echos de l'Urbanisme*, *les Echos du Logement*...

S'impliquer dans son travail suppose donc une capacité de s'intéresser, dans une mesure raisonnable et proportionnée, à tout ce qui le concerne. Des informations relayées par la presse peuvent ainsi amener à approfondir tel ou tel problème, à demander de la documentation, voire une formation.

Ces informations pourront alors être relayées vers le site Internet ou vers Beyne-Infos, par l'intermédiaire de la personne qui s'occupe de ces media.

4- Le dépouillement de toute cette documentation concerne plus spécialement le chef de service mais pas seulement lui. Chacun est invité à **faire part de ses découvertes** (articles de presse, informations télévisées ou radiodiffusées...) et à les soumettre au chef de service. Ce sera parfois l'occasion de remettre en cause des pratiques routinières, d'émettre des suggestions pour améliorer certaines façons de procéder.

5- L'information ne doit plus être uniquement *descendante* (de la « tête » de la hiérarchie vers la base) mais aussi *montante*.

Le fait d'aller chercher les informations à la base représente plusieurs avantages :

- il permet un intéressant apport d'informations (qui connaît mieux les problèmes de terrain que ceux qui sont à son contact direct ?),
- il permet également de mettre en valeur et de responsabiliser ceux à qui un avis est enfin demandé.

6- Nous venons de voir que l'**information** doit être autant montante (de la base vers le haut de la hiérarchie) que descendante (de la hiérarchie vers la base). Elle doit par ailleurs **circuler** de manière transversale, entre les services.

Il n'est plus concevable que des services ignorent jusqu'aux grandes lignes de ce qui se fait dans les autres. Non pas pour le plaisir se mêler de leurs dossiers mais pour améliorer la qualité de l'accueil et l'efficacité du service au citoyen.

Des situations où une personne est renvoyée, en toupie, d'un service à l'autre (chacun se bornant à *refiler la patate chaude*) ne sont plus concevables à l'époque actuelle.

Lorsqu'une communication est transmise d'un service dans un autre, il convient d'annoncer en quelques mots de qui et ce dont il s'agit.

Même s'il devient évidemment impossible de tout connaître, le fait que des personnes aient une compétence de première ligne dans telle matière ne doit pas empêcher les collègues de s'intéresser - en deuxième ligne - à ces mêmes problèmes, dans le but d'apporter une aide ou de pallier une absence éventuelle. On peut penser à des matières proches telles que :

- urbanisme, environnement et logement,
- état civil et population,
- comptabilité et fiscalité...

Les réunions mensuelles des chefs de service visent ainsi à faire circuler l'information entre les différents services de la commune, du C.P.A.S et du poste local de police.



CHAPITRE QUATRE : LE SOUCI CONSTANT DE LA QUALITE

1- Bien au-delà des grandes théories, parfois fumeuses, le souci de la qualité est tout simplement le souci de **servir aimablement et efficacement le citoyen**, en lui rendant la vie un peu moins difficile. Cet objectif du service public local est à la fois modeste et ambitieux.

2- Une première exigence est d'en finir avec l'habitude de ne faire que ce qui est expressément demandé et de ne pas trop se soucier de la cohérence d'ensemble d'un dossier, voire de la cohérence de celui-ci par rapport à la marche générale du service.

Il faut que, chacun dans son domaine, **porte ses dossiers**, du début à la fin, en ne consultant une autre personne (un collègue, son chef de service, le secrétaire communal, un mandataire, voire un expert extérieur à l'administration communale) que pour :

- des informations très pointues aux points de vue technique, juridique, financier...
- des indications sur l'opportunité d'agir de telle manière, d'informer dans tel ou tel sens...

Le *porteur* du dossier sera donc la **personne-ressource** à qui chacun (citoyen, collègue...) s'adressera en premier pour obtenir des informations.

Une répartition rationnelle du travail commande que, pour chaque type de problème, une personne soit compétente pour *porter* le dossier, du début à la fin, le cas échéant en se renseignant au fur et à mesure que le dossier progresse.

L'instruction des dossiers ne peut être attribuée au hasard des présences, des humeurs ou des plus ou moins bonnes volontés.

Il convient donc d'en finir avec des pratiques qui ont parfois consisté à *refiler la patate chaude* à quelqu'un d'autre puis à se désintéresser immédiatement des suites du dossier. En terminer également avec cette habitude de se référer à la hiérarchie pour tout problème, fût-il insignifiant.

Il convient qu'il y ait des *personnes-ressources* pour chaque catégorie de dossier et que chaque agent, à son niveau, *porte ses dossiers* et s'implique dans les tâches qui lui sont attribuées.

3- Porter un dossier et s'y impliquer commande de ne pas garder les **informations** pour soi mais au contraire de les **faire circuler** et, au besoin, d'en faire part au chef de service. Si celui-ci ne peut (ne doit) plus « *descendre* » dans les détails des dossiers, il doit à tout le moins avoir une vue d'ensemble des affaires en cours, des problèmes qui se posent...

Cette vue d'ensemble permettra au chef de service de faire part de la marche générale du service lors des réunions des chefs de service ou d'autres réunions plus spécifiques.

Ce n'est qu'ainsi qu'on pourra effectivement *dominer* l'ensemble de la marche des services, détecter les problèmes à temps et avoir le souci constant d'améliorer le mode de fonctionnement.

4- Malgré l'informatisation, la masse de dossiers et d'informations - et donc de papier - est sans cesse plus importante. D'où l'importance d'un système de **classement-rangement-archivage** simple et clair, déterminé avec le chef de service et les autres membres du service. Un système dans lequel des collègues peuvent rapidement s'y retrouver en cas de besoin.

5- Porter un dossier suppose toute une série de démarches : des réunions, des entretiens, des communications téléphoniques. Des moments sont particulièrement importants (par exemple la réception des personnes dans le cadre d'un problème d'urbanisme ou d'une procédure compliquée en droit des étrangers ...); il peut être important et même indispensable de **prendre des notes** et, le cas échéant, de réaliser un petit *mémo* à insérer dans le dossier, qui mentionnera par exemple :

- que, tel jour, telles personnes ont été reçues,
- que telle communication téléphonique a été donnée ou reçue,
- qu'il en résulte que telle ou telle action a été décidée...
- qu'un accord est intervenu,
- que des incidents et désaccords éventuels sont à déplorer...

Ce *mémo* peut être d'une grande utilité :

- il fera gagner du temps lors des étapes ultérieures, en situant l'état d'avancement du dossier, du problème...
- il permettra de contrer, le cas échéant, les *revirements* des personnes qu'on a reçues (qui, parfois, s'empressent d'aller présenter une autre version - par définition favorable à leur position - aux autorités voire à l'extérieur).

6- Il est essentiel, et d'ailleurs exigé par la Région wallonne, de tenir les usagers au courant de l'avancement de leur dossier.

Cela commence par la nécessité d'**accuser réception** dans les meilleurs délais (la Région wallonne parle de 10 jours maximum), ne fût-ce que pour indiquer :

- que le courrier est bien arrivé,
- que le problème est pris en considération, qu'une solution est recherchée.

L'accusé de réception mentionnera le nom et le numéro d'appel (voire l'adresse *mail*) de la personne en charge du dossier, qui peut ainsi donner les renseignements nécessaires sur l'évolution.

Une règle d'or, d'ailleurs rappelée par des circulaires récentes est de **ne jamais laisser une demande sans suite rapide**.

Après avoir accusé réception, le problème doit être **traité dans un délai raisonnable**, en mettant un maximum de soins à s'entourer des avis et informations nécessaires.

Si les choses (d'une certaine importance) se prolongent, ne pas hésiter à téléphoner aux personnes pour leur faire part de l'avancement du dossier. Ce genre de démarche spontanée étonne, par rapport aux pratiques administratives ancestrales, mais est en général très appréciée.

Autre démarche qui étonne mais qui est appréciée : **remercier par écrit** lorsqu'une collaboration particulièrement efficace a été obtenue (par exemple dans le cas de personnes qui ont rapidement et parfaitement obtempéré à une demande de remise en état d'un bâtiment, d'un mur...).

7- Les principes d'**égalité et de non discrimination** sont inscrits dans la Constitution. Ils impliquent que tous les citoyens qui s'adressent à l'administration communale soient traités de manière objective, égale et équitable, quelles que soient leur nationalité, leur sexe, leurs convictions philosophiques ou politiques.

8- La mise en place d'un **planning tenable** (en se ménageant des plages de sécurité et en ne pouvant évidemment exclure l'imprévisible) est très importante, notamment pour les travaux à réaliser. Il y va de la crédibilité et de l'efficacité de l'administration communale.

Il n'est rien de pire que les situations où, après avoir tout accepté, le service est débordé puis devient rapidement incapable de faire face aux demandes et aux retards.

Il vaut beaucoup mieux de prévoir un délai relativement long mais respecté que des promesses de réalisation rapide rarement tenues.

La tenue rigoureuse de l'**agenda** est de rigueur. Même si une personne extérieure a promis de recontacter le service, il n'en reste pas moins utile de le mentionner dans son propre agenda pour prendre l'initiative dans le cas où l'« extérieur » oublierait de rappeler.

9- De manière générale, les agents doivent aller au-devant des problèmes plutôt que les attendre et réagir vaille que vaille. Le langage technocratique dit que de **réactifs**, les agents doivent devenir **proactifs**.

Outre le fait qu'elle permet de mieux servir la population, la **proactivité** permet à l'agent de mieux dominer son travail et, par conséquent, de réduire la part d'imprévisibilité et donc de stress.

10- Il appartient aux **chefs de service**, en coordination avec le secrétaire communal et le collègue :

- d'avoir en permanence une vue d'ensemble sur la marche de leur service, y compris ce qui concerne le personnel chargé de l'entretien des locaux,
- de ne pas négliger ce qui se passe dans d'autres services et qui peut avoir une influence sur la marche de leur propre service,

- de bien cerner les problèmes qui se posent ou risquent de se poser,
- de veiller à poursuivre en permanence la qualité du service,
- de suggérer (en en discutant) des améliorations,
- de demander des suggestions,
- de fixer des objectifs raisonnables et proportionnés à chaque agent,
- de suivre l'évolution de chaque agent ; des entretiens d'évaluation peuvent - doivent, dans le cas des nouveaux agents - être organisés sans attendre les évaluations bisannuelles obligatoires,
- de détecter les conflits suffisamment tôt pour les désamorcer,
- de traiter chaque agent et chaque situation avec respect et équité.

Il n'est possible d'avoir une vue d'ensemble que si le chef de service n'a pas en permanence *le nez dans le guidon*. Entre ses propres tâches et les urgences, il doit se ménager des plages pour se poser des questions et les évoquer avec les membres de son service :

- qu'est-ce qui fonctionne moins bien et pourquoi ?
- comment améliorer ?

Il faut être conscient du fait que, de plus en plus, l'adhésion et le travail des collaborateurs ne s'obtiennent qu' :

- en faisant *a priori* confiance, jusqu'à preuve du contraire,
- en expliquant,
- en motivant et responsabilisant les agents,
- en les rendant autonomes.

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.



CHAPITRE CINQ : LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LA MESURE OÙ ELLES CONTRIBUENT A LA QUALITE

1- En matière de nouvelles technologies, la frénésie de l'évolution n'a plus de limites. Il est donc suicidaire de vouloir suivre toutes les évolutions, parfois imposées par des impératifs purement commerciaux.

Ce qu'il convient de faire : s'adapter dans la mesure où ces **technologies peuvent réellement apporter un « plus » à la population.**

- Un **central téléphonique** performant : numéros directs pour chaque agent, messagerie vocale (messages de week-end, de jours fériés...).
- L'**attribution de GSM** aux services qui doivent pouvoir être contactés dans les meilleurs délais (service de déneigement, fossoyeurs..) où qu'ils soient dans la commune.
- Un **système informatique** efficace par rapport aux services à rendre à la population (ordinateurs personnels récents, liaisons internet, courrier électronique...).
- Des terminaux de **paiement électronique** dans certains services (recette, travaux population...); il va de soi qu'il convient d'attirer l'attention des personnes sur cette nouvelle possibilité, qui a été prévue pour leur faciliter les choses.
- Des **photocopieuses** performantes et fiables.
- Du matériel permettant de gagner de nombreuses heures de travail fastidieux et peu valorisant, par exemple une **plieuse**...
- Des **appareils photographiques numériques** permettant de simplifier et de rendre plus clairs et plus *parlants* : des rapports, états des lieux, dossiers d'urbanisme, constats de dépôts de déchets et d'autres infractions...
- Un **système de projection** (ordinateur portable et écran pour des présentations *Powerpoint*...) permet de rendre des exposés plus attractifs et plus aisément compréhensibles (assemblées de population, enquêtes publiques....).

2- Il va de soi que les moyens de communication (internet, courrier électronique, GSM...) sont mis à la disposition des agents pour une utilisation professionnelle et non personnelle ou ludique. Le principe de départ est celui de la confiance. S'il devait être constaté que des utilisations personnelles se multiplient, un rappel serait adressé et - **après que chacun aura été averti** - des contrôles d'utilisation pourraient être opérés.

Troisième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES A COMPETENCES TRANSVERSALES



- **Le secrétariat communal**
- **Le service informatique**
- **Le service information /
communication/ protocole**

1- Il s'agit ici des services qui sont dotés de compétences *panoramiques*, au service des autres départements qui, eux, sont plus directement orientés vers des domaines spécifiques tels que les taxes, l'enseignement, la jeunesse, les travaux, l'urbanisme, environnement, population, état civil ...

Dans ce sens, les services financiers - et notamment celui des traitements - sont aussi des services à compétences transversales mais, pour la commodité de la présentation, ils seront abordés dans une partie distincte (quatrième).

Les services à compétences transversales sont en fait des *services au service des services*.

2- Ces services à compétences transversales sont :

- **LE SECRETARIAT COMMUNAL**
- **LE SERVICE INFORMATIQUE**
- **LE SERVICE INFORMATION-COMMUNICATION**



CHAPITRE UN : LE SECRETARIAT COMMUNAL

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les missions du secrétariat communal sont essentiellement celles que la loi communale attribue au secrétaire communal.

La répartition du travail entre les élus d'une part, le secrétaire et l'ensemble de l'administration dont il est le chef d'autre part, fait l'objet du **contrat d'objectifs du secrétaire communal**.

SECRETAIRE ET SECRETARIAT COMMUNAL - OBJECTIFS

- Rédaction des PROCES-VERBAUX des séances du conseil communal et du collège communal et transcription dans les registres.
- Contreseing des actes et de la correspondance.
- Les registres et leurs extraits constituent des **actes authentiques**, dotés d'une force probante tout à fait particulière. Une grande **rigueur** est donc de mise dans l'exercice de cette mission *notariale*, certes moins spectaculaire mais pas moins importante.
- **CENTRALISATION DES DELIBERATIONS**, en amont du passage devant le conseil / le collège et réorientation vers les services pour le suivi, en aval.
- Nécessité, peut-être encore plus que dans les autres services, d'avoir une **vision panoramique** de la marche générale de l'administration, notamment lorsqu'il s'agit de contrôler le courrier et les autres pièces qui sont soumises par les différents services.

- Capacité de voir rapidement si les projets de délibération sont acceptables, tant sur le fond que sur la forme.
- Finalisation rapide des délibérations et des procès-verbaux à insérer dans les registres.
- Suivi rigoureux des relations avec les pouvoirs de tutelle : envoi, délais...
- Gestion rigoureuse des publications (arrêtés et règlements) et du registre des publications.
- Notification des décisions individuelles.

- **GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL :**

- cadre,
 - statut administratif et pécuniaire,
 - règlement de travail,
 - bien-être au travail : lutte contre la violence et le harcèlement,
 - contrats de travail,
 - programmes de résorption du chômage (agents dits A.P.E....),
 - formations,
 - évaluations,
 - organisation d'examens,
 - réunions du comité de négociation et de concertation,
 - médecine du travail,
 - accidents du travail,
 - gestion du système informatique des pointages, etc ...
- Comme toutes les autres matières, la gestion du personnel s'est complexifiée de manière effroyable depuis quelques années (multiplication des régimes juridiques, RGB, formations...).
 - De manière générale, il convient de pouvoir apporter des réponses aux innombrables questions qui peuvent être posées par les membres du personnel, à propos des mille et une facettes de leur situation : droits et obligations, possibilités de promotion ou d'évolution de carrière, types de congés, formations existantes...
 - Une nécessité s'impose de plus en plus : la tenue, dans le dossier de chaque agent, d'une fiche reprenant l'évolution de sa carrière, les possibilités de formation, d'évolution de carrière...

- **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** et **coordination** générale du travail des services.

- Outre la gestion *administrative* du personnel, il appartient au secrétaire communal de **gérer les ressources humaines** pour favoriser l'adoption de la *nouvelle* culture administrative dont beaucoup des aspects figurent dans la présente note d'objectifs. Ils sont par ailleurs repris dans le CONTRAT D'OBJECTIFS qui définit les droits et obligations respectifs des élus d'une part, du secrétaire communal et des services d'autre part.

- Le secrétaire communal exerce sa mission de gestion des ressources humaines (**management général**) au travers :
 - des réunions mensuelles des chefs de service,
 - des réunions spécifiques dans les services ou entre services,
 - des contacts quotidiens avec les chefs de service et les autres membres des services,
 - des entretiens d'évaluation,
 - des réunions du comité de négociation et concertation, de la commission paritaire locale de l'enseignement.
- Le type de management choisi à Beyne-Heusay est le **MANAGEMENT PARTICIPATIF** ; il ne peut être efficace qu'avec :
 - une bonne connaissance du *mode de fonctionnement* des hommes et des femmes qui travaillent dans les services : le *fonctionnement* individuel mais aussi les interactions entre les personnes,
 - une réelle volonté d'écouter, d'expliquer et de trouver des solutions,
 - une recherche permanente de l'équité et de l'impartialité,
 - une capacité de faire en sorte que, sauf dans des circonstances exceptionnelles, l'affectif ne submerge pas la capacité de gérer les personnes.

3- Autre mission importante du secrétaire communal, exercée en collaboration avec le membre du collège en charge du budget, le receveur communal, le service des finances et les autres services : l'élaboration annuelle du projet budget, sans oublier les nombreuses annexes.

ELABORATION DU PROJET DE BUDGET - OBJECTIFS

- Mission exercée en collaboration étroite avec le membre du collège qui est chargé du budget, le receveur communal, le service des finances mais aussi les autres services, qui doivent faire part de leurs besoins et souhaits.
- Avec le budget, il s'agit en fait de traduire en chiffres les choix de gestion qui, eux, appartiennent aux élus de la population.
- L'élaboration du budget requiert un soin tout particulier dans la mesure où toute la *vie* de la commune s'y trouve en filigrane et dans la mesure où l'exercice financier sera d'autant plus facile à comprendre qu'il aura été minutieusement préparé.

4- Le secrétariat communal assume traditionnellement le **secrétariat** (courrier, organisation de manifestations...) **du bourgmestre** et celui des **échevins** qui ne disposent pas d'un service spécifique.

Des services spécifiques existent ainsi :

- pour l'échevin de la jeunesse : service de la jeunesse ;
- pour l'échevin des travaux, de l'urbanisme et de l'environnement : services correspondants ;
- pour l'échevin de l'enseignement : service de l'enseignement (qui, dans le cas de Beyne-Heusay, est intégré dans le secrétariat - voir missions spécifiques dans la huitième partie, infra).

Par contre, des services n'existent pas en tant que tels : culture, sports, affaires sociales, troisième âge (voir la dixième partie, infra).

5- Des missions échoient au secrétariat communal en quelque sorte... **par défaut** d'avoir un service qui s'en occupe spécifiquement. Des grandes entités disposent, par exemple, d'un service des cultes...

La tendance, au cours des dernières années, a précisément été de *renvoyer* des missions vers les services qui auraient dû les gérer depuis longtemps. Il faut préciser que ce n'est que depuis quelques années que des services ont été étoffés voire même créés et que l'attribution de missions a été possible. *Renvoyer* ne signifie toutefois pas *reléguer* et le secrétariat communal ne peut évidemment pas se désintéresser des actes qui émanent de ces services et qui doivent être soumis au conseil ou au collègue

QUELQUES MISSIONS *RENVOYÉES* DANS LES SERVICES

- La gestion des **concessions de sépulture**, qui a logiquement été attribuée au service de l'état civil, qui gérait déjà les actes de décès et les permis d'inhumer.
- La gestion des **établissements incommodes, insalubres et dangereux** a été transférée au service environnement, qui n'a été créé qu'en 2001 par l'engagement d'une conseillère en environnement. L'attribution a été réalisée à l'occasion de l'entrée en vigueur du décret wallon sur le permis d'environnement.
- La gestion des **locations des salles** communales a été transférée au service du patrimoine/logement, créé en 2002 par l'engagement d'une géomètre/expert immobilier. Cette gestion des locations, avec les états des lieux..., doit générer la création puis la tenue à jour de fiches d'état des différents bâtiments communaux. Elle doit aussi permettre de détecter les problèmes, d'évaluer et planifier les travaux nécessaires.
- La gestion des **informations** (*Beyne-Infos* ...) a été transférée au service information, créé en 2002 par l'engagement d'un chargé de communication. En 2009, le service de la communication a été réuni avec celui de la population, sous la responsabilité d'une personne.
- La gestion de la **plainte de vacances** est désormais assumée par le service de la jeunesse, créé en 2002, en même temps et avec la même personne que la communication. En 2009, le service de la jeunesse a été réuni avec celui de la population, sous la responsabilité d'une personne.

- Les dossiers des demandes d'emprunts ont logiquement été attribués au service des finances.
- Le contentieux fiscal , précédemment assumé par le secrétaire communal, est dorénavant <i>porté</i> par le service des taxes, avec la collaboration juridique du secrétaire communal. Le recrutement d'un receveur communal juriste, en 1998, a permis ce retour logique.
- La gestion des marchés de travaux/fournitures non subventionnés relève dorénavant du service des travaux, où plusieurs personnes se sont succédées dans cette fonction.
- En ce qui concerne les arrêtés de police, les plus récurrents sont désormais rédigés et suivis ailleurs : <ul style="list-style-type: none"> - les arrêtés de circulation routière par le service de la mobilité (travaux), - les arrêtés d'occupation privative de la voie publique par le poste local de police. Le secrétariat n'intervient plus que pour des règlements et arrêtés spécifiques (code communal de police, ordonnances d'interdiction des rassemblements...).

5- D'autres missions restent au secrétariat communal parce que la taille de la commune ne permet pas d'envisager la création d'un service spécifique mais aussi parce qu'elles participent aussi de cette nécessité d'avoir une vision panoramique de la gestion communale. C'est le cas de la tutelle sur le C.P.A.S. et les fabriques d'église mais aussi des relations avec les institutions locales qui gravitent autour de la commune elle-même (intercommunales, autres associations de droit public, ASBL...).

RELATIONS AVEC LES AUTRES INSTITUTIONS LOCALES

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Relations avec les intercommunales et autres associations de droit public (société de logement, TEC, ETHIAS, holding communal...) : <ul style="list-style-type: none"> - désignation des représentants de la commune, - relais entre les associations et les délégués communaux : envoi des comptes, rapports annuels, plans stratégiques..., - mise à l'ordre du jour du conseil communal du programme des assemblées générales ordinaires et extraordinaires des intercommunales. |
| - Tutelle sur le centre public d'action sociale (C.P.A.S.) : <ul style="list-style-type: none"> - désignations, remplacements des conseillers, - comité de concertation commune - C.P.A.S. : le secrétariat en est actuellement assuré par la secrétaire du C.P.A.S., - comité commun de négociation/concertation syndicale, - tutelle du collège sur les délibérations ordinaires (autres que celles qui attribuent une aide), - tutelle du conseil sur les délibérations concernant les budgets et les comptes du C.P.A.S. |

<p>- Tutelle sur les fabriques d'église, en collaboration avec l'échevin(e) en charge du culte qui assiste aux réunions des conseils de fabrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - avis du conseil communal sur les budgets et les comptes puis envoi aux instances supérieures de tutelle, - contacts avec les représentants des fabriques lorsque des travaux aux édifices du culte doivent être envisagés.
<p>- Tutelle contractuelle sur les trois ASBL communales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le complexe sportif, - l'académie de musique, - la maison communale d'accueil de l'enfance.
<p>- Relations ponctuelles avec les autres institutions locales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agence locale pour l'emploi (ALE), - Maison de l'Emploi, - Maison du Tourisme des Thermes et des Coteaux.

6- Quelques missions restent gérées au secrétariat par défaut.

LES DELIBERATIONS VALORISANT LES SUBSIDES OCTROYES

AUTORISATIONS :

- terrasses,
- abattages d'animaux,
- marches, V.T.T.,
- brocantes,
- débits occasionnels de boissons,
- collectes et ventes philanthropiques...

LA GESTION DES ASSURANCES :

- RC,
- tous risques,
- accidents de travail,
- assurance scolaire,
- bâtiments,
- véhicules...

S'il est vrai que certaines assurances pourraient être gérées par des services spécifiques (les assurances des bâtiments par le service du patrimoine, les assurances des véhicules par le service qui est en charge du charroi...), il n'est pas incohérent de les regrouper dans le service « généraliste », d'autant plus que les dossiers supposent parfois la recherche de solutions à des problèmes juridiques.

La gestion des assurances de la commune ne va pas sans un suivi rigoureux et minutieux de toutes les polices. Ce suivi implique l'établissement de fichiers informatiques reprenant la fiche signalétique de chaque police :

- le N° de police,
- le N° d'avenant,
- les différents risques couverts...

7- La gestion du personnel d'entretien affecté à l'immeuble *Bottin* (pointage, horaires, séquences de travail, qualité du travail...) relève du secrétariat communal.



CHAPITRE DEUX : LE SERVICE INFORMATIQUE - TELEPHONIE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Ce service est assuré par une personne qui assume aussi le rôle de chef du service population-communication-jeunesse. Il est dorénavant secondé par un agent qui a été engagé dans le cadre du plan de cohésion sociale et qui est *orienté informatique* ; il sera notamment chargé de mettre sur pied un cyber-espace.

Le service informatique - téléphonie dispose de compétences transversales dans la mesure où il intervient en appui technique de tous les autres services.

3- Au-delà de l'intitulé (*informatique - téléphonie*), le service est chargé d'**autres questions techniques** : GSM, terminaux de paiement électronique, télécopieurs, photocopieurs... (voir deuxième partie - chapitre cinq - *supra*).

4- Informatique

INFORMATIQUE - OBJECTIFS
- Tenir à jour un tableau de bord reprenant les différentes caractéristiques du réseau informatique communal : <ul style="list-style-type: none"> - unité centrale, serveur, - PC, terminaux et imprimantes, - liaisons Internet et Mails, - version des logiciels (AS 400, logiciels WGH, suites bureautiques...).
- Veiller à la conservation des licences d'exploitation des logiciels .
- Gérer les différents contrats qui concernent l'informatique : <ul style="list-style-type: none"> - leasing de l'unité centrale, - maintenance du matériel IBM, - maintenance légale des logiciels IBM et Adehis.
- Etre la (les) personne(s)-ressource(s) de la commune vis-à-vis des sociétés informatiques avec lesquelles la commune est en contact.
- Etre la (les) personne(s)-ressource(s) pour les problèmes informatiques, à l'intérieur des services communaux et prendre en charge les problèmes rencontrés par les différents utilisateurs : matériel, logiciels, courrier électronique, liaison Internet...
- Veiller à la sécurité de l'installation et à la sauvegarde permanente des données, notamment en effectuant, ou en faisant effectuer, les sauvetages système (<i>full back up</i>).
- Veiller à maintenir l'effort de modernisation en suggérant des améliorations et en les chiffrant, dans la perspective des budgets successifs.
- Tenir un petit stock de cartouches d'imprimante et, le cas échéant, d'autres éléments <i>consommables</i> .

5- Téléphonie

TELEPHONIE - OBJECTIFS
- Tenir à jour un tableau de bord reprenant les différentes caractéristiques du réseau téléphonique communal : lignes louées, centraux...
- Gérer les différents contrats qui concernent la téléphonie fixe et mobile.

- Etre la (les) personne(s)-ressource(s) de la commune vis-à-vis des sociétés avec lesquelles la commune est en contact.
- Etre la (les) personne(s)-ressource(s) pour les problèmes téléphoniques, à l'intérieur des services communaux et prendre en charge les problèmes rencontrés par les différents utilisateurs...
- Veiller à effectuer, ou faire effectuer, la mise à jour des messages (messagerie vocale) d'attente, de week-end, de jour férié...
- Veiller à maintenir l'effort de modernisation en suggérant des améliorations et en les chiffrant, dans la perspective des budgets successifs.

6- Collaboration ponctuelle à la mise en place d'autres technologies. Par exemple la mise en place des terminaux de paiement électronique, le matériel de projection....



CHAPITRE TROIS : LE SERVICE INFORMATION - COMMUNICATION PROTOCOLE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les missions d'information sont dorénavant assurées par le service réuni population - communication. En fait, deux personnes y consacrent une partie de leur temps : le chef du service et un agent, qui s'occupe par ailleurs du service des étrangers.

Le service communication-information dispose de compétences transversales dans la mesure où il intervient pour faire connaître, aux citoyens, le travail de tous les autres services mais aussi pour faire circuler l'information entre les services.

3- Information

INFORMATION - OBJECTIFS
L' objectif général : soigner la visibilité et l'image de la commune en transmettant des informations pertinentes, claires et simples tant vis-à-vis de l'extérieur qu'entre les différents services.
Les outils de la communication extérieure : - la rubrique mensuelle <i>Beyne Infos</i> dans le journal <i>Vlan - Echos</i> (une demi page), - la brochure annuelle <i>Beyne Infos</i> (16 pages), - le site Internet, qu'il convient de mettre à jour et d'enrichir sans cesse, tant sur le contenu que sur la forme et la facilité de <i>navigation</i> ,

- l'organisation matérielle des assemblées de population, des conférences de presse et des séances spécifiques de présentation de tel ou tel projet (préparation des illustrations tels que transparents ou programme *Powerpoint...*),
- l'organisation matérielle de certaines manifestations (jumelages, Ravel...),
- la couverture (photos, articles...) de certaines manifestations communales,
- les contacts avec la maison du tourisme des Thermes et Coteaux.

Outre l'organisation des réunions - entre services ou à l'intérieur des services - la **messagerie électronique** interne permet de faire circuler l'information entre les agents des différents services.

Outre la maintenance classique (mises à jour des informations), le **site internet** peut toujours être amélioré aux points de vue :

- **interactivité** : de plus en plus de documents doivent pouvoir être commandés au départ du site ;
- **attractivité** : le site doit devenir toujours plus convivial et plus attrayant, sans verser dans le *kitsch* et le clinquant de certaines animations de sites commerciaux ;
- **navigation** et possibilité de retrouver rapidement une information, au départ des mots-clefs de l'index.

La transparence de l'action administrative est une idée qui fait son chemin mais qui n'est pas encore acquise chez chaque agent. Il convient donc d'**aller chercher l'information** dans les services, **au besoin de la susciter**. On peut penser, par exemple, aux nouveautés et rappels en matière d'environnement, de déchets, d'état civil et matières connexes (cartes identité...).

On peut également évoquer l'agenda des manifestations, l'annonce des dates des conseils communaux, la publication des principales décisions prises par les organes communaux, dans la mesure où elles ont des répercussions pratiques sur la vie quotidienne : taxes, travaux, budget...



Quatrième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES FINANCIERS



- **La recette communale et le service des finances**
- **Le services des taxes**
- **Le service des traitements**

CHAPITRE UN : LA RECETTE COMMUNALE ET LE SERVICE DES FINANCES

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les missions de la recette communale sont essentiellement celles que la loi communale attribue au receveur communal :

- la tenue de la comptabilité,
- le paiement des dépenses,
- le recouvrement des recettes,
- la vérification de la trésorerie,
- une importante contribution aux travaux d'élaboration du projet de budget,
- le soin de veiller à ce que la commune puisse faire face au coût des investissements (marché de services financiers - emprunts),
- les conseils financiers,
- la mise en oeuvre des délibérations concernant l'octroi et le contrôle des subventions.

RECEVEUR ET SERVICE RECETTE / FINANCES - OBJECTIFS

La **COMPTABILITE**

- Tenue des différents **documents comptables** intermédiaires :
 - livres journaux,
 - grands livres,
 - balances...

- **Etablissement des comptes annuels**

- compte budgétaire,
 - bilan,
 - compte de résultats,
 - annexes.
- Dans la mesure du possible, les **comptes** doivent être préparés de telle manière qu'ils puissent être présentés au conseil communal dans les meilleurs délais : idéalement avant la fin du premier trimestre de l'exercice suivant (ou à tout le moins avant la fin du mois d'avril). C'est une exigence légale mais, au-delà, il y va d'une certaine régularité du cycle budgétaire et comptable. De plus, l'arrêt des comptes permet d'actualiser le budget - par l'injection du résultat budgétaire du compte par voie de modification budgétaire - et de coller ainsi de plus près la réalité financière.
- Les documents comptables constituent des **actes authentiques**, dotés d'une force probante tout à fait particulière. Une grande rigueur est donc de mise dans leur tenue.
- Les différents documents comptables constituent de véritables *baromètres* de la situation financière de la commune et de précieux outil de gestion.

Le **PAIEMENT DES DEPENSES** sur base des mandats de paiement établis par le service des finances.

- Nécessité d'**établir les mandats** de paiement et de les transmettre au receveur dans les meilleurs délais.
- Nécessité de **contrôler** la légalité de la dépense, la présence d'un crédit budgétaire et la régularité formelle du mandat. Le cas échéant, le mandat devra être renvoyé au collègue en application des dispositions réglementaires.
- Si les trois éléments sont réunis et si l'état de la trésorerie le permet, il convient de **payer dans les meilleurs délais**. Les retards de paiement des services publics ne sont pas une fatalité.

- Le **RECOUVREMENT DES RECETTES** sur base des documents adéquats :

- états de recouvrement,
 - rôles taxes exécutoires...
- Nécessité d'**établir les documents de recouvrement** et de les transmettre au receveur dans les **meilleurs délais**. Cela suppose par exemple que les éléments taxables soient recensés le plus tôt possible dans l'année.
- Le recouvrement *dans les temps* permet d'éviter des éventuels problèmes de trésorerie.

La **VERIFICATION DE LA TRESORERIE**

- Le code wallon exige qu'une **situation de caisse** soit soumise au conseil communal au moins une fois par trimestre.

- **Vérification** régulière des *sous-caisses* des services.
 - Cette présentation régulière permet de suivre l'**évolution** de la consistance de la **trésorerie** et de détecter d'éventuels problèmes :
 - risques de rupture de trésorerie,
 - maintien de sommes trop importantes sur comptes à vue (d'où nécessité d'envisager des placements, en accord avec le collègue)
-
- L'élaboration du **PROJET DE BUDGET COMMUNAL** et des projets de modifications budgétaires.
 - Il s'agit là d'une mission qui ne peut être menée à bien sans une parfaite collaboration entre :
 - le collège communal, pour les choix politiques,
 - le secrétaire communal,
 - le receveur communal,
 - le service des finances.
 - Le receveur communal est d'ailleurs invité à remettre son avis officiel dans le cadre de la commission prévue par l'article 12 de l'arrêté du gouvernement wallon du 5 juillet 2007 sur la comptabilité.
 - Tout doit être mis en oeuvre pour que le budget soit exécutoire lorsque l'exercice financier commence. Pour cela, l'idéal est qu'il soit préparé de telle manière qu'il puisse être présenté au conseil communal avant la fin de l'exercice précédent.
Ce n'est qu'avec un budget exécutoire que le programme des travaux extraordinaires peut être mis en oeuvre.
 - Le **CALENDRIER** budgétaire et comptable idéal est le suivant :
 - vote du **compte** et **première modification** budgétaire avant la fin du mois de mars/avril (si on dispose des documents nécessaires : 173 x...),
 - **deuxième modification** budgétaire avant la fin du mois d'octobre,
 - vote du **budget** avant la fin de l'exercice précédent.
 - Le budget est constitué de **prévisions** mais, pour toutes sortes de raisons, la **réalité** peut s'écarter des prévisions. Une gestion efficace suppose que les écarts soient détectés sans délai, de manière telle que des **corrections** puissent être apportées.
 - Les deux ¹² modifications budgétaires annuelles permettent d'évaluer la mesure dans laquelle les prévisions de recettes et de dépenses *tiennent la route*. Elles permettent ainsi de procéder à des **CONTROLES BUDGETAIRES**.
-
- Le **FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS**
 - La mise en oeuvre du programme des travaux extraordinaires suppose que le budget soit approuvé ; il suppose aussi que des moyens financiers soient mobilisés. D'où l'importance de réaliser la procédure de conclusion des **emprunts** dans les meilleurs délais.

¹² Il y a souvent deux modifications budgétaires par exercice mais il peut y en avoir plus si cela s'avère nécessaire.

- La procédure peut être lancée dès que le budget est voté par le conseil, de manière telle que le banquier puisse être désigné le plus tôt possible après l'approbation du budget.
A Beyne-Heusay, depuis quelques années, ce marché est passé par le biais d'un appel d'offre général avec publicité européenne, qui peut être répété pendant une durée de trois ans après la conclusion du marché initial.

- Les **CONSEILS FINANCIERS**

- Il pourra être fait appel au *Know How* financier du receveur, aidé par le service des finances dans de nombreuses circonstances :
- élaboration des budgets et des modifications budgétaires,
 - analyse de l'évolution des comptes,
 - passation des marchés d'emprunts,
 - placement d'excédents de trésorerie,
 - tutelle sur les budgets et comptes du CPAS, des fabriques d'église (*), des ASBL communales,
 - analyse des comptes et plans stratégiques des intercommunales.

(*) La subvention ordinaire ne doit être intégralement versée aux fabriques d'église que dans la mesure où l'état de leur trésorerie le requiert. Une demande leur est adressée en ce sens, avant le versement de la deuxième partie de la subvention annuelle.

- L'**OCTROI ET LE CONTROLE DES SUBVENTIONS**

- Le service des finances est chargé de mettre en oeuvre de la délibération du conseil communal du 10 mai 2010 relative à l'octroi et au contrôle des subventions.
- Les subventions récurrentes en numéraire (en fonctions des critères), les subventions exceptionnelles en numéraire et la valorisation des subventions en nature font l'objet de délibérations du conseil ou du collège.
- Une liste récapitulative des subventions accordées pendant l'exercice est annexée aux comptes annuels.

3-Les tableaux de bord afférents aux déchets :

Doivent être **transmis, à la conseillère en environnement**, tous les éléments qui lui permettront de tenir ses tableaux de bord : rapports entre les dépenses et les recettes afférentes aux déchets, dans la perspective du coût-vérité :

- copie de toutes les factures relatives aux déchets : enlèvement, traitement, collectes sélectives, parcs à conteneurs, déchets vers du samedi...,
 - copie des montants enrôlés et recouverts qui concernent les déchets : taxe-socle sur les déchets, vente de sacs...
-

4-Les tableaux de bord afférents au système **informatique** :

Une copie des factures relatives à la gestion informatique - d'ailleurs souvent jointes à l'original - doit être communiquée à la personne en charge de l'informatique.

Il s'agit évidemment des achats de matériel mais aussi des factures relatives :

- à la maintenance légale des logiciels ADEHIS et IBM,
- à la maintenance du matériel,
- au prêt des logiciels d'exploitation IBM,
- au leasing de l'unité centrale,
- aux prestations ponctuelles...



CHAPITRE DEUX : LE SERVICE DES TAXES

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs

SERVICE DES TAXES - OBJECTIFS

Il n'est pas inutile de rappeler que les taxes représentent quelque 45 % des recettes ordinaires des communes belges. Dans le budget 2010 de la commune de Beyne-Heusay, les recettes fiscales représentent **56,5 %** des recettes ordinaires de l'exercice propre.

Il va dès lors de soi qu'il convient de tout mettre en oeuvre pour les **faire rentrer dans les meilleurs délais**. Il y va de la santé de la trésorerie.

La première étape suppose le vote et les renouvellements **des règlements-taxes** par le conseil communal.

L'initiative de soumettre les règlements au conseil communal relève essentiellement du secrétariat communal mais il n'est pas inutile que le service des taxes garde, lui aussi, un oeil sur le tableau synoptique des taxes tenu par le secrétaire communal. Ce tableau reprend la *carte d'identité* de chaque taxe et de chaque redevance :

- le libellé,
- le ou les taux,
- la date du vote par le conseil communal,
- la date de l'approbation par la tutelle,
- l'échéance (qui ne peut dépasser la fin de la mandature pour les taxes).

- Depuis 2007, les règlements-redevances doivent aussi faire l'objet d'une approbation du collège provincial.

Les règlements-taxes ne doivent plus être précédés d'une enquête publique. Par contre, dès qu'ils sont approuvés, ils doivent faire l'objet d'une publication, avec mention dans le registre des publications.

On a vu, ces dernières années, des recours judiciaires accueillis au motif que la commune ne pouvait prouver que les règlements-taxes avaient été publiés ; le fond n'était même pas abordé.

La publication est faite par le secrétariat communal, lorsque le règlement-taxe est approuvé. Il n'est cependant pas inutile que le service des taxes garde aussi un oeil sur le calendrier et s'inquiète lorsqu'il n'a pas reçu communication des mentions de l'approbation et de la publication.

L'étape suivante concerne le **recensement** des éléments taxables (panneaux publicitaires...).

Depuis la suppression de la taxe sur les chiens et sur la force motrice, ce travail a été considérablement allégé et ne représente plus que quelques journées de travail. Il faut cependant constater et déplorer qu'il arrive que ce travail de recensement traîne anormalement, certains années, pour de bonnes et de moins bonnes raisons.

Sauf circonstances tout à fait exceptionnelles, le **recensement** doit être réalisé dès les **premiers jours ouvrables** de l'année. Qu'il s'agisse des recensements préalables aux taxes communales ou des recensements qui nous sont demandés par les autorités de la Province.

C'est sur base de ce recensement que les **rôles** pourront être établis et rendus **exécutaires**. Le recouvrement pourra alors avoir lieu, par l'envoi des **avertissements**-extraits de rôle.

Taxe communale sur les **imprimés publicitaires**.

Le recensement se fait au fur et à mesure que les éditeurs introduisent des déclarations spontanées.

A défaut de déclaration ou lorsque la déclaration doit être rectifiée en fonction des éléments dont nous disposons (boîtes aux lettres tests), la taxe ne peut être appliquée qu'en respectant la procédure de taxation d'office. Une lettre recommandée est envoyée au contribuable pour l'avertir qu'il va être taxé sur telle base et pour tel montant et qu'il dispose de trente jours pour présenter ses observations. Le respect strict de cette procédure s'impose, pour ne pas exposer la commune à des recours.

Cette procédure de la **TAXATION D'OFFICE** concerne en fait toutes les taxes pour lesquelles le recensement passe par une déclaration des contribuables.

Le **contentieux** fiscal est géré par le service des finances/taxes qui veillera :

- à **respecter strictement la procédure** : accusé de réception par écrit dans les huit jours, communication d'une date d'audience devant le collège, respect des délais... ;
- à fournir tous les éléments d'information nécessaires si le recours à un **avocat** est nécessaire.

Faut-il vraiment préciser que les taxes font rarement plaisir et que le service sera parfois confronté à des contribuables mécontents ? D'où l'importance de mettre toute en oeuvre pour :

- accueillir les contribuables dans les meilleures conditions,
- prendre en considération les demandes de plans d'étalement des paiements, lorsqu'elles ne sont pas manifestement déraisonnables,
- garder son calme face à des récriminations qui sont parfois excessives,
- tenter de faire baisser la tension en expliquant que les agents sont aussi des contribuables, que personne n'aime payer des taxes...,
- donner toutes les explications nécessaires,
- faciliter la vie des contribuables autant que faire se peut, notamment en prévoyant des séances d'octroi des sacs-poubelles...



CHAPITRE TROIS : LE SERVICE DES TRAITEMENTS

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs

SERVICE DES TRAITEMENTS - OBJECTIFS

Il n'est pas inutile de rappeler que la gestion des traitements et des cotisations sociales représente une énorme masse financière. Au budget 2010, les dépenses de personnel représentent une masse de 4.029.041,03 €, soit **40 %** du total de dépenses ordinaires de l'exercice propre.

Outre le fait qu'il s'agit d'une énorme masse financière, il convient de ne jamais oublier qu'il y va des moyens de subsistance des agents et de leur famille.

Rigueur et **ponctualité** sont donc les maîtres-mots pour tout ce qui concerne :

- le calcul des traitements,
- le suivi des évolutions barémiques,
- les déclarations auprès de l'ONSSAPL,
- le paiement *just in time* des traitements.

Il convient d'accorder une grande importance aux prévisions de traitements et de cotisations qui vont apparaître dans le budget et dans les modifications budgétaires. Il arrive encore que des prévisions se révèlent trop importantes ou trop peu importantes sans qu'il y ait une raison objective ; celle-ci pouvant être un engagement non prévu au départ de l'exercice, le départ inopiné d'une personne, des maladies de longue durée...

De plus, lorsqu'une modification est apportée à un crédit de dépense relatif aux traitements, il faut prévoir toutes les conséquences logiques, tout au moins alerter les services susceptibles de donner les renseignements :

- adaptation des cotisations patronales à due concurrence,
- adaptation des crédits relatifs aux primes « accidents de travail », aux vêtements de travail...

Lorsque la commune recourt à l'agence locale pour l'emploi - par exemple pour les garderies scolaires de midi ou le nettoyage des salles - il convient d'inscrire une prévision qui sera fonction de la somme payée à l'agence au cours de l'exercice précédent.

Devant la complexité des règles légales, réglementaires et statutaires, les agents se posent parfois de légitimes questions, qu'ils viennent soumettre au service. Il convient de tout mettre en oeuvre pour les **renseigner** dans les meilleures conditions de délai et d'exactitude.

Il semble dès lors nécessaire de suivre de près l'évolution de la législation (presse, ouvrages spécialisés, contacts avec l'opérateur informatique, chargé de la maintenance des logiciels...).

Si des obligations d'information pèsent sur le service des traitements, il appartient à tous les membres du personnel de signaler, le plus rapidement possible, tous éléments de nature à influencer le calcul des traitements et l'application des cotisations. On pense essentiellement à des événements familiaux - mariages, naissance d'enfants, divorces, modifications dans la composition du ménage... - qui sont de nature à influencer, par exemple, les retenues fiscales (précompte professionnel).

Si des problèmes se posent, il appartient au service des traitements de demander que ces obligations soient rappelées aux membres du personnel.

Chaque fois que c'est possible, et dans la mesure de ses possibilités, le service des traitements apportera son *know how* aux autres services publics locaux - on pense essentiellement aux A.S.B.L communales - qui éprouveraient des difficultés dans les matières du paiement des traitements et des cotisations sociales.

La configuration des services est telle que la gestion administrative du personnel se fait au secrétariat communal et celle des traitements et cotisations au service des finances. Il va de soi qu'une collaboration constante entre les deux services est indispensable.



Cinquième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES TECHNIQUES



- **Travaux sensu stricto**
- **Marchés publics**
- **Urbanisme**
- **Environnement**
- **Patrimoine et énergie**
- **Mobilité**
- **Logement**
- **Sécurité**
- **Plan général d'urgence et d'intervention (P.G.U.I.)**

CHAPITRE UN : LE SERVICE DES TRAVAUX SENSU STRICTO

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

A- LA COORDINATION GENERALE DU SERVICE DES TRAVAUX

- 1- La coordination générale du service des travaux concerne les domaines suivants :
- la gestion des équipes d'ouvriers,
 - la coordination entre les différents départements du service,
 - la gestion du personnel de nettoyage.

2- La gestion des équipes d'ouvriers

LA GESTION DES EQUIPES D'OUVRIERS - OBJECTIFS

La mission principale du conducteur des travaux, assisté par le contremaître, consiste à **gérer l'équipe des ouvriers**, dans la perspective des deux métiers de base du service :

- le nettoyage, l'entretien et de la sécurisation du domaine public, y compris les cimetières,
- l'entretien et de la sécurisation des bâtiments communaux.

La gestion quotidienne du personnel comprend notamment :

- l'attribution des missions et la distribution du travail,
 - les explications nécessaires sur les différents travaux confiés,
 - la gestion des conflits,
- l'animation des équipes et l'entretien d'un esprit d'équipe.

Il convient de veiller :

- au respect des **horaires** : sauf circonstances exceptionnelles (météorologiques, par exemple) les départs tardifs et les retours anticipés au réfectoire ne peuvent être admis,
- au respect des procédures relatives à l'établissement des **bons de commande** de marchandises, outils...,
- au respect de l'interdiction de fumer dans les bâtiments communaux,
- au respect de l'obligation de porter les vêtements et équipements de **sécurité**,
- au respect de l'**équipement**, notamment des vêtements de travail,
- à l'utilisation respectueuse et à l'entretien régulier **du matériel**.

En ce qui concerne les **véhicules**, il convient de veiller au respect :

- de l'obligation de tenir une **fiche de consommation** de carburant pour chaque véhicule,
- de l'interdiction de toucher aux **réglages** effectués par le garage,
- de l'obligation de maintenir les véhicules en bon état de **propreté** intérieure et extérieure,
- de l'interdiction de fumer dans les véhicules,
- de l'obligation de **signaler** immédiatement - au conducteur et au garage - les **anomalies** et **pannes** éventuelles,
- de l'interdiction de toute utilisation à des fins personnelles, sauf en cas d'autorisation expresse du collègue,
- du code de la route.

Il est vivement souhaité qu'un tableau de bord concernant l'état du **matériel** (tondeuses...) et du **charroi** soit établi et tenu à jour.

Le respect des **consignes de sécurité** est un impératif vital, au sens propre du terme. On pense notamment à :

- la signalisation des chantiers,
- l'utilisation effective des vêtements et équipements de sécurité ; le port des vêtements de couleur jaune ou orange, avec bandes réfléchissantes, est évidemment obligatoire pour tout travail effectué sur le domaine public.

Dans ces domaines, le conducteur des travaux travaille en étroite collaboration avec l'agent qui est spécifiquement en charge de la sécurité (voir infra).

Il appartient au conducteur des travaux de relayer, vers le secrétaire ou l'échevin, les **besoins du service** - en matériel, outillage, équipement... - et d'évaluer aussi précisément que possible, le coût de ces demandes. Des demandes qui seront introduites suffisamment tôt pour que les crédits puissent être prévus au budget.

L'équipe d'encadrement s'informerera sans cesse sur les **techniques nouvelles**, le matériel nouveau. Elle tentera de trouver des **formations** utiles pour le personnel. En collaboration avec le secrétariat communal, elle établira un planning des formations et tiendra un tableau des formations déjà suivies.

La gestion des équipes implique de veiller au respect des procédures qui sont prévues par le statut en cas de **maladie** d'un membre du service : avertissement immédiat du chef de service puis envoi d'un certificat médical dans les 48 heures.
Elle implique également que les déclarations d'**accident de travail** soient relayées sans délai vers le secrétariat communal.

3- Autre mission du chef du service des travaux : la **coordination** entre les différents départements :

- le service des travaux proprement dit (staff ouvriers),
- les services techniques spécifiques : marchés publics, énergie, logement, sécurité, environnement, urbanisme et patrimoine.

Cette coordination est aussi une des préoccupations principales des réunions du jeudi, avec le bourgmestre, le secrétaire communal, les attachés spécifiques et l'employé administratif.
En fonction des sujets abordés, l'une ou l'autre personne peut être invitée à participer à la réunion.

4- La surveillance du personnel d'entretien affecté au bâtiment de la Gare (pointage, horaires, séquences de travail, qualité du travail...) relève aussi du conducteur des travaux.

B- LA GESTION DU DOMAINE PUBLIC ET DES BATIMENTS COMMUNAUX

1- La gestion du domaine public ainsi que celle des bâtiments communaux et de leurs abords est extrêmement importante dans la mesure où la commune, qui demande des efforts aux particuliers, se doit de **montrer l'exemple**.

A cet égard, on peut déplorer l'état d'un certain nombre de nos bâtiments, qui ne constituent pas précisément des exemples à suivre :

- les abords de l'atelier charroi (gare),
- l'espace situé à côté du bâtiment de la place Ferrer,
- les bâtiments situés en façade de la salle Amicale,
- les abords à l'arrière de la salle Amicale,
- les bâtiments de l'ancienne école de Queue-du-Bois, ...

2- Pour tout ce qui concerne l'entretien du domaine public et des bâtiments communaux, le service - département patrimoine et mobilité - doit tenir des tableaux de bord qui permettent à tout moment d'identifier, évaluer, soumettre, planifier et réaliser.

a- Identifier les endroits (voiries ou bâtiments) où des travaux s'imposent.
b- Evaluer le coût des travaux et de prendre tous les renseignements nécessaires quant aux possibilités d'obtenir des subventions .
c- Soumettre le dossier aux organes compétents, qui devront alors décider : <ul style="list-style-type: none"> - si les travaux seront entrepris, - s'ils peuvent l'être par nos services ou s'ils doivent être commandés à un intervenant extérieur (marchés de travaux...), - à charge de quel budget ils peuvent être imputés.
d- Planifier , de manière aussi précise que possible, les travaux dont la réalisation a été décidée ; la mise en place d'un planning réaliste (avec des marges de sécurité pour faire place à l'imprévisible) est essentielle pour : <ul style="list-style-type: none"> - l'efficacité de la gestion quotidienne, - la rigueur de la gestion financière, - la crédibilité, qui ne s'accommode pas d'actions annoncées puis sans cesse différées.

3- Aussi simple à dire que difficile à réaliser : le service des travaux doit faire en sorte que le domaine public soit **propre** et **sécurisé**.

LA PROPRETE DU DOMAINE PUBLIC - OBJECTIFS
- Nettoyage régulier , notamment par le service environnement, qui est chargé de quadriller la commune pour faire en sorte que chaque coin de la commune soit visité au moins une fois par semaine ; ce service est chargé d'enlever les petits dépôts et de signaler les autres pour planifier leur enlèvement par d'autres moyens.
- Tontes et élagages réguliers, entretien des parterres, arrosages, remplacement des plantations détériorées ou arrachées...
- Vidange régulière des poubelles publiques, remplacement ou réparation de celles qui sont détériorées, brûlées...
- Nettoyage régulier des abords des bulles à verre ; les débris qui jonchent le sol constituent un réel danger.
- Curage régulier des avaloirs, chambres de visites, <i>chasses</i> et autres éléments du réseau d'égouttage.
- Entretien et réparations du petit mobilier urbain (bancs...). Si ce mobilier est géré par des concessionnaires (abribus), il convient de signaler le plus rapidement les dégradations...

- Si des dépôts sauvages de déchets peuvent être imputés à quelqu'un, il convient de transmettre les informations nécessaires à la police et au service des finances, pour application de la redevance sur l'enlèvement - par nos services - des dépôts de déchets.

LA SECURITE SUR LE DOMAINE PUBLIC - OBJECTIFS

- **Réparations ponctuelles** des voiries : trous à reboucher, *poches* à rénover...
- **Signalisation** rapide des excavations, des obstacles divers... y compris sur la RN 3 (Grand'Route)
Si les problèmes concernent la Grand'Route, il convient d'avertir au plus vite les services de la Région qui gèrent cette voirie régionale.
- Etablissement et tenue à jour d'un **tableau de bord** concernant l'**état de nos voiries**, pour inclure des rénovations, des réparations :
 - soit dans la tranche annuelle de petite vicinalité (dossiers non subventionnés),
 - soit dans le programme triennal des investissements subventionnés,
 - soit dans le nouveau système des droits de tirage octroyés aux communes.
- **Déneigement** en période d'hiver :
 - le matériel doit être prêt dès les derniers jours d'octobre,
 - la composition des équipes de garde (matin - journée - soirée) doit être déterminée dans les meilleurs délais ; il y va de l'intérêt du service comme du confort des agents qui doivent savoir à quoi s'en tenir suffisamment tôt,
 - l'*activation* des gardes se fait en fonction des informations météo, sérieuses et, si possible, recoupées.
- Il convient de tenir compte des problèmes ponctuels, des plaintes enregistrées... pour tenter d'améliorer en permanence cet important service : détermination des circuits, des priorités, embarquement de matériel et de signalisation dans les camions...

4- La **maintenance des bâtiments** communaux suppose un certain nombre d'actions.

LA MAINTENANCE DES BATIMENTS COMMUNAUX

- L'idéal vers lequel il faut tendre : l'établissement et la tenue à jour d'un **tableau de bord** concernant l'**état des bâtiments**. Ce qui permettra de planifier les travaux et d'inclure les réparations et rénovations :
 - soit dans les dossiers moyens - non subventionnés - pour lesquels des crédits sont inscrits chaque année dans le budget annuel,
 - soit dans le programme triennal des investissements subventionnés,
 - soit dans les différents programmes de subventionnement des investissements qui doivent générer des économies d'énergie (Ureba...).

- Les services de la commune veilleront en permanence à l'**entretien** régulier (peintures, tapis, sols...) **et aux réparations** ponctuelles (électricité, sanitaire, chauffage...), le cas échéant en faisant appel à des sociétés extérieures, pour des problèmes spécifiques.

- Il est de la plus haute importance de veiller à donner une suite aux remarques formulées dans les rapports **d'inspection** réguliers (services d'incendie, AIB Vincotte, vérification des extincteurs...).

5- Les cimetières

LA GESTION DES CIMETIERES - OBJECTIFS

- La **GARDE** et la **SURVEILLANCE** des cimetières sont confiées aux fossoyeurs et autres préposés communaux, qui agissent sous l'autorité du bourgmestre et en fonction des directives du service des travaux et du service des funérailles et sépultures.

- Les fossoyeurs et préposés sont chargés de **SURVEILLER** :

- la construction des caveaux,
- le placement des monuments et signes indicatifs de sépulture,
- tous autres travaux effectués dans les cimetières.

- Les fossoyeurs et préposés sont chargés :

- du creusement des fosses,
- des inhumations et des exhumations des corps ou des urnes,
- des transferts des corps au départ des caveaux d'attente,
- du remblayage des fosses et de la remise en état des lieux.

- En concertation avec le service des funérailles et sépultures, ils veillent à la délimitation des parcelles, chemins et allées.

- Ils déterminent les emplacements destinés aux inhumations et veillent à ce que les monuments et caveaux soient construits aux endroits qu'ils fixent et conformément aux prescriptions réglementaires.

- Ils veillent à ce que les inhumations, exhumations, dispersions, placements en columbarium soient organisés dans le respect de la mémoire des défunts ainsi que dans l'ordre et la sécurité publics.

- Pour ne plus connaître les problèmes qu'on a rencontrés dans le passé, le règlement communal relatif aux cimetières a prévu des **INTERDICTIONS SPECIFIQUES** qui ont pour but d'éviter les situations dans lesquelles pourrait se poser un problème de conflit d'intérêts.

- Ainsi, dans les cimetières de l'entité de Beyne-Heusay, les fossoyeurs et autres préposés de la commune ne peuvent effectuer un certain nombre de prestations pour leur compte, directement ou indirectement, aussi bien pendant les heures de service qu'en dehors de celles-ci :

- vente ou placement de monuments funéraires,
- vente de fleurs, d'accessoires et de tous objets quelconques utilisés dans les cimetières,
- prestation de services rémunérés,
- recommandation non sollicitée quant au choix d'un entrepreneur ou d'un fournisseur.

- Dans un domaine aussi sensible que celui des funérailles et sépultures, les fossoyeurs et autres préposés devront veiller à la correction de leur tenue vestimentaire et de leur attitude.
Et ce, plus particulièrement encore lorsqu'ils sont en présence des proches des défunts.

6- Les **informations** qui concernent l'état du domaine public et qui sont de nature à rendre service aux citoyens doivent être communiquées aux agents en charge de l'information. Ceux-ci les relaieront par l'intermédiaire du site Internet ou de *Beyne Infos*.

Lorsque l'information ne concerne qu'une petite partie de la population - par exemple, les habitants d'une rue dans laquelle des travaux vont être réalisés - elle se fera plutôt par un feuillet qui sera distribué dans les boîtes-aux-lettres de la rue, du quartier...



CHAPITRE DEUX : LE SERVICE DES MARCHES PUBLICS

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs

LA GESTION DES MARCHES PUBLICS - OBJECTIFS

- Un des attachés du service des travaux est plus particulièrement affecté à la gestion des marchés publics de travaux, de fournitures et de services.
- Même si, dans certains domaines très spécifiques, la partie technique (rédaction du cahier des charges, dépouillement des offres...) d'un marché est gérée par un autre agent, l'attaché spécifique marchés publics est l'agent-ressource pour tout ce qui concerne les marchés publics. Il centralise les délibérations et établit les listes récapitulatives qui doivent être jointes au budget et aux comptes.
- Les marchés spécifiques, dans lesquelles interviennent d'autres agents que l'attaché spécifique marchés publics sont notamment :
 - le marché de service financier - les emprunts - qui permet de financer le programme annuel des investissements (marché piloté par le receveur communal),
 - le marché global d'achat de gaz et d'électricité (marché piloté par le secrétaire communal),

- les marchés-stocks concernant l'achat :
 - des produits d'entretien,
 - des fournitures classiques,
 - des fournitures scolaires, (marchés pilotés par le service des finances),
- le marché d'achat du meublé scolaire (choix du mobilier par les directrices d'écoles),
- le marché de service concernant l'enlèvement des déchets (marché piloté par la conseillère en environnement),
- le marché concernant la fourniture de carburant pour les véhicules communaux (marché piloté par le receveur communal).

La gestion des marchés publics comprend notamment :

- les démarches exploratoires et les contacts qu'il convient de prendre pour que le marché se déroule dans les meilleures conditions,
- la procédure de mise en concurrence et l'établissement des délibérations du conseil et du collège qui concernent la désignation d'un auteur de projet ou d'un coordinateur,
- les contacts à maintenir en permanence avec les différents intervenants : autorités de tutelle, pouvoirs subsidiaires, auteur de projet, coordinateur, concessionnaires de voirie...,
- la procédure de mise en concurrence et l'établissement des délibérations du conseil et du collège qui concernent la désignation d'un ou plusieurs entrepreneurs, fournisseurs, prestataires de services...,
- la surveillance de l'exécution du marché.

- Il arrive que la commune soit directement auteur de projet, par exemple pour des petits travaux de voirie, des petits travaux aux bâtiments communaux, l'achat de véhicules, de matériel, de mobilier... Dans ces cas, les services techniques établiront les documents nécessaires à la mise en concurrence : cahier spécial des charges, plans et métré estimatif. Il appartiendra alors aux services communaux :

- de veiller aux opérations d'installation du chantier, avec état des lieux préalable au début des travaux,
- de veiller à ce que le cautionnement éventuel soit déposé en garantie de la bonne exécution du marché,
- de surveiller régulièrement l'exécution du marché et de réagir immédiatement en cas d'incidents de chantiers, de malfaçons..., en concertation avec l'échevin des travaux, d'assister aux réceptions des travaux ou des fournitures.

De plus en plus d'intervenants (fournisseurs - entreprises) prennent l'initiative de se faire connaître auprès des pouvoirs publics - dont les communes - dans la perspective d'une participation éventuelle aux marchés publics qui seront lancés.

Il convient d'accuser réception - par lettre ou par mail - et d'indiquer que ces intervenants sont sur les listes de la commune, qui fera le cas échéant appel à eux lors des procédures fermées (procédure négociée).

- Comme tant d'autres, la matière des marchés publics s'est tellement densifiée et complexifiée, au fil des années, qu'elle est devenue peu sécurisante. Il arrive de plus en plus souvent que plusieurs interprétations puissent être défendues. *Celui qui dit blanc a raison mais celui qui dit noir n'a pas tort.*

Si on ajoute que les intérêts des soumissionnaires sont souvent importants, on mesure à quel point on n'est jamais loin d'un recours. D'où l'importance de se tenir au courant de l'évolution de la loi, de la jurisprudence et de la doctrine.



CHAPITRE TROIS : LE SERVICE DE L'URBANISME

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs

LE SERVICE DE L'URBANISME - OBJECTIFS
<p>- Le service de l'urbanisme est essentiellement chargé de l'application quotidienne du code wallon de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire, du patrimoine et de l'énergie (le C.W.A.T.U.P.E.).</p>
<p>- L'essentiel de l'activité quotidienne du service consiste évidemment en l'instruction des dossiers de demandes de permis d'urbanisme et d'urbanisation. Sans oublier les déclarations urbanistiques et les problèmes connexes tels que : modifications de tracé de voirie, implantations commerciales, permis de valorisation d'anciens terrils...</p>
<p>- Une règle d'or : il convient d'accorder à chaque dossier l'importance qu'il mérite, sans tomber dans la routine. En fait, dans une commune de sept kilomètres carrés, avec une densité de près de 1.700 habitants/km², l'affectation du moindre mètre carré est importante.</p>
<p>- La construction d'une habitation ou sa rénovation... est une aventure importante - parfois unique - dans la vie des habitants. Il convient donc de pouvoir donner toutes les explications nécessaires, parfois pour refuser ce qui doit l'être. Un service public se doit de ne jamais perdre de vue la dimension humaine, au-delà des aspects techniques et administratifs.</p>

- Dans certaines conceptions anciennes de la culture administrative, l'administration se contentait d'attendre les dossiers et ne réagissait qu'après, parfois en refusant ce qui aurait pu passer si un **dialogue constructif** avait eu lieu **avant le dépôt formel du dossier**.

En fait, les candidats bâtisseurs ou lotisseurs doivent pouvoir dialoguer avec l'administration avant l'introduction du dossier et ils doivent recevoir des réponses aux questions suivantes :

- que penser de tel ou tel projet ?
- quelles sont ses chances d'être accepté ?
- à quelles conditions (modifications...) pourrait-il être accepté ?

- Cette procédure de dialogue informel, préalable et constructif est celle du **RULING**, de plus en plus appliquée dans les administrations fiscales (où des contribuables vont demander quel serait le sort fiscal de telle ou telle opération s'ils la mettent en oeuvre).

- Il n'est possible de donner des explications complètes et fiables qu'en disposant en permanence d'une **documentation à jour**, concernant les différents aspects de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire : textes légaux, commentaires, jurisprudence...

- Les différentes formations spécifiques au réseau wallon des conseillers en urbanisme doivent être suivies dans la mesure où :

- elles sont obligatoires dans la perspective des subventions qui sont octroyées aux communes,
- elles opèrent une remise à niveau constante dans une matière très évolutive,
- elles permettent de créer et d'entretenir des contacts avec d'autres conseillers, confrontés aux mêmes problèmes.

- Une bonne connaissance de la structure du **plan de secteur** de Liège - dans la partie qui concerne le territoire de Beyne - s'impose, d'autant plus qu'il conviendra un jour de faire face aux projets de modification des plans et d'argumenter en connaissance de cause, après détermination d'une position urbanistique par le conseil et le collègue.

- La mise en oeuvre des zones d'aménagement communal concerté (les Z.A.C.C.) suppose également une bonne connaissance des différents outils planologiques.

- La commune de Beyne-Heusay ne dispose que de deux instruments propres d'urbanisme :

- le **plan particulier d'aménagement** (P.P.A.), qui concerne - pour l'essentiel - le quartier des *Champs de Beyne*,
- le règlement spécifique soumettant l'**abattage des arbres** à autorisation. Il va sans dire qu'il convient d'en connaître les dispositions.

- Ne jamais oublier que, plus que des dossiers, l'urbanisme concerne des problèmes d'affectation du sol, donc des problèmes de terrain, qui ne peuvent être détectés ou surveillés que par une **présence sur le terrain**.

La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages *urbanisme* du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec les personnes qui sont en charge de l'information.

- Lorsque des **infractions urbanistiques** sont constatées, il convient évidemment de gérer le dossier : contacts avec la Région, le Parquet, la police...
- Si la commune fait appel à un avocat, il conviendra de prendre en charge les contacts avec lui (elle) et d'assurer le suivi de ses demandes (examen des conclusions...).
- La gestion des permis d'urbanisme se conçoit difficilement sans une étroite **coordination avec** les services en charge des matières connexes :
 - permis d'environnement,
 - patrimoine,
 - logement (permis de location...),
 - énergie,
 - mobilité,
 - sécurité.



CHAPITRE QUATRE : - LE SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs

LE SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT - OBJECTIFS
- Le service de l'environnement est en charge de tous les dossiers qui, d'une manière ou d'une autre sont en rapport avec ce qu'on appelle désormais la qualité du cadre de vie .
- La problématique des déchets est particulièrement importante ; elle implique notamment : <ul style="list-style-type: none"> - la supervision des différentes collectes : déchets ménagers, collectes sélectives, bulles à verre : contacts avec les sociétés chargées de l'enlèvement, relais des plaintes... - les contacts avec la Région wallonne et l'intercommunale Intradel, notamment en ce qu'ils concernent les recyparcs et le traitement des déchets, - la mise au point de la partie technique du marché de services concernant l'enlèvement des déchets, - la tenue du tableau de bord trimestriel des coûts et recettes en matière de déchets, dans la perspective de la détermination du <i>coût-vérité</i>, qui va conditionner tant le taux de la taxe que les inscriptions budgétaires.

- Le **cycle de l'eau** fait partie des grandes problématiques environnementales :
 - la protection des eaux de surface et souterraines,
 - l'égouttage,
 - l'épuration.

A cet égard, il convient de suivre de près l'évolution des P.A.S.H. (programmes d'assainissement par sous-bassin hydrographique) qui concernent la commune :

- Vesdre et
- Meuse-aval.

- Quelques autres aspects de la gestion de l'environnement au quotidien :

- La gestion des situations générées par des **facteurs de pollution** tels que la présence d'amiante dans certains bâtiments, les écoulements d'hydrocarbures, la présence de métaux lourds dans le sol...
- Le soin de veiller à ce que les particuliers respectent les obligations inhérentes à l'**entretien des propriétés** : taille des haies, entretien des parcelles, échardonnage...
- La gestion de dossiers à implication environnementale : l'évolution du Ravel, le recensement des PVR (points de vue remarquables) et des PIP (périmètres d'intérêt paysager), les contrats de rivière, le balisage des promenades ...
- Le **nettoyage du domaine public** : contacts avec l'équipe chargée de quadriller la commune pour détecter les dépôts sauvages, en collaboration avec le conducteur des travaux.
- L'entretien des espaces verts et plantations : contacts avec les jardiniers, en collaboration avec le conducteur des travaux.

- En plus de ces matières spécifiques, il convient de gérer l'instruction des dossiers de :
 - **déclarations d'environnement** (classe trois)

- demandes de **permis d'environnement** (classes un et deux),
- demandes de **permis uniques**, en collaboration avec le service de l'urbanisme.

La gestion de ces dossiers suppose d'autant plus de rigueur que la procédure est *cadencée* par des délais contraignants.

- La gestion s'étend aux autorisations apparentées qui pourraient être prévues par le code de police, par exemple les déclarations de chiens dangereux.
- Comme en urbanisme, il convient d'accorder à chaque dossier l'importance qu'il mérite, sans tomber dans la routine. En fait, dans une commune de sept kilomètres carrés, avec une densité de près de 1.700 habitants/km², la proximité entraîne très rapidement des nuisances directes pour le voisinage.

- La mise en place d'une activité est une aventure importante - parfois unique- dans la vie des habitants. Il convient donc de pouvoir donner toutes les explications nécessaires, parfois pour refuser ce qui doit l'être.

Un service public se doit de ne jamais perdre de vue la dimension humaine, au-delà des aspects techniques et administratifs.

- A-côté des missions classiques, le service de l'environnement laisse de la place pour des initiatives telles que :
 - des séances d'information et de sensibilisation de la population à des problèmes liés à l'environnement (compostage...),
 - des séances d'explication dans les écoles,
 - des opérations ponctuelles telles que la distribution d'arbres de la Sainte-Catherine...

- Il n'est possible de donner des explications complètes et fiables qu'en disposant en permanence d'une **documentation** à jour, concernant les différents aspects de la gestion de l'environnement (textes légaux, commentaires, jurisprudence...). Il conviendra, par exemple, de pouvoir donner des **explications** sur :
 - toutes les possibilités d'évacuation des différentes sortes de déchets,
 - les activités visées par le décret relatif aux permis d'environnement,
 - la problématique de l'assainissement des eaux urbaines résiduaires : l'égouttage prioritaire, les dispositifs d'épuration autonome et les primes auxquelles ils peuvent donner droit, les contrôles qui doivent être effectués...
- La tenue à jour des connaissances implique la participation aux diverses formations qui sont organisées dans les différents domaines qui concernent l'environnement.

- Dans certaines conceptions anciennes de la culture administrative, l'administration se contentait d'attendre les dossiers et ne réagir qu'après, parfois en refusant ce qui aurait pu passer si un **dialogue constructif** avait eu lieu **avant le dépôt formel du dossier**.
En fait, les personnes désireuses d'entamer une activité potentiellement gênante pour le voisinage doivent pouvoir dialoguer avec l'administration (communale ou régionale) avant l'introduction d'un dossier formel. Ils doivent ainsi pouvoir demander :
 - ce que l'on peut penser de tel ou tel projet,
 - quelles sont ses chances d'être accepté,
 - à quelles conditions (modifications...) il pourrait être accepté.
- Cette procédure de dialogue informel, préalable et constructif est celle du **RULING**, de plus en plus appliquée dans les administrations fiscales (où des contribuables vont demander quel serait le sort fiscal de telle ou telle opération s'ils la mettent en oeuvre).
Un même dialogue peut être instauré pour faire comprendre aux citoyens que certains comportements (non-entretien des parcelles, feux dans les jardins...) relèvent de l'incivilité et pourraient faire l'objet de sanctions administratives.

- Comme beaucoup d'incivilités concernent l'environnement, notamment la propreté publique, une bonne collaboration est nécessaire entre le service de l'environnement et :
 - la police, qui constate les infractions,
 - la fonctionnaire-sanctionnatrice, qui applique les amendes administratives.
- Lorsque des **infractions environnementales** graves sont constatées, il convient évidemment de gérer les différents contacts qu'il convient d'établir avec la D.P.E.¹³, le Parquet, la police. Et si la commune fait appel à un avocat, il conviendra de prendre en charge les contacts avec lui (elle) et d'assurer le suivi de ses demandes (examen des conclusions...).
- Une bonne **connaissance** de certains documents d'organisation générale de la commune s'impose. En plus des **plans d'urbanisme**, il faut insister sur l'importance des plans d'assainissement par sous-bassin hydrographique (P.A.S.H.). Vesdre et Meuse-aval.
- Ne jamais oublier que, plus que des dossiers, l'environnement concerne des problèmes de terrain, qui ne peuvent être détectés ou surveillés que par une **présence sur le terrain**.
- La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages « environnement » du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec les personnes qui sont en charge de l'information.
- La gestion des permis d'environnement (et des problèmes d'environnement en général) se conçoit difficilement sans une étroite **coordination avec** les services connexes :
 - l'urbanisme,
 - le patrimoine,
 - le logement (permis de location...),
 - l'énergie,
 - la mobilité,
 - la sécurité.



¹³ La division de la police de l'environnement de la Région wallonne, avec laquelle la commune a signé un protocole de collaboration (conseil communal du 10 juin 2002 et protocole du 11 juin 2002).

CHAPITRE CINQ : LES SERVICES DU PATRIMOINE ET DE L'ENERGIE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs du service du patrimoine

LE SERVICE DU PATRIMOINE - OBJECTIFS
<p>- Patrimoine bâti de la commune</p> <p>Il convient tout d'abord de réaliser et de tenir à jour un cadastre de l'état des bâtiments de la commune, qui permettra :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de disposer à tout moment de tous les renseignements nécessaires sur chacun des bâtiments : état général (toiture, murs, châssis de fenêtres...), âge de la chaudière, consommations d'eau/gaz/électricité, assurance, extincteurs, système de sécurité..., - de détecter les problèmes en temps utile, - d'évaluer le coût des travaux à entreprendre, - d'identifier les possibilités de subventionnement, - de soumettre les problèmes et suggestions au collègue, - de planifier les travaux, dans les exercices budgétaires successifs, le cas échéant, dans les programmes triennaux.

- Gestion des **locations des salles communales**¹⁴
 Cette gestion doit être l'occasion, au travers des états des lieux, de contrôler en permanence l'évolution de l'état de cette partie importante du patrimoine, dans la perspective d'une détection des problèmes et d'une évaluation/planification des travaux nécessaires.
- Il est nécessaire de rappeler constamment leurs obligations aux utilisateurs :
 - respect des lieux, nettoyage...,
 - utilisation prudente (et conforme aux instructions) des installations électriques, cuisine...,
 - respect du voisinage (bruits...),
 - obligation d'assurer leur responsabilité,
 - obligation de respecter les différentes réglementations (SABAM, *Rémunération équitable*, vente éventuelle d'alcool...).
- **Acquisitions et cessions immobilières**, notamment les emprises de voirie et les cessions d'excédents qui sont nécessaires dans le cadre de la réalisation de certains chantiers.
 La séquence des opérations est le plus souvent la suivante :
 - contacts avec les particuliers au travers desquels le but est évidemment, dans chaque cas, d'arriver à une opération qui se conclut à l'amiable,
 - contacts avec l'administration de enregistrement, voire le comité d'acquisition d'immeubles, voire encore certains géomètres-experts immobiliers, pour obtenir l'évaluation du bien et la succession trentenaire des propriétaires,
 - contacts avec la conservation des hypothèques, pour obtenir le certificat d'absence de charge hypothécaire,
 - établissement des actes, éventuellement précédés d'une promesse,
 - enregistrement et transcription des actes.
- Ces procédures sont de nature à mettre en cause la responsabilité *notariale* de la commune ; elles doivent dès lors être menées avec un maximum de rigueur.
- La gestion de certains problèmes juridiques *pointus* qui peuvent survenir au cours de la procédure (problèmes de succession, de régimes matrimoniaux, de mainlevée d'hypothèques...) suppose une collaboration étroite avec le secrétaire communal.
- La tenue à jour des connaissances - notamment l'évolution de la partie du droit civil qui concerne les biens - est particulièrement importante. Elle peut évidemment passer par des formations.
- La gestion du patrimoine concerne souvent des problèmes de terrain, qui ne peuvent être détectés ou surveillés que par une **présence sur le terrain**.
- La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages *patrimoine - énergie* du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec les personnes qui sont en charge de l'information.
- La gestion du patrimoine se conçoit difficilement sans une étroite **coordination avec** les services connexes :

¹⁴ Le règlement relatif à l'occupation des salles a été coordonné dans une délibération du conseil communal, du 01/10/2001. Un règlement du conseil, du 25 février 2002 concerne, lui, le cas spécifique de la location des chalets en bois.

- l'urbanisme,
- l'environnement,
- le logement (permis de location...),
- l'énergie,
- la mobilité,
- la sécurité.

3- Missions et objectifs du service de l'énergie

LE SERVICE DE L'ENERGIE - OBJECTIFS

- Les objectifs sont très proches de ceux du service du patrimoine : réaliser et de tenir à jour un cadastre, essentiellement énergétique cette fois, des bâtiments qui appartiennent à la commune, dans la perspective d'une amélioration des performances énergétiques. Il conviendra ainsi :
 - de disposer à tout moment de tous les renseignements nécessaires sur chacun des bâtiments : état général (toiture, murs, châssis de fenêtres...), âge de la chaudière, consommations d'eau/gaz/électricité, assurance, extincteurs, système de sécurité...,
 - de détecter les consommations d'énergie problématiques en temps utile,
 - d'évaluer le coût des travaux à entreprendre,
 - d'identifier les possibilités de subventionnement,
 - de soumettre les problèmes et suggestions au collège,
 - de planifier les travaux, dans les exercices budgétaires successifs, le cas échéant, dans les programmes triennaux.
- La tenue à jour des connaissances - particulièrement pointue et évolutive dans le domaine de l'énergie - est très importante. Elle peut évidemment passer par des formations.
- La mission d'**information** et d'**explication** est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages *énergie* du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec la personne qui sont en charge de l'information.
- La gestion du service de l'énergie se conçoit difficilement sans une étroite **coordination avec** les services connexes :
 - l'urbanisme,
 - l'environnement,
 - le logement (permis de location...),
 - le patrimoine,
 - la mobilité,
 - la sécurité.

CHAPITRE SIX : LE SERVICE DE LA MOBILITE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs du service de la mobilité

LE SERVICE DE LA MOBILITE - OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> - Etudes de certains problèmes ponctuels de circulation ou de stationnement qui se posent dans certaines rues, en collaboration avec les autorités supérieures, notamment ceux de la Région wallonne, les autres services techniques communaux et le service mobilité de la zone de police. - Propositions de règlements complémentaires de roulage, le cas échéant après avoir consulté les riverains et leur avoir permis d'exprimer leurs préférences. - Etablissement des délibérations du conseil communal et des plans : contacts avec les autorités de tutelle. - Participation, pour la commune, aux réunions qui concernent les plans de mobilité (plan intercommunal et plan d'agglomération). - Informations des membres du conseil communal et du collège communal sur la problématique de la mobilité. - Information de la population sur la problématique de la mobilité.

<p>- Gestion de dossiers spécifiques tels que la réalisation de cheminements sécurisés pour les piétons.</p>
<p>- La tenue à jour des connaissances - dans le domaine de la mobilité et du roulage - est très importante. Elle peut évidemment passer par des formations.</p>
<p>- La mission d'information et d'explication est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages <i>mobilité</i> du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue <i>Beyne Infos</i>, en collaboration avec les personnes qui sont en charge de l'information.</p>
<p>- La gestion du service de la mobilité se conçoit difficilement sans une étroite coordination avec les services connexes :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'urbanisme,- l'environnement,- le logement,- le patrimoine,- l'énergie,- la sécurité.
<p>- Une bonne connaissance de certains documents d'organisation générale de la commune s'impose : les plans d'urbanisme, les plans d'assainissement par sous-bassin hydrographique (P.A.S.H. Vesdre et Meuse-aval), la situation du logement à Beyne...</p>



CHAPITRE SEPT : LE SERVICE DU LOGEMENT

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Missions et objectifs du service du logement

LE SERVICE DU LOGEMENT - OBJECTIFS

- Le code wallon du logement fait des communes des acteurs de la politique régionale en matière de logement. Le conseiller communal en logement est intégré dans l'équipe qui, au service des travaux, gère les différents aspects du cadre de vie (urbanisme, environnement, mobilité, patrimoine, énergie, marchés publics). A ce titre, il devra avoir non seulement une excellente connaissance des législations relatives à ses missions de base - notamment le code wallon du logement - mais aussi des connaissances de bases techniques et/ou réglementaires en urbanisme (C.W.A.T.U.P.), environnement et marchés publics. Il ne pourra négliger l'utilisation des bases de données cartographiques.
- Les communes doivent dorénavant gérer ce qu'on appelle l'ancrage communal en matière de logement. Le conseiller veillera à l'élaboration, la mise à jour et la mise en oeuvre du programme communal triennal puis biennal d'actions en matière de logement. Ce qui inclut l'organisation de la concertation entre les représentants de la commune, du C.P.A.S., de la société de logement de service public qui dessert la commune (*Le Foyer de la région de Fléron*) et de tout organisme ou opérateur immobilier ou social participant à la politique locale du logement.

- Le conseiller veillera à la tenue d'inventaires continus de la situation de la commune en matière de logements :

- logements inoccupés,
- terrains à bâtir,
- possibilités de relogement d'urgence (en concertation avec les travailleurs sociaux du C.P.A.S.).

NB : Les indicateurs-experts spécifiquement commissionnés pour assister l'administration fiscale dans les évaluations (M. Dubois et Mme. Maule, à ce jour) peuvent obtenir certains renseignements qui sont de nature à les aider dans la gestion de l'inventaire des parcelles...

- Le conseiller en logement gèrera les dossiers de permis de location, nécessaires pour la mise en location des petits logements individuels (moins de 28 mètres carrés) et des logements collectifs. Pour rappel, le permis ne peut être accordé que si le logement répond aux critères minimaux de salubrité, notamment définis par un arrêté régional. Si les critères sont respectés, il y a lieu de délivrer l'attestation de conformité du logement.

- Le conseiller en logement gèrera les dossiers des bâtiments insalubres et des bâtiments qui menacent ruine, en suivant la procédure déterminée dans le règlement communal de police. En collaboration avec la police et, le cas échéant, avec la Région wallonne.

- Si le dossier prend un tour contentieux, il assurera les contacts avec l'avocat de la commune.

- Le conseiller logement veillera à la mise en oeuvre et au suivi des procédures qui concernent les logements inoccupés : premiers constats, établissement du rôle des taxes ...

- Le conseiller logement tiendra à jour une banque de données qui lui permettra d'informer la population sur les différentes possibilités de primes et d'aides qui existent en matière de logement (construction, rénovation, économies d'énergie...), en collaboration avec le conseiller en énergie.

- La tenue à jour des connaissances - dans le domaine de la mobilité et du roulage - est très importante. Elle peut évidemment passer par des formations.

- La mission d'information et d'explication est essentielle. D'où la nécessité de tenir et de mettre à jour les pages *logement* du site Internet ; d'où aussi la nécessité de faire passer les informations utiles dans la revue *Beyne Infos*, en collaboration avec les personnes qui sont en charge de l'information.

- La gestion du service du logement se conçoit difficilement sans une étroite coordination avec les services connexes :

- l'urbanisme,
- l'environnement,
- le logement,
- l'énergie,
- la sécurité.

- La nécessité de collaborer avec le service de l'urbanisme est évidente, ne serait-ce que parce qu'un permis d'urbanisme est nécessaire pour « *créer un nouveau logement dans une habitation existante* » (article 84 § 1- 5 bis du CWATUP).

- Une bonne connaissance de certains documents d'organisation générale de la commune s'impose : les plans d'urbanisme, les plans d'assainissement par sous-bassin hydrographique (P.A.S.H. Vesdre et Meuse-aval) ...



CHAPITRE HUIT : LE SERVICE EN CHARGE DE LA SECURITE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Dans une époque *speedée*, où l'on porte plainte à tout propos et même hors de propos, la **sécurité doit devenir une véritable obsession**.

En ce qui concerne la commune, la sécurité peut revêtir de nombreux aspects.

- La sécurité du travail , au bénéfice des agents de l'administration.
- La sécurité sur le domaine public , qui est une des missions classiques de police administrative.
- La sécurité dans les bâtiments communaux , tant pour le personnel que pour les citoyens qui doivent se rendre dans les différents services.
- La sécurité dans les écoles , tant pour le corps enseignant que pour les élèves.
- La sécurité dans les aires de jeux .
- La sécurité dans les lieux accessibles au public (cafés, friteries, restaurants, magasins...).
- La sécurité sur les chantiers , ouverts sur la voie publique ou pouvant mettre en danger les usagers de la voie publique.
- La sécurité sur les aires des fêtes foraines .

3- La sécurité sur les **lieux de travail** - missions et objectifs

LA SECURITE SUR LES LIEUX DE TRAVAIL - OBJECTIFS
- C'est évidemment une des missions essentielles de l'agent en charge de la sécurité, qui doit axer sa pratique quotidienne sur la prévention , en veillant au respect d'un certain nombre de consignes essentielles.
- Veiller à ce que l'on n'utilise que du matériel présentant toutes les garanties de sécurité, au besoin attestées par un organisme <i>ad hoc</i> .
- Veiller à ce que le personnel utilise les équipements de sécurité qui doivent être mis à sa disposition : <ul style="list-style-type: none"> - harnais pour les élagages, - chaussures de sécurité, - masques de soudage, - <i>cache</i> de protection lors de l'utilisation des scies circulaires, - vêtements <i>fluos</i> dès que l'on travaille sur le domaine public, - port de gants lors de l'enlèvement de dépôts de déchets, - casques sur les chantiers...
- Veiller à ce que les produits utilisés (détergents, huiles, peintures, divers produits d'entretien...) ne présentent aucun danger pour les agents qui les utilisent en respectant les consignes de sécurité.
- Veiller à ce que des boîtes de secours complètes et non périmées se trouvent dans les différents services.
- Veiller à ce que des formations de secouristes soient suivies par des agents dans chaque service.
- En collaboration avec le secrétariat communal, qui gère le personnel, l'agent de sécurité établira les différents rapports annuels concernant la sécurité, les statistiques d'accidents du travail...
- Au même titre que le secrétaire communal, l'agent en charge de la sécurité a été institué personne de confiance pour l'application des dispositions légales relatives à la violence au travail de même qu'au harcèlement sexuel ou moral sur les lieux de travail. Cette mission suppose évidemment une collaboration étroite avec le secrétaire communal.
- La mission de sécurité sur les lieux de travail ne va évidemment pas sans une bonne connaissance de certaines dispositions telles que la loi sur le bien-être au travail ou celle de documents internes tels que le règlement de travail , le règlement de fonctionnement du service des travaux ...
- L'agent en charge de la sécurité est membre du comité de concertation/négociation , où les questions relatives à la sécurité et à l'aménagement des lieux de travail sont débattues entre les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs.

- Veiller à la bonne marche des **chantiers** effectués en régie. Sur ces chantiers, l'agent de sécurité doit agir comme le ferait un coordinateur de chantier temporaire et mobile. A cet égard, il serait particulièrement précieux pour l'organisation du service que l'agent de sécurité obtienne le certificat lui permettant d'agir en qualité de coordinateur, au moins sur les *petits* chantiers temporaires et mobiles.

4- La sécurité sur le **domaine public** - missions et objectifs.

LA SECURITE SUR LE DOMAINE PUBLIC - OBJECTIFS

- Il s'agit là d'une mission qui suppose une étroite collaboration avec :
 - le service des travaux sensu stricto,
 - la police, essentiellement pour ce qui concerne la sécurité routière, le service de la mobilité.
- La détection de **situations dangereuses** sur le terrain suppose évidemment une présence régulière sur le terrain où le danger peut résulter :
 - de l'**état d'une chaussée**, voire d'un **trottoir**, d'un accotement : excavations, bombements ...,
 - de manquements relatifs à la **signalisation** : bandes de passages piétons effacées, signaux routiers manquants, délavés ou devenus illisibles...,
 - de l'écoulement de certaines **substances** sur la voie publique : essence, huile, graisses...,
 - de feux qui, allumés aux abords de la voie publique, réduisent la visibilité,
 - de la présence d'**obstacles dangereux** à certains endroits du domaine public : conteneurs, engins de chantier, véhicules hors d'état...).

NB : même lorsque le chantier est purement privé, une autorisation de police doit être demandée et il convient alors de s'assurer que toutes les précautions ont été prises ; ainsi, grues et autres gros engins de chantier doivent faire l'objet d'un rapport d'un organisme de sécurité agréé.

5- La sécurité dans les **bâtiments communaux** - missions et objectifs

LA SECURITE DANS LES BATIMENTS COMMUNAUX - OBJECTIFS
<p>- Il s'agit là d'une préoccupation essentielle. Il y va tout d'abord de la sécurité des agents communaux, qui y passent une partie importante de leur vie. Il y va aussi de la sécurité des usagers, qui se rendent dans les différents services, qui assistent aux cérémonies (mariages, noces d'or ...) et autres manifestations (dans les salles).</p> <p>- La sécurité et la salubrité dans les lieux accessibles au public a fait l'objet d'une ordonnance de police adoptée par les conseils communaux de Beyne-Heusay, Fléron et Soumagne.</p>
<p>- Cette mission de sécurité est à accomplir en étroite collaboration avec le service du patrimoine, chargé de tenir à jour le tableau de bord de l'état des bâtiments (voir plus haut).</p>
<p>- Il convient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de veiller au passage régulier de services de sécurité agréés, - d'analyser leurs rapports et d'en assurer le suivi ; après concertation avec le conducteur des travaux et le collègue, les travaux à réaliser devront être planifiés et budgétisés, <ul style="list-style-type: none"> - soit pour être réalisés par les équipes communales de maintenance, - soit pour être confiés à des firmes extérieures (par le biais de marchés publics), - de veiller à la maintenance régulière des systèmes d'alarme intrusions, - de veiller au contrôle régulier des extincteurs, - de veiller à la présence des pictogrammes aux endroits <i>ad hoc</i> : sorties, extincteurs, escaliers..., - de veiller à ce que les téléphones des salles communales soient en permanence en état de marche et permettent ainsi d'appeler, au besoin : police, ambulance, médecin ou service d'incendie ..., - de veiller à ce que des boîtes de secours complètes et non périmées se trouvent dans les différents bâtiments.

6- La sécurité dans les **écoles**, la **crèche** (M.C.A.E.), l'**O.N.E.** et chez les **gardiennes d'enfants encadrées** - missions et objectifs

LA SECURITE DANS LES ECOLES, LA CRECHE, L'O.N.E. ET CHEZ LES GARDIENNES D'ENFANTS - OBJECTIFS
<p>- Il s'agit là aussi d'une préoccupation essentielle. Il y va de la sécurité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du corps enseignant, - des enfants qui sont confiés à nos écoles.

<ul style="list-style-type: none"> - Cette mission doit est à exercer en totale collaboration avec les directions et enseignants ; ceux-ci pourront donner les informations relatives aux mesures de sécurité spécifiques qui s'imposent pour des enfants parfois en bas âge (surveillances, conformité des jouets ...). - Pour les garderies, la mission est à effectuer en collaboration avec : <ul style="list-style-type: none"> - la direction de la crèche, - les responsables des antennes locales de l'O.N.E., - les gardiennes d'enfants à domicile.
<p>- Les dispositions applicables à l'ensemble des bâtiments communaux sont évidemment d'application dans les écoles.</p> <p>De plus, certaines circulaires de la Communauté française, particulièrement exigeantes, sont relatives à la sécurité dans les écoles. Il convient de tendre vers le respect des dispositions essentielles et ... réalisables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'indispensable suite à accorder aux remarques qui figurent dans les rapports périodiques, une attention toute particulière doit être accordée aux éléments potentiellement les plus dangereux : <ul style="list-style-type: none"> - les installations électriques, - les installations de gaz, - les cuisines, - les engins de jeux : modules de psychomotricité, toboggans...
<ul style="list-style-type: none"> - Eu égard au nombre de personnes présentes et à la présence de nombreux enfants, il convient de faire régulièrement un exercice d'évacuation : au moins un par année scolaire dans chaque implantation.

7- La sécurité dans les **aires de jeux** - missions et objectifs

LA SECURITE DANS LES AIRES DE JEUX - OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> - Il faut s'assurer que les engins de jeux qui se trouvent sur le domaine public mais aussi dans les écoles sont et restent conformes.
<ul style="list-style-type: none"> - Après l'analyse de risque réalisée en 2002, des engins ont été supprimés, d'autres ont été remplacés. Il convient maintenant de rester attentif à l'évolution et de signaler immédiatement toute déficience.
<ul style="list-style-type: none"> - D'une manière générale, lorsqu'un engin présente un réel danger et qu'il ne peut y être apporté remède dans l'immédiat, il convient de le démonter et de l'entreposer en lieu sûr. En veillant à ne pas laisser dans le sol, des éléments en saillie - boulons... - qui pourraient à leur tour constituer un danger.
<ul style="list-style-type: none"> - Mission à réaliser en collaboration avec la personne chargée du service de la jeunesse.

8- La sécurité sur les **fêtes foraines** - missions et objectifs

LA SECURITE SUR LES FETES FORAINES - OBJECTIFS

- Chaque année, des **attractions foraines** s'installent sur le domaine public, à l'occasion :
 - des fêtes locales :
 - Beyne à Pâques,
 - Heusay à la Pentecôte,
 - Queue-du-Bois en juillet,
 - Bellaire en juillet,
 - Beyne au début du mois de septembre,
 - des fancy fairs,
 - des fêtes de quartier, braderies...
- Il convient absolument de s'assurer que ces différents métiers forains ne présentent aucun danger pour les utilisateurs qui, bien souvent, sont des enfants.
- De manière générale, une étroite **collaboration** s'impose entre :
 - l'agent en charge de la sécurité,
 - les services de police qui *installent* les forains sur les champs de foire,
 - les directions d'école qui doivent faire savoir à quels forains elles ont l'intention de donner l'autorisation de s'installer dans les cours d'école.
- Un arrêté royal du 18 juin 2003, publié au Moniteur belge du 17 juillet 2003, a imposé de strictes obligations de sécurité aux exploitants des attractions foraines.
- Les exploitants doivent faire procéder à une **analyse de risques puis à des inspections de mise en place** *après chaque montage de l'attraction foraine et avant qu'elle ne soit à nouveau mise à la disposition des utilisateurs* (article 5 A.R.).
- Pour certaines attractions dites de type A, l'inspection doit être faite par un organisme indépendant (article 5 A.R.). Pour les attractions de type B, l'inspection de mise en place est effectuée par l'exploitant, éventuellement assisté de tiers, à l'aide d'une feuille de montage établie par une personne techniquement compétente (article 5 A.R.).
- L'A.R. prévoit que, à tout moment, l'exploitant doit pouvoir démontrer que les analyses et inspections ont été faites.
- Il appartiendra à l'agent de sécurité - au besoin avec l'aide de la police - de vérifier, avant la première ouverture au public, que tout est en ordre ; à défaut, il conviendra de prévenir l'exploitant qu'il ne pourra ouvrir son attraction (ce qui lui sera éventuellement confirmé par un arrêté de police du bourgmestre).

- Sans entrer dans les détails techniques repris dans le texte et les annexes de l'A.R., les dangers à prendre en compte concernent notamment :
 - les problèmes de portance, de résistance, de rigidité, de résistance aux déformations,
 - les problèmes d'équilibre, de soutènement, de la fixation au sol,
 - les problèmes électriques,
 - les problèmes inhérents aux autres énergies : mécanique, hydraulique, pneumatique...,
 - les risques physiques courus par les utilisateurs : chutes, coupures, coincements, étouffement...,
 - les risques d'incendie,
 - les possibilités d'évacuation en cas de panique...

9-La sécurité dans les **lieux accessibles au public** - missions et objectifs

LA SECURITE DANS LES LIEUX ACCESSIBLES AU PUBLIC - OBJECTIFS

- Il s'agit ici des endroits où des personnes peuvent avoir accès sans y être invitées personnellement par le propriétaire des lieux :
 - les **salles communales**, dans lesquelles ont lieu diverses manifestations organisées soit par l'administration elle-même soit par des personnes ou groupements qui ont pris la salle en location,
 - les établissements privés où le public peut entrer librement : **cafés, restaurants, friteries, magasins divers.**
- Une ordonnance relative à la sécurité et la salubrité des lieux accessibles au public a été adoptée par les trois communes de la zone de police. Les risques qui sont pris en considération concernent essentiellement les incendies et les paniques.
- Les établissements accessibles au public doivent donc appliquer les règles de sécurité qui sont prévues par divers règlements et par l'ordonnance communale. Des règles qui concernent notamment :
 - le nombre de personnes qui peuvent être présentes, en même temps, dans les lieux,
 - le degré de résistance au feu des portes, murs, planchers...,
 - les escaliers et issues de secours,
 - l'installation électrique,
 - les éléments de décoration,
 - l'éclairage de secours,
 - les pictogrammes,
 - les installations de chauffage,
 - les cuisines,
 - les extincteurs,
 - les téléphones de secours...

- Il est essentiel de veiller au passage régulier d'organismes de sécurité agréés (*AIB Vincotte*, service prévention de l'intercommunale d'incendie...).
- Les **rapports de visite** seront analysés et un exemplaire en sera soigneusement conservé. Il va de soi que leurs conclusions ne peuvent rester lettre morte et qu'il conviendra de veiller à ce que les travaux demandés soient exécutés :
 - soit par les services communaux, en régie ou en marché, pour ses salles,
 - soit par les propriétaires des lieux accessibles (cafés...).
- Autant que possible, les **rapports** avec les propriétaires privés doivent rester **sereins**, d'autant plus que le coût des travaux qui sont imposés fera rarement plaisir.
- Un travail d'**explication** doit être entrepris, si possible en faisant passer le message que la responsabilité des propriétaires est importante, en cas de sinistre dans des lieux qui n'auraient pas été mis en ordre, après un rapport de visite dûment notifié. On peut aussi ajouter que la responsabilité des autorités communales qui auraient *fermé les yeux* sur de graves manquements est aussi engagée.
- En concertation avec le collège, des **délais raisonnables** peuvent être accordés pour une remise en ordre sauf, évidemment, lorsqu'il y a danger immédiat.

10- La sécurité sur les **chantiers** - missions et objectifs

LA SECURITE SUR LES CHANTIERS - OBJECTIFS

- Il s'agit en fait d'un aspect particulier de la sécurité sur le domaine public, qui concerne les chantiers ouverts sur le domaine public ou en bordure de celui-ci.
- Lorsque le chantier est ouvert par les services communaux, il s'agit évidemment d'un problème d'organisation, de sécurité pour les ouvriers mais aussi de sécurité pour les usagers : balisage, signalisation, éclairage pour la nuit...
- Il convient de faire respecter les dispositions du code de police qui concernent l'exécution des travaux sur ou en bordure de la voie publique. Une autorisation est nécessaire, sous la forme d'un arrêté du bourgmestre établi par le poste local de police.
- L'autorisation peut notamment concerner :
 - le dépôt de matériaux sur la voie publique,
 - le creusement et le remblayage de tranchées,
 - le balisage du chantier : barrières, piquets, signalisation...,
 - les mesures éventuelles de circulation routière : feux provisoires...,
 - le nettoyage du domaine public,
 - le placement d'échafaudages et échelles,
 - l'installation d'appareils de manutention et de levage, d'autres engins de chantier,
 - le maintien permanent de l'accessibilité aux câbles, canalisations, égouts, avaloirs, chambres de visite...

- Dès qu'une situation potentiellement dangereuse est détectée, il convient de prendre les mesures nécessaires, en collaboration étroite avec le conducteur des travaux et le service de police.



CHAPITRE NEUF : LE PLAN GENERAL D'URGENCE ET D'INTERVENTION (P.G.U.I.)

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de... s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Le plan général d'urgence et d'intervention - missions et objectifs

LE PLAN GENERAL D'URGENCE ET D'INTERVENTION - OBJECTIFS
- La mise sur pied d'un plan d'urgence et d'intervention a été imposée aux communes par l'AR du 16 février 2006. Le plan de Beyne-Heusay a été approuvé par le conseil communal le 29 octobre 2007, puis par les services du Gouverneur en janvier 2008.
- La raison d'être du plan : structurer et <i>professionnaliser</i> la mission séculaire de sécurité des communes, lorsqu'elles sont amenées à prendre en charge des situations dans lesquelles il convient de coordonner, en urgence, l'action de différents intervenants : <ul style="list-style-type: none"> - les services de police, - les services techniques des communes ou des intercommunales (gaz, électricité...), - les services d'incendie, - les services sociaux, notamment ceux de la commune et du C.P.A.S., - les services médicaux, la Croix-Rouge, - le cas échéant la protection civile, voire l'armée <p style="text-align: center;">...</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Le plan d'urgence constitue un document rigoureusement structuré. Il fait intervenir cinq disciplines : <ul style="list-style-type: none"> - la discipline un : les services d'incendie, - la discipline deux : les services médicaux et psycho-sociaux, - la discipline trois : les services de police, - la discipline quatre : le soutien logistique, qui peut être apporté par les services techniques communaux, la protection civile, l'armée...., - la discipline cinq : l'information.
<ul style="list-style-type: none"> - La cellule de sécurité comprend un responsable et des représentants de chaque discipline. Elle est présidée par le bourgmestre, juridiquement responsable de la sécurité dans la commune. - En cas de crise, cette cellule de sécurité devient le comité de coordination local de gestion de la crise. Si les événements dépassent les possibilités de la commune, on active la phase provinciale et la cellule devient un relais local des services du Gouverneur. - En cas de crise, la cellule de sécurité active un schéma d'alerte par chaîne de rappels téléphoniques (pour laquelle il faut prévoir des exercices).
<ul style="list-style-type: none"> - A la date à laquelle est arrêtée la présente note d'objectifs, les fonctionnaires responsables sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> - fonctionnaire responsable de la planification d'urgence : Mme. Lambinon. - fonctionnaire responsable de l'information : M. Hotermans. - fonctionnaire responsable de la coordination psycho-sociale : Mme. Adam.
<ul style="list-style-type: none"> - Le PGUI intègre un recensement : <ul style="list-style-type: none"> - des personnes rappelables : tout le personnel communal et de CPAS est potentiellement rappelable, - du matériel disponible au service des travaux : véhicules avec chauffeurs attitrés...., - des médecins, infirmiers, vétérinaires...., - des entrepreneurs travaillant régulièrement avec la commune, - des fournisseurs chez qui il serait possible de se fournir en urgence, - des lieux d'accueil : hall omnisports, salles communales, écoles communales et libres. <p>NB : la commune ne dispose pas de véhicules adaptés au transport de (nombreuses) personnes ; des contacts ont dès lors été pris avec le TEC, qui mettrait un ou plusieurs bus à notre disposition.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - En cas de crise, les points névralgiques sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> - communication : bureau M. Hotermans, - comité de coordination : salle du collège, - centre de presse : salle du conseil communal, - PC opérationnel (+ liaison avec le registre national...) : service population <ul style="list-style-type: none"> - accueil des victimes : hall omnisports, salles, écoles, - accueil des familles de victimes : premier étage du hall omnisports, - chapelle ardente : salle Amicale. - Des points de repli sont prévus pour le cas où ces points névralgiques seraient inaccessibles.

- L'intervention des services communaux en cas de crise, pour protéger la population, constitue une des missions de base du service public local ; la sécurité doit devenir une priorité, quasiment une obsession. C'est dans cette perspective qu'il convient d'attacher une importance énorme aux démarches d'analyse des risques et de planification des interventions.

- La mise en place du PGUI doit être une occasion de revoir la problématique globale de la sécurité, notamment dans les endroits dits *à vigilance spéciale* (écoles, crèches, logements de transit, maison de repos). Chaque responsable doit avoir des directives claires sur les mesures à prendre (évacuation, appels...) en cas de crise ; des exercices doivent être prévus à intervalles réguliers.

Ces missions doivent faire l'objet d'une concertation constante avec le service en charge des missions de sécurité (voir ci-dessus).

- L'efficacité dans un domaine tel que la sécurité repose sur plusieurs principes dont la **circulation de l'information** et la culture du **briefing/débriefing**, pour sans cesse tenter d'améliorer ce qui peut l'être.

- Il est essentiel que toute modification importante pour le PGUI (n°s de téléphone, composition du service...) soit communiquée sans délai aux fonctionnaires responsables. Il est important aussi que ceux-ci tiennent les services au courant des évolutions en la matière.



Sixième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES DECONCENTRES



- **Population**
- **Etrangers**
- **Etat civil**
- **Passeports**
- **Permis de conduire**
- **Inhumations**
- **Elections**

**CHAPITRE UN : SERVICES POPULATION - ETAT CIVIL - ETRANGERS
PASSEPORTS - PERMIS DE CONDUIRE - INHUMATIONS**

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de... s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les services regroupés sous l'appellation générale « *Population* » sont en réalité des **services déconcentrés**, où la commune agit au nom et pour le compte des autorités supérieures :

- le ministère fédéral de la justice, pour l'état civil,
- le ministère fédéral de l'intérieur, pour la population et l'organisation des élections fédérales,
- le ministère fédéral des communications, pour les permis de conduire,
- le ministère des relations extérieures, pour les étrangers et les passeports,
- le ministère régional des affaires intérieures, pour l'organisation des élections provinciales et communales,
- etc...

Des directives particulièrement précises et détaillées émanent d'ailleurs très régulièrement de ces ministères, quand ce n'est pas directement du Parquet du Procureur du Roi.

3- Depuis l'été 2009, les services communication/jeunesse d'une part, population/étrangers/état civil ... d'autre part ont été réunis sous la responsabilité du chef du service communication/jeunesse, secondé par la personne qui a eu la responsabilité du service population/état civil entre 2000 et 2009.

Le nouveau service réuni a toutes les compétences des deux *anciens*. C'est ainsi que deux agents de l'*ancien* service population sont dorénavant compétents - outre leurs compétences d'origine - l'une pour la jeunesse et l'autre pour la communication, sous l'autorité du chef de service.

4- Les services **population - état civil - étrangers - passeports - inhumations** - missions et objectifs.

LES SERVICES POPULATION - ETAT CIVIL - ETRANGERS PASSEPORTS - INHUMATIONS : OBJECTIFS

- Ces matières touchent de très près à la vie, parfois intime (filiations, divorces...) des particuliers. Une **très grande rigueur** s'impose dès lors à tous ceux et toutes celles qui y travaillent.

- Il faut sans cesse avoir à l'esprit les conséquences humaines et matérielles des erreurs qui pourraient être commises ; ainsi, la correction des actes de l'état civil nécessite parfois un jugement. D'où la **minutie** qui doit être de mise dans la tenue des registres et la délivrance des copies et extraits.

- La rigueur est d'autant plus importante que l'on vit une époque où l'on porte plainte à tout propos et même hors de propos.

- Outre la rigueur, une **grande discrétion** est de mise. Des révélations de faits ou situations liées à l'état des personnes constituent une violation de secret professionnel, sanctionnée par le code pénal.

- Les différentes lois :

- le code civil,
- les lois sur la protection de la vie privée,
- la loi établissant le registre national des personnes physiques,

la loi et les arrêtés relatifs à la tenue des registres de la population... prévoient de manière très précise ce qui peut et ce qui ne peut pas être fait, en ce qui concerne la **consultation**, la **communication**, la **rectification**. Il convient de respecter ces dispositions avec beaucoup de méticulosité sous peine d'exposer la commune - et son personnel - à des recours.

- Un service public moderne ne se conçoit pas sans une grande **serviabilité** vis-à-vis des gens qui défilent quotidiennement dans le service ou qui interrogent celui-ci par téléphone, fax, mail...

- Cette serviabilité suppose - outre un accueil et une écoute de qualité - une disposition à expliquer, d'autant plus :

- que les législations à appliquer sont parfois d'une complexité délirante,
- que certains citoyens se trouvent dans des situations pénibles,
- que les conséquences sont rarement sans importance sur la vie des gens,
- que, dans la société actuelle, la plainte en justice n'est jamais loin.

<p>- Il va de soi qu'au devoir de serviabilité des agents communaux correspond une obligation de respect, de courtoisie et de politesse dans le chef des citoyens.</p>
<p>- Un des aspects de la serviabilité consiste à tout mettre en oeuvre pour simplifier et réduire les démarches des citoyens, par exemple en réduisant le nombre de passages obligatoires à l'administration.</p> <p>- Quelques exemples de démarches de nature à réduire le nombre de passages :</p> <ul style="list-style-type: none"> - insertion de documents de demande téléchargeables sur le site Internet, - contacts téléphoniques avec le citoyen, - possibilité, pour les citoyens de Bellaire et Queue-du-Bois, de demander et de prendre possession de documents aux antennes administratives, - recours au service de l'estafette lorsque des personnes éprouvent de réelles difficultés de déplacement.
<p>- Comme le fonctionnement des services déconcentrés est minutieusement détaillé par les autorités supérieures, la place laissée à la créativité dans le travail quotidien est certainement moins importante que dans d'autres services. Elle n'est cependant pas inexistante ; on peut penser à la mise en place de bases de données - par exemple pour les concessions de sépulture - mais aussi à l'établissement de procédures pour chacun des départements du service.</p>
<p>- Vu le nombre de personnes qui défilent quotidiennement dans le service, il n'est pas inutile de rappeler que les conditions d'accueil sont particulièrement importantes. Longtemps épouvantable, la configuration des locaux (couloirs, guichets, bureaux...) a été revue de fond en comble en 2007-2008. La salle d'attente et les bureaux sont désormais lumineux, fonctionnels et accueillants.</p>
<p>- Vu les répercussions sur la vie quotidienne des citoyens, des informations doivent être données, sans attendre qu'un problème surgisse.</p> <p>- Lorsque des nouveautés surviennent dans les matières gérées par le service - carte d'identité européenne, changements dans la réglementation sur les passeports...- elles doivent être portées à la connaissance de la population, en collaboration avec les agents chargés de l'information (site Internet, <i>Beyne-Infos...</i>).</p> <p>Au-delà des nouveautés, des rappels ponctuels peuvent être faits. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - à l'approche des vacances, la nécessité de s'y prendre à temps pour les demandes de passeports, de cartes d'identité d'enfants..., - le rappel de l'obligation de vaccination des enfants, - les changements dans la législation sur les permis de conduire..., - la nécessité de changer les photographies lorsqu'elles ne correspondent plus à l'aspect physique du titulaire de la carte, - etc...
<p>- Un grand nombre de citoyens défilent au service de la population. Il est dès lors important de signaler - au chef de service ou au service des travaux - tout défaut ou anomalie susceptible d'occasionner des dommages aux personnes et/ou aux biens.</p>

Cette gestion des bâtiments en bons pères ou mères de famille s'applique en fait à tous les services. Elle implique par ailleurs le souci constant de fermer portes, fenêtres, lumière après le départ du bâtiment, comme celui de ne pas chauffer inutilement les locaux.

- La surveillance du personnel d'entretien du bâtiment central de la place Dejardin (pointage, horaires, séquences de travail, qualité du travail...) relève, en première ligne, du chef du service réuni population - état civil / - communication - jeunesse.



CHAPITRE DEUX : L'ORGANISATION DES ELECTIONS

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux .
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de... s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

1- L'organisation des élections - missions et objectifs

L'ORGANISATION DES ELECTIONS - OBJECTIFS

- Depuis quelques années, les élections se préparent et se gèrent d'une manière proche de ce qu'on voudrait voir appliquer à tous les problèmes. On ne peut que se féliciter de cette suite de séquences qui visent à :
 - anticiper les problèmes,
 - se concerter,
 - informer la population,
 - faciliter la vie des électeurs, en les informant régulièrement et en rendant certains documents (procurations...) accessibles sur le site,
 - faciliter la vie de ceux qui viennent travailler le jour des élections : services communaux, police, présidents de bureau, assesseurs... ; c'est ainsi qu'une réunion d'explications et de démonstration du matériel a lieu quelques jours avant les élections, à l'attention des présidents de bureaux,
 - remercier ceux qui ont travaillé tout au long du week-end et leur demander des suggestions d'amélioration pour les élections suivantes.

- La préparation, en concertation avec les différents services intéressés, implique notamment les démarches suivantes :
 - s'assurer que le calendrier sportif permet de disposer du hall omnisports pour le montage des bureaux de vote, les opérations de vote et le démontage des bureaux,
 - rédiger l'arrêté de police du conseil communal qui concerne l'affichage électoral ainsi que les différentes délibérations du collège, qui concernent, elles, la répartition des électeurs en bureaux, les agents en charge des bureaux, le coût des listes électorales...,
 - établir la liste électorale et la répartition en sections,
 - établir la liste électorale des belges résidant à l'étranger...,
 - pour les élections européennes et communales, avertir les électeurs européens (et extra-européens pour les élections communales) qu'ils peuvent demander leur (dés)inscription sur les listes électorales,
 - établir les **contacts** nécessaires avec le ministère de l'Intérieur, avec l'opérateur informatique, avec la Croix-Rouge...,
 - vérifier l'**état du matériel** électronique de vote,
 - établir le **planning** des différents services qui doivent intervenir : population, travaux, police, préparation des repas et collations...
- Directement après le jour du scrutin, des lettres seront envoyées aux présidents, voire à d'autres intervenants, pour les remercier et leur demander s'ils ont des remarques et des suggestions d'amélioration à émettre.
- Peu de temps après les opérations électorales, il est temps de se demander ce qui a moins bien fonctionné et dans quelle mesure les choses pourraient être améliorées pour la prochaine échéance, qui n'est d'ailleurs jamais lointaine. Un *débriefing* sera organisé et le compte rendu mentionnera notamment ce qui apparaît - critiques, remarques, suggestions - dans les réponses.



Septième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU SERVICE DE LA JEUNESSE



CHAPITRE UN : LE SERVICE DE LA JEUNESSE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de... s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Depuis l'été 2009, les services communication/jeunesse d'une part, population/étrangers/état civil... d'autre part, ont été réunis sous la responsabilité du chef du service communication/jeunesse, secondé par la personne qui a eu la responsabilité du service population/état civil entre 2000 et 2009.

Le nouveau service réuni dispose de toutes les compétences des deux *anciens* services. C'est ainsi que deux employées de l'*ancien* service population ont dorénavant, en plus de leurs compétences originaires, des tâches liées à la jeunesse pour l'une, à la communication pour l'autre. Le tout sous l'autorité du chef de service.

3- Le service de la jeunesse est dorénavant structuré comme suit :

- a- le chef de service, qui dirige également les services population/état civil/communication,
- b- une employée du service réuni qui, en plus de ses compétences spécifiques du service population/état civil, seconde le chef de service pour diverses tâches relatives au service de la jeunesse,
- c- deux agents engagés dans le cadre du plan de cohésion sociale et qui correspondent aux *profils* suivants :
 - une animatrice, plus particulièrement chargée de l'organisation des activités de cohésion sociale et de la plaine de vacances d'été,
 - un informaticien, plus particulièrement chargé de l'animation d'un espace public numérique créé dans les locaux de la bibliothèque de Beyne,

- d- une animatrice détachée du C.P.A.S., pour le plan de cohésion sociale,
- e- trois éducateurs de rue.

4- Le service de la **jeunesse** - missions et objectifs

LE SERVICE DE LA JEUNESSE - OBJECTIFS

- Quand le service de la jeunesse a été créé, en 2002, une de ses premières tâches fut d'adapter la plaine de vacances d'été aux nouvelles normes :
 - renforcement quantitatif et qualitatif (formations spécifiques) de l'encadrement,
 - établissement d'un projet pédagogique adopté par le conseil communal,
 - diversification des activités,
 - renforcement des normes de sécurité des enfants.
- Il en est résulté un agrément de la plaine. Rien n'étant définitivement acquis, il convient de veiller au suivi, voire à des améliorations lorsque c'est encore possible.
- Le service de la jeunesse est chargé de piloter le plan de cohésion sociale, qui a succédé au plan de prévention et de proximité et qui, au travers d'actions diverses, vise à tisser ou retisser des liens entre les différentes catégories sociales ou d'âge de la population beynoïse.
- Le chef du service jeunesse est le chef de projet du plan de cohésion sociale.
- La gestion du plan de cohésion sociale implique :
 - des contacts réguliers avec les autorités qui subventionnent le plan,
 - l'établissement des documents demandés (projets, budgets...),
 - des contacts suivis avec les éducateurs de rue, avec l'A.M.O. et avec toutes les institutions qui peuvent collaborer dans la perspective de la réalisation des objectifs du plan.
- Le service de la jeunesse centralise les informations relatives à tout ce qui se passe pour les jeunes dans la commune, en gardant en permanence les contacts nécessaires, notamment avec le service de l'A.M.O., les groupements de jeunesse et les établissements d'enseignement de l'entité.
- Les activités organisées pendant les vacances d'été :
 - la plaine de vacances communale *sensu stricto*,
 - les stages sportifs et de psychomotricité,
 - *Eté solidaire, je suis partenaire* : jobs d'été rémunérés (nettoyages, réparations dans différents endroits de l'entité) sous la surveillance des éducateurs communaux,
 - *Eté jeunes* : activités intergénérationnelles...
- La perspective d'organiser l'**accueil extra-scolaire** suppose le recensement des besoins mais aussi de ce qui existe dans l'entité en matière d'occupation des jeunes en dehors des périodes scolaires (groupements de jeunesse, clubs sportifs...). Il conviendra d'établir un tableau de ces possibilités et de le tenir à jour.

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">- Il conviendra également d'envisager les possibilités concrètes d'organisation de l'accueil :<ul style="list-style-type: none">- locaux,- personnel,- tarifs,- collaboration avec l'enseignement libre... |
| <ul style="list-style-type: none">- Il convient d'établir et de tenir à jour un tableau de ce qui existe pour la petite enfance :<ul style="list-style-type: none">- Maison communale de l'accueil et de l'enfance (M.C.A.E.),- Autres crèches,- Gardiennes encadrées,- O.N.E.,... |



CHAPITRE DEUX : LES EDUCATEURS DE RUE

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de... s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les éducateurs de rue -missions et objectifs

LES EDUCATEURS DE RUE - OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none"> - Le profil de la fonction d'éducateur de rue est a priori bien éloigné de celui des agents administratifs traditionnels. Il s'agit de personnes qui ont reçu une formation spécifique (éducateurs sociaux...) et qui, en plus, possèdent des traits de personnalité <i>empathiques</i>. - Cette formation et ces dispositions leur permettent d'aller à la rencontre des jeunes - notamment dans la rue - de nouer des contacts et, si possible de jouer un rôle de catalyseur pour les intégrer dans des structures (aussi légères que possible) autour de projets concrets. - Les progrès ne sont pas toujours à la mesure des attentes ; il faut parfois commencer par se fixer des <i>micro-objectifs</i>.
<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit donc, pour ces personnes, de connaître non seulement les endroits où les jeunes se réunissent mais aussi les problèmes que ces rassemblements peuvent poser (tapages, vandalisme...).
<ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic posé, il conviendra de trouver les bons moyens pour attirer ces jeunes dans des spirales positives : intégration dans des groupements ou des clubs sportifs, réalisation d'un projet tels qu'un petit journal, organisation de voyages, de concerts ou de rencontres sportives...

<p>- Ainsi, l'empathie, l'enthousiasme et l'inventivité semblent être les qualités principales pour aller au devant des jeunes et les intéresser à des activités positives tant pour eux-mêmes que pour la collectivité (travaux dans le cadre d'Eté jeunes...). Il ne s'ensuit pas que la rigueur puisse être absente dans la gestion des dossiers, des demandes de subsides... dans l'organisation des différentes activités, ne serait-ce que parce que la sécurité doit rester une préoccupation constante.</p>
<p>- Il convient de toujours garder à l'esprit les deux objectifs essentiels d'un service tel que celui des éducateurs de rue : la prévention et l'insertion.</p>
<p>- Aller à la rencontre des problèmes qui se posent sur le terrain suppose... d'aller régulièrement sur le terrain et d'y écouter non seulement les jeunes mais aussi les riverains qui ont parfois à se plaindre - à tort ou à raison - de certains comportements.</p>
<p>- Une chose ne doit jamais être perdue de vue : lorsqu'un problème survient ou se perpétue, c'est toujours auprès des autorités communales - bourgmestre, échevins - que les citoyens viennent s'épancher, ce qui est dans une certaine mesure logique puisque celles-là sont les représentantes élues par ceux-ci.</p> <p>- Il convient dès lors d'être attentif à la nécessité de ne pas prendre des initiatives d'une certaine importance sans consulter préalablement les autorités.</p> <p>- Une étroite coordination doit s'instaurer entre les autorités, le chef de projet, les agents du service de la jeunesse et les éducateurs.</p>
<p>- Il semble difficile de faire ce métier d'éducateur sans se soucier de ce qui se passe dans le monde des jeunes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ce qui les intéresse, - ce qu'ils craignent, - ce qu'ils attendent, - ce qui est parfois réalisé dans d'autres communes... <p>- Il faut aussi se soucier de ce que semblent ressentir les personnes d'autres classes d'âge :</p> <ul style="list-style-type: none"> - quels sont les problèmes causés par les rassemblements de jeunes ? - comment les ressentent-ils ? - sont-ils disposés à aller vers les jeunes ? <p>- Connaissant les positions des uns et des autres, il est alors moins difficile de mettre en contact les jeunes avec des personnes âgées pour essayer de dépasser les généralisations et positions caricaturales du type « <i>tous des vieux cons</i> » ou <i>tous des jeunes drogués, des voyous...</i> ». Ce qu'on appelle le <i>transgénérationnel</i> constitue d'ailleurs l'objet principal du plan de cohésion sociale, à la réalisation duquel les éducateurs sont régulièrement invités à apporter leur collaboration.</p> <p>- Un énorme travail d'explication est nécessaire, ne fût-ce que pour faire passer l'idée que tout n'est pas possible tout de suite.</p>
<p>Nécessité d'établir des contacts avec toute une série d'institutions et d'organismes susceptibles d'aider les éducateurs dans leur travail quotidien : services de la Communauté, droit des jeunes...</p>

Huitième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU SERVICE ENSEIGNEMENT ET DES ECOLES



CHAPITRE UN : LE SERVICE ADMINISTRATIF DE L'ENSEIGNEMENT

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Le service de l'enseignement - missions et objectifs

LE SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT - OBJECTIFS

- La gestion administrative de la **carrière des enseignants** est confiée à une personne intégrée dans le secrétariat communal. Il est clair que les informations nécessaires doivent lui être fournies par les deux chefs d'école, chargé(e)s de la marche quotidienne de leurs établissements respectifs. L'école de Beyne dispose d'une employée.
- Une collaboration étroite et permanente doit ainsi s'instaurer entre :
 - le service de l'enseignement,
 - les chefs d'école,
 - l'échevin de l'enseignement,
 - le secrétaire communal, qui est chargé du secrétariat de la COPALOC ainsi que des dossiers disciplinaires qui pourraient être instruits à charge d'enseignants, au départ d'un rapport du chef d'école.
- Il faut qu'existe en permanence une clef de répartition claire du travail administratif entre les écoles et le service de l'enseignement.
- La complexité de cette gestion administrative suppose aussi des **contacts** avec les différents services de la Communauté française, avec les inspections, avec le Conseil de l'enseignement des communes et provinces...

- La gestion des établissements d'enseignement repose sur un **cycle annuel** dont les étapes essentielles sont les suivantes :
 - délibérations du conseil communal :
 - en juin (**capital-périodes** de l'enseignement primaire),
 - en septembre/octobre (**capital-périodes** de l'enseignement maternel + confirmation ou recalcul de l'enseignement primaire) ;
 - délibérations du conseil communal pour les **nominations** d'enseignants ;
 - délibérations du collège puis ratifications du conseil communal pour les désignations d'enseignants **intérimaires**,
 - chaque **15 janvier** : recensement du nombre d'élèves inscrits dans l'enseignement primaire, qui va déterminer - sauf recalcul - le capital-périodes de l'année scolaire suivante,
 - délibération du collège : liste des **places vacantes** au 15 avril de chaque année,
 - pendant le mois de mai : appel aux **candidatures** :
 - à la nomination, s'il y a des places vacantes,
 - à la reconnaissance de la qualité de temporaire prioritaires,
 - délibération du collège déterminant la **liste des temporaires prioritaires** au 30 juin.
- Une grande attention doit être accordée au secrétariat de la commission paritaire locale (la **COPALOC**), qui doit être réunie **au moins trois fois** par année scolaire :
 - une première fois à la fin du mois de septembre, pour l'organisation globale de l'année scolaire en fonction du capital-périodes,
 - une deuxième fois à la fin du mois de janvier, pour information sur :
 - les résultats du comptage effectué le 15 janvier,
 - les crédits budgétaires consacrés à la fonction enseignement ;
 - une troisième fois en fin d'année scolaire - juin - pour l'organisation de l'enseignement primaire au cours de l'année scolaire suivante, sous réserve de recalcul au 30 septembre.
- La COPALOC se réunit le cas échéant à d'autres moments, lorsqu'un problème particulier se présente ou risque de se présenter, entre le pouvoir organisateur et un ou plusieurs membres du personnel (problèmes d'affectations, dossiers disciplinaires, rattachement d'implantations, changements organisationnels significatifs...).
- L'employée administrative de l'enseignement prend de plus en plus en charge le secrétariat de la COPALOC, comme c'est déjà le cas pour les conseils de participation. Ceux-ci réunissent des représentants du pouvoir organisateur, des enseignants, des parents et de la vie associative locale.
- Le service de l'enseignement veille à l'application annuelle du système des **avantages sociaux** octroyés aux écoles libres fondamentales de l'entité. Il s'agit en fait d'appliquer le pacte conclu entre le collège, pouvoir organisateur des écoles communales, et les pouvoirs organisateurs des écoles libres. Ce pacte a fait l'objet d'une délibération du conseil communal en date du 25 mars 2002.
- Au 1^{er} octobre de l'année scolaire, on établit la *fourchette* en fonction du pourcentage d'élèves inscrits dans les écoles communales d'une part, dans les écoles libres d'autre part.

Cette *fourchette* est alors appliquée sur les crédits du budget communal prévus pour les avantages aux écoles communales (garderies, subventions aux A.S.B.L. para-scolaires ...). Ce calcul permet de déterminer les sommes qui seront attribuées aux écoles libres.

- L'attribution des sommes aux écoles libres se fait en trois étapes :
 - une première le 15 octobre N :
 - une deuxième le 15 février N+1 :
 - une troisième le 15 mai N+1 avec, cette fois, un ajustement en fonction des crédits figurant au compte communal s'ils sont différents des crédits qui figuraient au budget.



CHAPITRE DEUX : LES ECOLES

1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les écoles - missions et objectifs

LES ECOLES - OBJECTIFS
<p>- Le rôle des chefs d'école est aussi simple à définir que difficile à réaliser : faire en sorte que tout se passe bien dans leur école :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en ce qui concerne la qualité de l'enseignement et de l'encadrement qui sont fournis au bénéfice des élèves, et donc aussi des parents, - en ce qui concerne les conditions de travail des enseignants, - en ce qui concerne la tenue des registres et multiples documents qui sont exigés par l'inspection, dans la perspective du subventionnement, - en ce qui concerne la circulation de l'information vers le pouvoir organisateur et le service de l'enseignement. <p>- Les chefs d'école doivent ainsi veiller à ce que toutes les données qui concernent la carrière des enseignants - maladies, remplacements, changement de données à caractère personnel telles qu'adresse, état civil ... - soient communiquées correctement et le plus rapidement possible au service administratif qui gère l'enseignement.</p>

- Les chefs d'école apparaissent ainsi comme une sorte de central, d'interface, par où passent les différentes demandes :
 - celles du pouvoir organisateur,
 - celles de la Communauté française,
 - celles des enseignants,
 - celles des enfants,
 - celles des parents,
 - celles des personnes qui assurent l'entretien et les garderies....

Toutes ces demandes sont quotidiennes, multiformes et parfois antagonistes. Elles vont par ailleurs des plus fondées aux moins réalistes, quand elles ne sont pas farfelues.

- Un énorme travail **d'explication** et de déminage doit ainsi être produit en permanence, en concertation avec les représentants du pouvoir organisateur.

- Outre ces faisceaux de relations quotidiennes, les chefs d'écoles sont concernés par des **instances** qui formalisent les relations qui peuvent exister entre différents intervenants.

- La commission paritaire locale (**Copaloc**) est compétente pour les relations entre le personnel enseignant et le pouvoir organisateur. Les directrices n'en font pas d'office partie mais assistent aux séances en qualité de techniciennes lorsqu'elles y sont conviées. C'est le cas pour les deux plus importantes réunions annuelles : celles au cours desquelles est présentée l'utilisation du capital-périodes, en juin puis à la fin du mois de septembre.

- Les **conseils de participation** mettent en relation : le pouvoir organisateur, le personnel enseignant, les parents et les représentants de la vie associative.

- Les **concertations** obligatoires visent à améliorer la cohérence entre le travail des différents enseignants d'une école.

- Les chefs d'école doivent veiller en permanence au **respect** :

- des **programmes** scolaires élaborés par les autorités supérieures et le Conseil de l'enseignement,

- des différents **projets** - pédagogique, éducatif et d'établissement - élaborés par le pouvoir organisateur,

- des dispositions telles que le **décret-missions** : socles de compétence...

- de la législation relative aux **marchés publics**, en collaboration avec les services des marchés publics et des finances (achat de mobilier, de livres et fournitures classiques...).

- Idéalement, du temps doit être trouvé pour aller dans les classes et s'assurer que tout s'y passe bien ; il s'agit là d'une priorité pédagogique absolue. Une attention particulière doit être accordée aux jeunes enseignants (temporaires), pour lesquels il convient de faire - lors de chaque remplacement - des **rapports pédagogiques** qui permettront de corriger, d'améliorer certaines procédures de travail ou attitudes, voire de les arrêter dans leur progression (temporaire puis temporaire prioritaire puis nomination...) avant que cela ne devienne très difficile voire impossible. Il convient en effet de détecter au plus tôt les éventuels problèmes.

- Cela ne veut évidemment pas dire que les rapports pédagogiques sont inutiles - bien loin de là - pour les enseignants titulaires d'une nomination définitive.
- Outre le respect des programmes et les méthodes pédagogiques, le contrôle doit porter sur le respect d'obligations auxquelles l'inspection attache une grande importance : la tenue du journal de classe, des registres de fréquentation...
- Dans la mesure du possible, une concertation s'impose avec les bibliothécaires, dans la perspective des visites des classes à la bibliothèque.

- L'organisation de la vie quotidienne dans l'établissement suppose aussi que des obligations soient respectées par les enseignants ainsi que par le personnel qui assure l'entretien et les garderies :
 - la **punctualité** ; rappelons l'obligation, pour les enseignants, d'être présents 15 minutes avant le début des cours et 10 minutes après la fin des cours ;
 - la **surveillance effective**
 - dans les cours, pendant les récréations, avant le début des cours ou des garderies,
 - dans les locaux : couloirs, réfectoire... (la **sécurité** des enfants doit devenir une préoccupation de tous les instants) ;
 - la **courtoisie** et la **disponibilité** dans les rapports avec les collègues mais aussi avec les personnes extérieures à l'école, notamment les parents ;
 - l'application d'une certaine **réserve** dans les propos qui peuvent être colportés en dehors de l'école : les critiques destructives et déraisonnables de son établissement sont en fait des critiques de son... gagne-pain ;
 - l'**exemple** à donner aux enfants :
 - inculquer les règles élémentaires de **politesse**, de civilité, de respect,
 - respecter l'**interdiction de fumer** dans l'enceinte des écoles, y compris les cours extérieures,
 - s'astreindre à **éteindre les téléphones portables** pendant les cours et les réunions (sauf cas exceptionnels),
 - respecter les locaux et le matériel.
- Le respect de ces obligations de civilité est d'autant plus important pour des personnes qui sont en charge de l'éducation et qui doivent dès lors être des exemples pour les enfants.

- La gestion d'une école implique une concertation permanente avec les représentants du pouvoir organisateur. Les chefs d'école doivent vite apprendre à détecter les problèmes qui ont des implications *politiques*, au sens étymologique du terme. Des problèmes dans lesquels il convient dès lors de ne mettre les pieds qu'avec beaucoup de prudence. D'autant plus que, ultérieurement, c'est auprès des autorités (bourgmestre, échevin de l'instruction...) que les personnes iront porter le problème, en présentant nécessairement une version qui leur est favorable.

- Les chefs d'école doivent veiller à motiver leurs enseignants. D'abord pour leur travail quotidien mais aussi pour des activités extra-scolaires mais importantes pour la vie de l'école : voyages, fancy fairs, jogging ...

- Ils doivent autant que possible prévenir les conflits et, évidemment, les traiter lorsqu'ils n'auront pu éviter leur apparition.

- Il appartient aux chefs d'école de veiller au bon fonctionnement de l'équipe d'entretien des locaux : pointages, horaires, séquences de travail, longueur des *breaks*, congés, nettoyage pendant les vacances scolaires, esprit d'équipe, qualité du travail...

3- Les chefs d'école fonctionnent désormais sur base d'une **LETTRÉ DE MISSION** adoptée par le conseil communal en date du 1^{er} octobre 2007 et dont quelques extraits sont ci-dessous.

QUELQUES EXTRAITS DES LETTRES DE MISSION DES CHEFS D'ECOLE

(.....)

- L'article 3 du décret du 2 février 2007 prévoit que le pouvoir organisateur établit une lettre de mission dans laquelle il assigne, aux directeurs/directrices de ses écoles, des missions générales et des missions spécifiques : « ...*Dans l'enseignement subventionné, le directeur exerce sa mission générale et ses missions spécifiques selon le mandat que lui donne le pouvoir organisateur. Celui-ci est spécifié dans la lettre de mission visée au chapitre III... ».*

- La présente lettre de mission reprend les missions générales et spécifiques telles qu'elles sont décrites dans le décret du 2 février 2007. Les missions générales sont énoncées par les articles 4 et 5 du décret. Quant aux missions spécifiques, elles sont articulées autour de trois axes, correspondant aux trois principaux domaines dans lesquels doit s'exercer la fonction de direction :

- l'axe relationnel : articles 7 à 9,
- l'axe administratif, matériel et financier : article 10,
- l'axe pédagogique et éducatif : article 11.

- Tant les missions générales que les missions spécifiques sont exercées en collaboration constante avec le collège communal, pouvoir organisateur des écoles. En l'occurrence, le collège est représenté par l'échevin en charge de l'enseignement.

- Le collège veille à placer les directions dans les meilleures conditions - humaines et matérielles - possibles, et ce dans la perspective d'une exécution optimale de leur mission.

- Dans la note des objectifs généraux et spécifiques des services de 2004, le pouvoir organisateur a détaillé la manière dont il entend que chaque service - dont les écoles et le service administratif de l'enseignement - exerce ses différentes missions. L'accent y est notamment mis sur l'accueil, la proactivité et la gestion des relations humaines : le personnel mais aussi, dans le cas des écoles, les élèves, les parents, le pouvoir organisateur, les services de l'inspection... (.....).

- Le rôle des chefs d'école s'apparente ainsi à celui d'un chef d'orchestre, chargé de concilier les différents objectifs qui sont consignés dans :
- le décret du 2 février 2007,
 - le projet éducatif,
 - le projet pédagogique,
 - le projet d'établissement,
 - le règlement d'ordre intérieur,
 - la note d'objectifs.



Neuvième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES BIBLIOTHEQUES



1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- Les bibliothèques - missions et objectifs

LES BIBLIOTHEQUES - OBJECTIFS
<p>- L'objectif essentiel est évidemment d'offrir le meilleur service de lecture publique possible aux personnes qui fréquentent la bibliothèque. Cet objectif implique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un accueil de qualité, - une grande serviabilité, - la mise en oeuvre de tous les moyens possibles pour trouver les livres demandés, pour donner des références et des explications, pour apporter des réponses aux questions... <p>- On pourrait ajouter que, comme tous les services publics, la bibliothèque a un véritable rôle citoyen à jouer, dans le domaine de l'éducation permanente ; on pense notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - aux visites des classes des écoles qui fréquentent les bibliothèques ; il convient de tout mettre en oeuvre pour amorcer le réflexe de lecture chez les enfants, - aux conseils prodigués aux lecteurs : orientations de lecture, recherches bibliographiques, - à diverses initiatives telles que la présentation du rôle et de l'organisation des bibliothèques à des publics de jeunes ou d'adultes, - à la participation à des actions de sensibilisation à la lecture, telles que <i>Je lis dans ma commune, La Fureur de lire...</i>, - à la vente de livres d'occasion. <p>- Ces missions ne pourront jamais être perdues de vue, même si des difficultés peuvent encore subsister dans différents aspects du fonctionnement.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Comme dans tous les services publics, l'accueil et la disponibilité doivent être identiques pour tous ceux qui s'adressent aux bibliothèques, quels que soient leur âge, leur sexe, leur origine... Il y va du respect du principe constitutionnel d'égalité. - Ce respect n'est évidemment pas à sens unique et l'article 14 du règlement d'accès aux bibliothèques ¹⁵ prévoit d'ailleurs que les usagers devront respecter, en toutes circonstances : <ul style="list-style-type: none"> - la personne des bibliothécaires et des autres usagers, - les locaux, - le mobilier, - les livres et autres documents. - D'une manière générale, il appartient aux bibliothécaires de faire respecter le règlement de la manière la plus humaine et la plus équitable possible mais avec fermeté lorsque certains comportements le commandent. - Pour des raisons inhérentes à la qualité de l'accueil des lecteurs et à la sécurité, les bibliothèques de Bellaire et Moulins ont été fermées. Seules subsistent les bibliothèques de Beyne et de Queue-du-Bois qui, chacune, disposent de nouveaux bâtiments.
<ul style="list-style-type: none"> - La relative modestie des crédits budgétaires affectés à l'achat de livres rend d'autant plus important le souci d'une utilisation optimale et cohérente des sommes disponibles, notamment en coordonnant - lorsque c'est possible - les achats. - Les documents (cartes de lecteurs, formulaires de rappel...) doivent être harmonisés en y faisant apparaître une dénomination - <i>Bibliothèques communales de Beyne-Heusay ...</i> - et un logo - blason officiel de la commune - communs.
<ul style="list-style-type: none"> - La communication et la collaboration entre les deux bibliothécaires sont évidemment capitales. La communication est facilitée par la mise à disposition d'ordinateurs portables et de liaisons internet. - La communication et la collaboration doivent également exister entre les bibliothécaires et : <ul style="list-style-type: none"> - le pouvoir organisateur : échevin, secrétariat communal, - les directions d'école : les bibliothèques se trouvent dans les bâtiments scolaires et le P.O. considère que le passage régulier des classes à la bibliothèque est une chose importante, - les services de police et les éducateurs de rue pour ce qui concerne la sécurité autour des bibliothèques, - l'O.N.E. : on peut imaginer des opérations telles que le prêt de livres spécialement adaptés aux très jeunes enfants.
<ul style="list-style-type: none"> - Parmi les dispositions du règlement figure l'obligation de présenter un rapport sur les activités et le fonctionnement des bibliothèques au cours de l'année écoulée. S'y trouveront notamment : <ul style="list-style-type: none"> - des indications relatives à la fréquentation de la bibliothèque, - les suggestions des bibliothécaires, voire des usagers,

¹⁵ Voté par le conseil communal, le 2 décembre 2002.

- l'utilisation, en achat d'ouvrages, des sommes récoltées au titre de droits d'inscription et d'amendes de retard,
 - la mention des éventuels dons faites à la bibliothèque.
- Ce rapport de fonctionnement sera présenté au cours d'une réunion à laquelle sont présents : les bibliothécaires, l'échevin et le secrétaire communal.
-
- Les **informations** susceptibles d'intéresser les lecteurs doivent être relayées auprès des agents en charge de l'information, qui feront suivre par les canaux dont ils disposent : *Beyne-Infos*, site Internet...



Dixième partie

LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU (DE LA) FONCTIONNAIRE - SANCTIONNATEUR (TRICE)



1- Rappel

TABLEAU DES PRINCIPALES REGLES INHERENTES A LA QUALITE DU TRAVAIL	
1	Se soucier constamment d'un accueil et d'une information de qualité.
2	Ne pas laisser le citoyen dans l'ignorance des suites qui sont réservées à sa demande : accuser réception très vite puis tenir au courant de l'avancement du dossier.
3	Disposer de personnes-ressources dans chaque domaine, pour porter un dossier du début à la fin, en consultant au besoin les personnes qui sont susceptibles de les éclairer.
4	Mettre au point un système de classement simple et clair .
5	Garder des traces écrites (les <i>mémos</i>) de certains moments forts du dossier : entretiens importants, communications téléphoniques importantes, marche à suivre pour faire avancer le dossier...
6	Tenir un agenda rigoureux.
7	Elaborer un planning « tenable » puis s'efforcer de...s'y tenir.
8	Collaborer avec les autres services .
9	Faire circuler l'information : - de manière transversale, - de bas en haut aussi bien que de haut en bas.
10	Veiller constamment au respect et au traitement équitable pour chaque citoyen.
11	Devenir proactif pour mieux maîtriser les problèmes, en les anticipant, voire mieux, en les évitant.

2- L'application des sanctions administratives - missions et objectifs

L'APPLICATION DES SANCTIONS ADMINISTRATIVES - OBJECTIFS
<p>- Pendant des années, les conseils communaux ne disposaient que des sanctions pénales (contraventions) pour faire respecter leurs ordonnances de police. Et il faut bien constater que le Parquet, auquel étaient transmis les P.V. des policiers, classait souvent sans suite, faute de temps et de moyens.</p> <p>- C'est en 1999 que le législateur a introduit un article 119 bis dans la loi communale, pour donner aux communes, la maîtrise d'une grande partie du cycle relatif aux sanctions administratives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le conseil est compétent pour incriminer les comportements et les assortir de sanctions administratives, dans les limites prévues par la loi communale, - les policiers, voire des agents communaux spécialement désignés et formés, sont compétents pour constater les faits infractionnels, - le (la) fonctionnaire sanctionnateur (trice) communal(e) est compétent(e) pour appliquer les amendes administratives (le collège étant compétent pour les autres sanctions administratives : retrait et suspension d'autorisation, fermeture d'un établissement), - le receveur communal est compétent pour recouvrer les amendes en utilisant la voie parée (comme pour les taxes), - le produit des amendes bénéficie à la commune et non à l'Etat fédéral.

- D'autres dispositions - notamment le code de l'environnement - ont élargi les missions des fonctionnaires-sanctionneurs et ont considérablement augmenté le taux maximum des amendes qui peuvent être appliquées, par exemple en cas d'abandon de déchets ou d'incinération de déchets ménagers en plein air ou dans des installations non conformes.
 - En 2006 - après établissement d'un code de police commun aux trois communes de la zone de police - une fonctionnaire-sanctionnatrice a été engagée par les trois communes, à tiers-temps dans chacune d'elles.
-
- Le respect des lois et règlements est évidemment l'un des aspects fondamentaux de la fonction, dans la mesure où il s'agit en définitive de juger des personnes et, le cas échéant, de les sanctionner.
 - Le respect scrupuleux des formes, délais et motivations est d'autant plus important que les recours sont toujours possibles en ces matières très procédurales.
 - Des jugements clairs, structurés et motivés apportent un surcroît de sécurité juridique.
-
- Même s'il ne s'agit *que* de sanctions administratives, la procédure qui est menée à l'encontre des personnes est susceptible de laisser des traces pécuniaires mais aussi psychologiques. Il convient dès lors de tout mettre en oeuvre pour accueillir, renseigner, et écouter les contrevenants dans les meilleures conditions.
 - L'obligation de respect n'est pas à sens unique et on est en droit d'attendre, des contrevenants, la même correction à l'endroit du (de la) fonctionnaire-sanctionneur (trice).
-
- Le (la) fonctionnaire- sanctionneur (trice) traite chaque dossier de la manière la plus humaine et la plus équitable possible, sans la moindre discrimination, mais avec fermeté lorsque certains comportements le commandent.
-
- Eu égard au caractère technique et évolutif de la matière, le (la) fonctionnaire-sanctionneur (trice) se tiendra en permanence au courant des évolutions légales, réglementaires et jurisprudentielles qui concernent le domaine qui est le sien.
 - A cet effet, il (elle) établira des contacts permanents avec, notamment :
 - le secrétaire communal et les autres services de la (des) commune(s),
 - les services de la zone pluricommunale de police, plus particulièrement le service de police de proximité,
 - les postes locaux de police, plus particulièrement les agents de quartier,
 - le (la) médiateur (trice) mis(e) à la disposition des communes de la zone de police,
 - d'autres fonctionnaires-sanctionneurs (trices).
 - Il (elle) suggérera au besoin des évolutions des règlements communaux.
 - Il (elle) participera activement aux travaux qui, réunissant les représentants des trois communes, ont pour objet d'adapter les codes et ordonnances de police aux évolutions de la législation et à celles des comportements problématiques.

- Le (la) fonctionnaire-sanctionnateur(trice) ne manquera aucune occasion d'utiliser le service communication de la (des) commune(s) pour faire connaître les nouveautés relatives à son service.

Onzième partie

LES SERVICES QUI N'EXISTENT PAS EN TANT QUE TELS

- **service social *stricto sensu***
 - **service de la culture,**
 - **service des sports**
 - **service de l'emploi**
-
- 

PAS DE SERVICE SOCIAL COMMUNAL

- Pour des raisons financières et d'organisation des services, la seule assistante sociale communale a été transférée au C.P.A.S. en 1984. Elle s'occupait notamment des demandes de pensions.
 - Sous réserve de ce qui a été dit plus haut - dans la partie relative au service de la jeunesse - sur le plan de cohésion sociale, il n'y a donc **plus** depuis 1984, **de service social communal sensu stricto**. Les problèmes sociaux sont orientés vers le C.P.A.S., avec lequel la commune est en concertation constante :
 - le président du C.P.A.S. est dorénavant membre du collège communal et il est systématiquement présent au conseil communal,
 - une séance conjointe des deux conseils est organisée chaque année,
 - les contacts entre les deux administrations sont quotidiens,
 - les projets des délibérations importantes sont soumis au comité de concertation commune - C.P.A.S.,
 - le comité syndical de négociation/concertation est commun aux deux entités,
 - une tutelle du conseil communal s'exerce sur le budget, les modifications budgétaires et les comptes du C.P.A.S.,
 - une tutelle du collègue s'exerce sur les autres délibérations du conseil de l'action sociale, à l'exception de celles qui concernent l'octroi et la récupération des aides.
-

PAS DE SERVICE CULTUREL SPECIFIQUE

- Il n'y a **pas** non plus **de service** spécifiquement affecté à la **culture**. Aussi, lorsqu'une manifestation culturelle doit être organisée, le travail - contacts, assurances, publicité, invitations...- échoit, par défaut au secrétariat communal et au service en charge de l'information et du protocole.
 - Il va sans dire que si les activités culturelles se développaient, ce travail d'intendance - important mais *mangeur* de temps - se ferait nécessairement au détriment du travail de base de ces services.
-

PAS DE SERVICE COMMUNAL DES SPORTS

- S'il n'y a **pas** non plus **de service** communal spécifiquement affecté **au sport**, la situation est quelque peu différente dans la mesure où :
 - une partie importante de la gestion quotidienne - comptabilité, agenda d'occupation ...- du hall omnisports de Beyne est assurée par l'A.S.B.L. elle-même,
 - la commune met cinq personnes à la disposition de l'A.S.B.L. : deux ouvriers et trois dames affectées au nettoyage du complexe sportif,
 - l'échevin des sports est par ailleurs président de l'A.S.B.L.,
 - le receveur communal est par ailleurs le trésorier de l'A.S.B.L.,
 - les clubs sportifs prennent une part importante dans le travail d'organisation des manifestations.

- Il n'en reste pas moins que si les activités sportives directement organisées par la commune se développaient, le travail administratif - contacts, assurances, publicité, invitations...- écherrait, par défaut, au secrétariat communal et au service en charge de l'information et du protocole.

PAS DE SERVICE COMMUNAL DE L'EMPLOI

- S'il n'existe **pas** de **service** communal de l'**emploi**, il faut être conscient du fait qu'il s'agit là d'une politique qui relève, pour l'essentiel, des autorités supérieures et que celles-ci ont contribué à la création, sur le territoire de l'entité, et dans des locaux communaux, d'une agence locale pour l'emploi et d'une maison de l'emploi.

- L'**AGENCE LOCALE POUR L'EMPLOI** dépend de l'O.N.E.M., donc du niveau fédéral. Elle est présidée par le président du C.P.A.S. et gérée au quotidien par deux employés qui relèvent de l'ONEM.

- La **MAISON DE L'EMPLOI** est gérée en partenariat par le FOREM (niveau régional), la commune et le C.P.A.S. Son comité de gestion est présidé par le bourgmestre et elle est gérée au quotidien par deux employées du FOREM, épaulés par une personne dite *article 60* mise à disposition par le C.P.A.S.

- L'éventail des services rendus en matière d'emploi doit être complété par les différentes initiatives qui sont prises par le C.P.A.S. : le **service d'insertion**, le **service IDESS**, les **titres-services**, ...

TABLE DES MATIERES



	Pages
PRESENTATION DE LA NOTE D'OBJECTIFS	1
PREMIERE PARTIE : CARTE DE VISITE SOCIO-ECONOMIQUE DE BEYNE-HEUSAY	4
Chapitre un : <i>Caractéristiques générales/démographie</i>	5
Chapitre deux : <i>Indices fiscaux (revenus)</i>	9
Chapitre trois : <i>L'enseignement</i>	10
Chapitre quatre : <i>Le logement</i>	13
Chapitre cinq : <i>L'emploi</i>	15
Chapitre six : <i>Récapitulation des données les plus significatives</i>	18
DEUXIEME PARTIE : DES OBJECTIFS GENERAUX EN ADEQUATION AVEC LES BESOINS DES HABITANTS	21
Chapitre un : <i>Généralités</i>	22
Chapitre deux : <i>Le souci constant de l'accueil</i>	25
<i>A - L'accueil de l'utilisateur de service public</i>	25
<i>B - Les conditions matérielles de l'accueil</i>	27
<i>C - Initiatives diverses favorisant la qualité de l'accueil</i>	28
Chapitre trois : <i>Le souci constant d'informer</i>	30
Chapitre quatre : <i>Le souci constant de la qualité</i>	33
Chapitre cinq : <i>Les nouvelles technologies dans la mesure où elles contribuent à la qualité</i>	37
TROISIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES A COMPETENCES TRANSVERSALES	38
Chapitre un : <i>Le secrétariat communal</i>	40
Chapitre deux : <i>Le service informatique - téléphonie</i>	47
Chapitre trois : <i>Le service information - communication - protocole</i>	50
QUATRIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES FINANCIERS	52
Chapitre un : <i>La recette communale et le service des finances</i>	53
Chapitre deux : <i>Le service des taxes</i>	58
Chapitre trois : <i>Le service des traitements</i>	61

CINQUIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES TECHNIQUES	63
Chapitre un : <i>Le service des travaux sensu stricto</i>	64
A - <i>Coordination générale du service des travaux</i>	64
B - <i>Gestion du domaine public et des bâtiments communaux</i>	66
- <i>La propreté du domaine public</i>	67
- <i>La sécurité sur le domaine public</i>	68
- <i>La maintenance des bâtiments communaux</i>	68
- <i>La gestion des cimetières</i>	69
Chapitre deux : <i>Le service des marchés publics</i>	71
Chapitre trois : <i>Le service de l'urbanisme</i>	74
Chapitre quatre : <i>Le service de l'environnement</i>	77
Chapitre cinq : <i>Les services du patrimoine et de l'énergie</i>	81
- <i>Le patrimoine</i>	81
- <i>L'énergie</i>	83
Chapitre six <i>Le service de la mobilité</i>	84
Chapitre sept <i>Le service du logement</i>	86
Chapitre huit : <i>Le service en charge de la sécurité</i>	89
- <i>La sécurité sur les lieux de travail</i>	90
- <i>La sécurité sur le domaine public</i>	91
- <i>La sécurité dans les bâtiments communaux</i>	92
- <i>La sécurité dans les écoles, crèches, O.N.E...</i>	92
- <i>La sécurité dans les aires de jeux</i>	93
- <i>La sécurité sur les fêtes foraines</i>	94
- <i>La sécurité dans les lieux accessibles au public</i>	95
- <i>La sécurité sur les chantiers</i>	96
Chapitre neuf : <i>Le plan général d'urgence et d'intervention</i>	98
SIXIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES SERVICES DECONCENTRES : POPULATION/ETAT - CIVIL/ ETRANGERS/PASSEPORTS/PERMIS DE CONDUIRE/INHUMATIONS/ELECTIONS	101
Chapitre un : <i>Les services population - l'état civil - étrangers - passeports - permis de conduire - inhumations</i>	102
Chapitre deux : <i>L'organisation des élections</i>	106
SEPTIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU SERVICE DE LA JEUNESSE	108
Chapitre un : <i>Le service de la jeunesse</i>	109
Chapitre deux : <i>Les éducateurs de rue</i>	112

HUITIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT ET DES ECOLES	114
Chapitre un : <i>Le service administratif de l'enseignement</i>	115
Chapitre deux : <i>Les écoles</i>	118
NEUVIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DES BIBLIOTHEQUES	123
DIXIEME PARTIE : LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU (DE LA) FONCTIONNAIRE - SANCTIONNATEUR (TRICE)	127
ONZIEME PARTIE : LES SERVICES QUI ...N'EXISTENT PAS EN TANT QUE TELS :	131
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pas de service social communal</i> - <i>Pas de service culturel spécifique</i> - <i>Pas de service communal des sports mais une A.S.B.L. qui gère le complexe sportif</i> - <i>Pas de service communal de l'emploi mais</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>une agence locale pour l'emploi</i> - <i>une maison de l'emploi</i> 	
TABLE DES MATIERES	134