



Note de Politique Générale

Budget 2022

Cette Note de Politique Générale liée au budget 2022 s'inscrit pleinement dans la Déclaration de politique provinciale 2018-2024 que le Conseil provincial a adoptée en janvier 2019.

Les projets développés s'inscrivent dans le cadre du Plan Stratégique et Opérationnel ADhésion3.0 et des objectifs du Développement Durable.

Elle reprend, à titre indicatif, trois grands volets qui découlent du contexte actuel et des conséquences de la réforme des Zones de Secours : le budget 2022, les mesures d'économies et de recettes du processus « 2021, année créative » et l'état d'avancement des projets prioritaires des institutions provinciales.

A ce titre, en 2022, la Province de Hainaut continuera ses efforts entamés en 2021 pour tendre vers l'équilibre structurel en 2024, en maintenant une philosophie affirmée, celle de ne pas licencier de personnel et de ne pas toucher à la fiscalité.

Il reste maintenant aux Autorités politiques et l'Administration, en concertation avec les communes, les bénéficiaires des services provinciaux et les citoyens, à s'engager main dans la main pour préserver l'avenir de la Province.

I. Repenser l'avenir provincial, une nécessité

Faire face aux obligations de la réforme des zones de secours est l'un des enjeux majeurs de cette législature pour le Collège provincial.

Cette réforme, décidée par le Gouvernement wallon, a déjà lourdement impacté les finances provinciales depuis 2019 et pèsera de manière croissante durant le reste de cette législature.

Les chiffres arrêtés à l'été 2021 par le Gouvernement wallon sont sans appel. Ce ne sont pas moins de 52 millions d'euros qu'il faudra dégager d'ici 2024.

En tenant compte des 6,5 millions déjà consacrés chaque année aux zones de secours dans le cadre du Fonds des Provinces, 200 millions ont été transféré aux zones de secours durant cette législature par le Hainaut. La sécurité civile deviendra donc la deuxième politique provinciale, après l'enseignement et juste avant l'action sociale en 2024, toutes choses restant égales par ailleurs.

La réalité des chiffres amène l'Institution provinciale devoir résoudre une équation complexe : aider les communes à garantir la sécurité civile de tous, ne pas trop pénaliser les bénéficiaires des actions provinciales tout en garantissant l'emploi et le non-recours à une augmentation des taxes ou de l'impôt.

Pour trouver ce subtil équilibre, dès début 2021, les Autorités provinciales ont eu recours à l'intelligence collective et à la mobilisation générale au sein de leur administration. « **2021, année créative** », un processus innovant était lancé pour trouver des pistes d'économies et de recettes nouvelles à tous les étages de la Province de Hainaut.

Ce travail porté collectivement par les institutions provinciales, le Comité de Direction générale, la Task Force du Conseil provincial et le Collège provincial a permis de dégager une série de propositions concrètes et de mesures structurelles.

II. UN PLAN DE REDÉPLOIEMENT ET DES MESURES PRÉSERVANT L'EMPLOI SANS FISCALITÉ NOUVELLE

Malgré les nombreuses tentatives de concertation avec le Gouvernement wallon, malgré les revendications portées par l'Association des Provinces Wallonnes, la réforme du financement des zones de secours s'est inévitablement imposée à nous.

Au vu de l'ampleur du financement, la Province de Hainaut s'est engagée dès février 2021 dans un processus collaboratif de recherche d'économies et de recettes nouvelles. Les mesures décidées auront des impacts budgétaires à court, moyen et long terme d'ici 2024.

Ce plan de redéploiement global et structurel du Hainaut s'appuie sur cinq axes majeurs :

- une réduction de dépenses et une augmentation de recettes,
- un moratoire strict sur les recrutements,
- un non-remplacement des départs à la retraite,
- une mutualisation des ressources et une suppression d'activités,
- la suppression de certaines activités.

A. UN MORATOIRE POUR SAUVER L'EMPLOI ET DES MESURES FORTES POUR LIMITER L'IMPACT DE LA MASSE SALARIALE

Le personnel représente 67% des dépenses dans le budget provincial.

Dans un contexte également marqué par une augmentation constante de dépenses obligatoires, de premières mesures ont donc été initiées pour limiter la hausse de la masse salariale tout en préservant l'emploi actuel et les avantages sociaux du personnel (programmation sociale, assurance hospitalisation, maintien d'un taux élevé de statutarisation...).

- Le non-remplacement des retraités

La possibilité de remplacement de deux retraités sur trois n'est plus tenable.

Excepté situation dûment justifiée, l'application stricte du plan d'embauche impliquera le non-remplacement absolu des départs à la retraite ;

- Des validations de recrutement plus strictes

Les demandes ayant une incidence financière ne seront soumises au Collège provincial qu'après une analyse plus rigoureuse encore des Ressources humaines et de la Direction financière. Il s'agit de s'assurer que toutes les pistes permettant d'éviter un recrutement ont été effectivement explorées ;

- Des normes revues dans le social et l'enseignement

Afin d'assurer un service de qualité aux bénéficiaires des secteurs de la santé mentale, des bibliothèques, des écoles, etc. la Province doit respecter des normes d'encadrement, c'est-à-dire des règles minimales de bonne organisation et bon entretien des institutions. La Province va au-delà des obligations légales et propose des services bien plus étoffés. Au vu des économies à réaliser, l'encadrement sera limité aux strictes obligations légales. Cela impliquera une diminution d'activités dans certains secteurs mais également une autre organisation basée notamment sur la création de pools d'équipes partagées entre institutions pour l'entretien à l'échelle d'un bassin de vie ;

- Moins de collaborateurs occasionnels :

Afin de remplir certaines missions ou d'apporter un soutien aux opérateurs locaux, la Province fait appel à des collaborateurs occasionnels (formateurs, animateurs culturels ou sportifs...). Les services seront appelés à fonctionner sur base d'enveloppes fermées pour le recours à ces vacataires (formateurs, animateurs culturels ou sportifs...) ;

- Un programme de lutte contre l'absentéisme :

Ce phénomène frappe la Province de Hainaut au même titre que les autres institutions publiques et privées. Face au coût qu'il engendre, notre politique de prévention sera accentuée au même titre que les contrôles médicaux qui seront externalisés ;

- La mutualisation des ressources au sein et entre institutions provinciales :

Avec le développement de la digitalisation, les missions administratives transversales (RH, finances, comptabilité...) seront mutualisées

Grâce à ces diverses mesures, le plan d'embauche provincial vise une réduction de 10% du nombre d'équivalents temps plein d'ici fin 2024.

Quelque 500 départs, représentant 450 ETP, devraient être effectifs d'ici la fin de la mandature : une économie potentielle estimée à 22,5 millions, à effets cumulés.

Pour y parvenir et doter l'autorité d'un outil de suivi régulier, l'Inspection générale des Ressources humaines a mis au point des outils de « gestion prévisionnelle stratégique ». Ils aideront les institutions à gérer le départ de leurs agents en s'appuyant sur une vision globale des ressources disponibles.

B. UNE MAÎTRISE DE LA DETTE

Pour éviter un emballement des dépenses de dette, le Collège provincial a décidé d'instaurer un **moratoire sur toute nouvelle demande de reprise effective** de l'enseignement émanant des communes ou de la Fédération Wallonie-Bruxelles jusque fin 2024.

Ces reprises génèrent systématiquement des coûts, tant à l'ordinaire qu'à l'extraordinaire, que la Province ne pourra plus supporter.

La garantie d'une **neutralité budgétaire** sera exigée pour tout nouveau projet examiné par le Collège provincial, tel que le redéploiement du site de la Protection civile.

Les nouveaux projets d'investissements ne seront plus prioritaires. La

Province de Hainaut concentrera ses moyens sur la mise en sécurité et en conformité de son patrimoine ainsi que sur les travaux engendrant des économies d'énergie.

Tout projet nouveau sera soumis à un examen complet, par un groupe de travail, pour prendre en considération tous ses impacts possibles : financiers (extraordinaire, ordinaire), en ressources humaines, écologiques, de développement durable, de sécurisation, de rationalisation, ... et ce, à court et à long termes. Toutes les solutions de cofinancement (subsidés, partenariats, etc.) devront également être étudiées et chiffrées. Ainsi, tout nouveau projet sera dûment motivé et pourra être examiné de manière précise avant la prise de décision.

Il est à noter que la Province de Hainaut respecte toujours scrupuleusement la balise emprunts fixée par la Région wallonne, qui est de 35€ par habitant maximum. Actuellement, le montant est de 30,33 €, soit bien en-deçà du plafond.

C. UNE REDUCTION DES DEPENSES DE TRANSFERT

Même si elle est particulièrement attachée à son ancrage dans la vie locale, la Province de Hainaut se voit contrainte de **réduire de 18% le montant total des subsides non obligatoires qu'elle octroie.**

Cette mesure, non linéaire, représente **330 000€ d'économies.**

De manière générale, les associations soutenues par la Province de Hainaut verront leur aide diminuée de 10%.

Les subsides sportifs sont fortement réduits. Les subsides humanitaires sont totalement supprimés.

Les groupes politiques contribueront également à l'effort et verront leur subside diminué de 20% dès 2022.

Les ASBL provinciales bénéficiant d'une subvention en numéraire de la Province verront également cette dernière diminuer, pour un montant total de -416.270 €.

D. UNE REDUCTION DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

Lors de la première étape du processus « 2021, Année créative », une **réduction des dépenses de fonctionnement des institutions provinciales avait été décidée**, ce qui permet d'économiser environ 600.000€.

D'autres pistes d'économies seront concrétisées comme une révision importante des coûts de fonctionnement des **bibliobus** et un moratoire sur l'**acquisition annuelle d'œuvres d'art.**

Avec l'avènement du télétravail, le réaménagement des bureaux trouve tout son sens et accélère la mise en place d'une utilisation partagée des locaux. La **rationalisation importante du patrimoine** permettra la vente des bâtiments les plus vétustes et les plus énergivores.

La Province de Hainaut mobilisera sa capacité d'investissement en faveur de la rénovation énergétique pour réduire ses charges et s'inscrire dans une dynamique de développement durable.

Soucieux de s'inscrire dans l'effort général, le Collège provincial a décidé de **réduire de 20% les frais de fonctionnement** de ses secrétariats. Le Conseil provincial sera invité à revoir son organisation en vue de réduire également ses dépenses.

E. UNE HAUSSE DES RECETTES DE TRANSFERT

La Province de Hainaut consacre des moyens de plus en plus importants au fonctionnement de sa **Haute Ecole Hainaut/Condorcet**. Celle-ci lui rétrocèdera une part accrue de sa dotation provenant de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

F. UNE HAUSSE DES RECETTES DE PRESTATIONS

La Province de Hainaut et ses institutions assurent de nombreuses prestations pour des tiers de manière gratuite ou à peu de frais. C'est particulièrement le cas dans le cadre de projets supracommunaux, réunissant au moins deux communes.

Ces tarifications seront revues à la hausse dès 2022. **Il sera mis fin à toute forme de gratuité dès 2023** sauf exception prévue par le collège provincial.

Par ailleurs, **les ASBL paraprovinciales** ne disposant pas d'un subside provincial en numéraire (ou pour lesquelles il est insuffisant) vont apporter une **contribution financière au budget provincial**, pour un montant total de 1.611.380 €. Il s'agit d'une mesure one-shot.

G. DES MODIFICATIONS STRUCTURELLES

Face à l'ampleur importante de l'enjeu financier, la Province de Hainaut est dans l'obligation de supprimer des activités. La qualité des services n'est pas en cause mais bien l'impérieuse nécessité de sauvegarder les missions de base de la Province.

C'est ainsi que :

- La politique sportive de la Province sera supprimée.

Hainaut-Sports sera rattaché à l'Observatoire de la Santé dans le cadre de la médecine préventive et à la Direction générale de l'Action sociale pour ce qui concerne le sport « inclusif ». Cela implique une diminution importante des subventions sportives et de l'octroi de collaborateurs occasionnels aux clubs et aux communes ;

- Teralis supprimera ses activités d'agence de voyage dès 2022.

Elle limitera son action aux institutions provinciales (notamment en faveur des écoles et des structures d'accueil des personnes en situation de handicap) et autour des domaines de Collonges et Baratier. Les aides aux associations humanitaires seront supprimées.

- L'avenir des domaines provinciaux situés en France fera l'objet d'une analyse.

Ils seront mis en vente ou invités à atteindre l'autonomie financière.

- La politique touristique sera considérablement revue.

La Fédération du Tourisme (Asbl) sera supprimée à terme et le département tourisme sera rattaché au pôle Hainaut Développement Territorial.

Une étude sera réalisée en vue de la reprise potentielle des activités de l'Asbl des Voies d'eau par un autre opérateur. Il sera mis fin à l'exploitation touristique du site de Ronquières dès 2022. L'emploi des Asbl sera préservé.

- L'imprimerie provinciale arrêtera ses activités.

La Province de Hainaut gardera une cellule centralisée pour la conception graphique et la coordination générale des marchés d'impressions.

- Les services techniques provinciaux (*bâtiments et cours d'eau*) seront appelés à fusionner

Ceci permettra la mutualisation des moyens humains, budgétaires et matériels.

- Certaines missions du Département des espaces verts seront externalisées, vers les ETA provinciales, (entretien d'abords) ou facturées.

- Des collaborations renforcées entre services.

Dans le même esprit de mutualisation et de synergies génératrices d'économies, la Direction générale des Systèmes d'information (DGSI) et Hainaut Enseignement numérique, les deux services informatiques de la Province, renforceront leurs collaborations. Le Service de Communication et le secteur audiovisuel de Hainaut-Culture partageront leurs ressources. Les bibliothèques « métiers » présentes au sein des institutions provinciales (IPFH, DGAS...) seront intégrées dans le réseau des bibliothèques multidisciplinaires géré par Hainaut-Culture.

Des pistes d'économies structurelles seront également recherchées dans le secteur des Entreprises de Travail adapté.

H. UN ACCOMPAGNEMENT COMPLET EN RESSOURCES HUMAINES

Plusieurs des modifications structurelles et suppressions d'activités engagées dès 2022, auront bien évidemment des conséquences sur le personnel. La Province mettra tout en œuvre pour leur permettre de poursuivre leur épanouissement professionnel dans l'Institution. Une stratégie d'accompagnement des personnes concernées est mise en œuvre par l'Inspection générale des Ressources Humaines.

Cela se traduira par :

- La création d'une cellule interne de reconversion (au départ de la cellule « mobilité » déjà existante) : cette cellule mènera des entretiens individuels afin de définir les champs de compétences (effectifs ou potentiels) des agents et les mettre en corrélation avec les postes disponibles et identifiés par la Gestion prévisionnelle des départs à la retraite

- **La mise en œuvre de plans de formation spécifiques** en s'appuyant sur l'expertise de l'IPFH.

L'IGRH accompagnera également la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre de ces changements. La solidarité et le partage des ressources seront les maîtres-mots d'un travail qui débute dès maintenant.

I. VERS QUELLE TRAJECTOIRE BUDGETAIRE ?

Le premier objectif à atteindre est le maintien de l'équilibre budgétaire, sous peine de devoir présenter un plan de convergence à l'Autorité de tutelle. Cet objectif sera atteint, comme en 2021, grâce à des techniques budgétaires telles que le recours au crédit spécial de recettes (préfigurant des dépenses non engagées).

Mais l'ambition des mesures du plan « 2021, année créative » est précisément de proposer des solutions structurelles par rapport, non seulement au financement des zones de secours, mais aussi à la hausse des dépenses de personnel. La maîtrise de la masse salariale, et notamment du coût des évolutions de carrière, est un défi majeur.

En conclusion, y faire face, et donc garantir un équilibre durable en 2024 passe principalement par :

En dépenses :

- Une réduction de 10% de la masse salariale
- La mutualisation des tâches
- La rationalisation du patrimoine
- La maîtrise et le rééchelonnement de la dette

En recettes :

- Une contribution significative des régies et Asbl
- La valorisation des prestations
- La recherche de financements alternatifs
- Le développement des outils numériques

III. BUDGET 2022 : le cap de l'équilibre maintenu ... contre vents et marées

Le Collège provincial présente un projet de budget 2022 affichant un léger boni de 10.657 € après prélèvement. Un exercice rendu particulièrement compliqué par le poids du financement des zones de secours qui pèse sur la Province. Cet équilibre est atteint grâce à la mise en œuvre de premières mesures d'économies au sein des services et institutions de la Province.

Au travers de ce budget 2022 d'un montant total de 691 millions d'€, la réforme du financement des zones de secours voulue par la Wallonie pèsera déjà fort lourd : 39,7 millions! Un nouveau pas vers une prise en charge évaluée à quelque 52 millions à l'horizon 2024.

Le Hainaut finance désormais à 50 % les zones de secours. Ce pourcentage frôlera les 75% en 2024.

Au vu de l'importance de ce financement et à budget constant, en 2024, les Zones de Secours deviendront la deuxième « politique » provinciale, toute chose étant égale par ailleurs.

Contributions provinciales aux zones de secours d'ici 2024

Province	2020	2021	2022	2023	2024
BW	3.339.438,47	6.241.206,55	8.524.731,90	10.874.369,37	13.140.920,82
Liège	11.881.609,69	19.181.016,46	26.240.445,49	33.485.215,06	40.498.320,46
Namur	5.464.892,94	8.496.074,61	11.575.515,41	14.759.080,64	17.812.496,80
Hainaut	14.871.129,27	24.735.572,61	33.818.627,87	43.150.294,50	52.171.212,33
Luxembourg	11.881.609,69	5.376.196,36	7.286.931,88	9.281.137,94	11.171.011,01
Total	47.438.680,06	64.030.066,59	87.446.252,55	111.550.097,51	134.793.961,42

Part du 10% du Fonds des Provinces aux zones de secours

Province	2020	2021	2022	2023	2024
BW	1.074.456,90	1.104.672,60	1.123.521,84	1.143.049,05	1.164.392,55
Liège	3.103.986,60	3.191.276,40	3.245.729,76	3.302.141,70	3.926.154,04
Namur	1.922.982,60	1.977.060,40	2.010.795,36	2.045.743,70	2.083.942,70
Hainaut	5.631.591,90	5.789.962,60	5.934.689,7	5.991.106,55	6.102.975,05
Luxembourg	1.103.982,00	1.135.028,00	1.154.395,20	1.174.459,00	1.196.389,00
Total	12.837.000,00	13.198.000,00	13.469.131,86	13.656.500,00	14.473.853,34

Pour présenter cette situation très légèrement bénéficiaire, la Province de Hainaut a tout naturellement actionné deux leviers : une réduction importante des dépenses tant internes qu'externes et la recherche de recettes nouvelles. Une mise en application des premières mesures définies dans son plan structurel.

Elle a en outre eu recours à deux techniques financières : le rééchelonnement de la dette et l'utilisation du crédit spécial de recettes (préfigurant des dépenses non engagées).

Prudente, elle n'a toutefois pas utilisé les propositions de la réforme de la comptabilité provinciale émises par la Région, à savoir, le recours à l'emprunt ou la reprise de provisions et/ou de réserves.

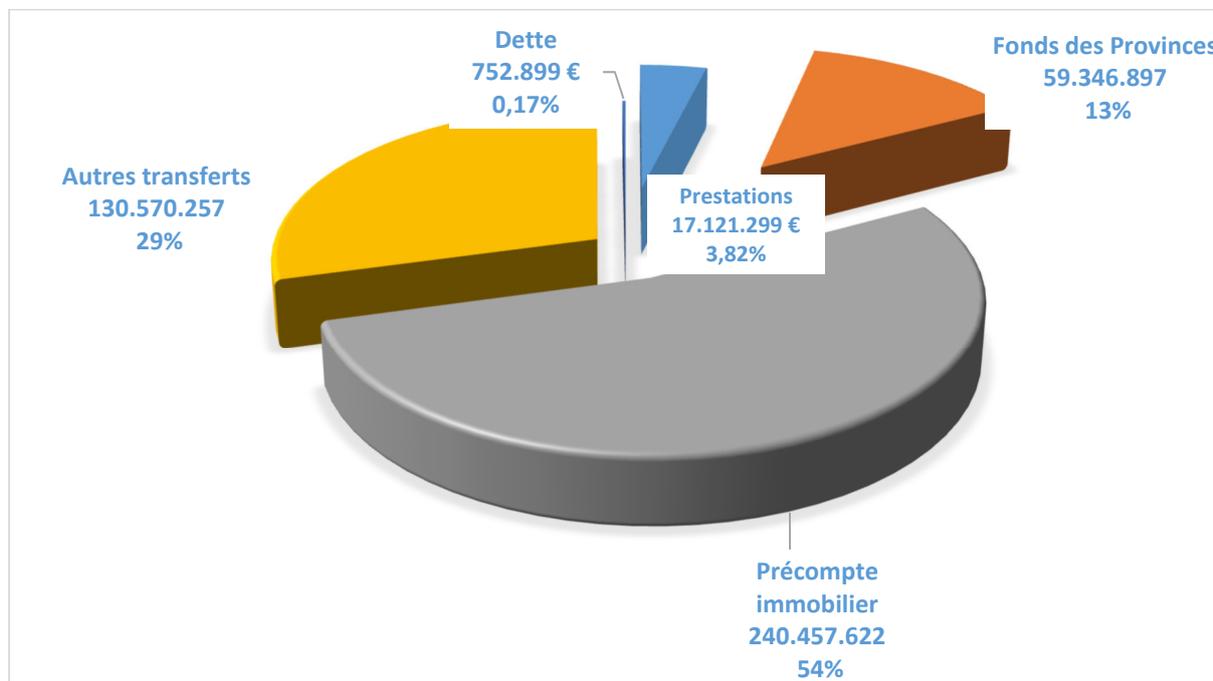
Mais notre Institution pourrait être amenée à y avoir recours en 2023 et 2024 comme solution de « soudure » avant de retrouver l'équilibre structurel au-delà de 2024.

ORDINAIRE			
<i>Recettes</i>		<i>Dépenses</i>	
<i>Prestations</i>	17.121.299	<i>Personnel</i>	301.103.136
<i>Transferts</i>	429.915.457	<i>Fonctionnement</i>	62.124.560
<i>Dette</i>	752.899	<i>Transferts</i>	53.982.226
		<i>Dette</i>	30.559.076
	447.789.655		447.768.998
<i>Boni avant prélèvements</i>	20.657		
<i>Prélèvements</i>	15.000	<i>Prélèvements</i>	25.000
<i>Boni exercice</i>	10.657		
<i>Boni exercices antérieurs</i>	21.992.674		
<i>Boni général</i>	22.003.331		
<i>Subventions-traitements (enseignants)</i>	233.490.478	<i>Traitements enseignants</i>	233.490.478
Total avec enseignants	713.131.674	Total enseignants avec	691.128.343
EXTRAORDINAIRE			
<i>Recettes</i>		<i>Dépenses</i>	
<i>Transferts</i>	28.690.089	<i>Transferts</i>	1.596.957
<i>Investissements</i>	727.000	<i>Investissements</i>	67.991.290
<i>Dette</i>	40.478.236	<i>Dette</i>	234.205
	69.895.325		69.822.452
<i>Boni avant prélèvements</i>	72.873		
<i>Prélèvements</i>	710.000		700.000
<i>Boni exercices antérieurs</i>	21.118.170		
<i>Boni général</i>	21.201.043		

Photographie du budget 2022

2022 : BUDGET ORDINAIRE

Recettes ordinaires



La recherche de recettes nouvelles : + 13.150.000 € au budget ordinaire

A l'analyse des recettes ordinaires, en comparaison avec les années précédentes, l'on remarque que le **rendement des additionnels au Précompte Immobilier** évolue positivement chaque année (+ **7.250.000 €**). Une partie sensible de cette hausse s'explique par le vaste travail effectué, en concertation avec les communes, par les indicateurs experts provinciaux dont le rôle est principalement la mise à jour des données cadastrales des biens. Grâce à leur travail, un retour sur investissement assez rapide (2 ans) et conséquent est observé. Il est prévu de poursuivre et intensifier le travail des indicateurs-experts provinciaux.

Il est à noter que le crédit spécial de recettes préfigurant les annulations de dépenses est maintenu à son niveau de 2021, soit 7.400.000 €.

Le **Fonds des Provinces** affiche : + **1.600.000 €**,

Les **compensations** : + **2.300.000 €**,

Le **soutien de la Région Wallonne aux zones de secours** : - **600.000 €**

Les **autres transferts** dont les subventions : + **2.650.000 €**

L'apport des **régions provinciales**: + **500.000 €**

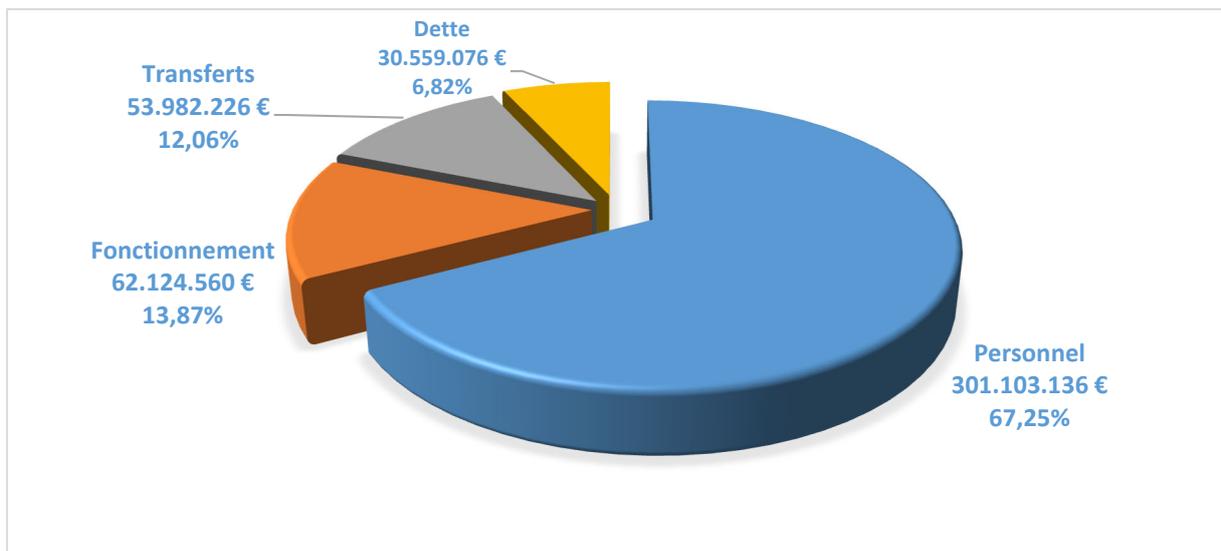
Les **provisions** : - **2.200.000 €**

Le Hainaut a par ailleurs agi sur les recettes de prestations, au détriment malheureusement des communes et associations : relèvement des tarifs de locations d'immeubles et des missions effectuées par Hainaut Ingénierie Technique au bénéfice des communes, hausse du

prix des prestations fournies par l'Institut provincial de Formation et Hainaut-Sports, mise à contribution des Asbl provinciales.

- *Augmentation des recettes de prestation (mesures « 2021, année créative ») = + 250.000 €*
- *Contribution des asbl = + 1.600.000 €*

Dépenses ordinaires



Une réduction généralisée des dépenses : 13.165.000 € d'économies

Comme pour toutes les institutions publiques, le **personnel** est la principale dépense de la Province de Hainaut : 67,25% des dépenses ordinaires.

En termes d'emploi, la Province de Hainaut comptait, hors enseignant, 4265 ETP au 1er septembre 2021.

L'une des mesures phare de « 2021, année créative » réside dans le moratoire sur l'emploi qui vise une réduction de 10% des ETP d'ici à 2024 en combinant le non remplacement strict des départs à la retraite, un plan d'embauche ainsi qu'une réorganisation des services.

Au regard des mesures adoptées pour réduire une masse salariale en hausse constante, voici un aperçu de **l'évolution des dépenses de personnel pour 2022**:

- Réserve Zones de secours : - **3.600.000 €**
- Index et plan d'embauche : + **13.300.000 €**
- Jetons : - **40.000 €**
- Vacataires : - **1.300.000 €**

- Pensions second pilier : - **50.000 €**

Ces premières mesures basculantes et techniques se poursuivront sur les prochains exercices pour atteindre l'équilibre budgétaire structurel.

>> En ce qui concerne les **dépenses de fonctionnement**, le processus « 2021, année créative » porte déjà ses fruits :

- Assurances : + **250.000 €**
- Année créative : - **300.000 €**
- HGP : + **170.000 €**
- Frais séjour : - **160.000 €**
- Provisions : - **300.000 €**
- Cabinets : - **45.000 €**
- Dépenses Covid : - **600.000 €**

>> En **dépenses de transferts**, notons l'évolution suivante pour le budget 2022 :

- ZS Fonds des Provinces : + **160.000 €**
- Zones de Secours : + **11.500.000 €**
- Contribution ASBL : - **400.000 €**
- Subsidés facultatifs : - **330.000 €**
- Année créative : - **40.000 €**

>> L'évolution des **dépenses de dettes** affiche:

- Evolution de la dette : - **1.650.000 €**
- Rééchelonnement de la dette : - **1.700.000 €**
- Intérêts billets trésorerie : **200.000 €**

2022 : BUDGET EXTRAORDINAIRE

Le budget extraordinaire de la Province pèse 69,8 millions avec un boni général 21.201.043€.

EXTRAORDINAIRE			
<i>Recettes</i>		<i>Dépenses</i>	
<i>Transferts</i>	28.690.089	<i>Transferts</i>	1.596.957
<i>Investissements</i>	727.000	<i>Investissements</i>	67.991.290
<i>Dette</i>	40.478.236	<i>Dette</i>	234.205
	69.895.325		69.822.452
<i>Boni avant prélèvements</i>	72.873		
<i>Prélèvements</i>	710.000		700.000
<i>Boni exercices antérieurs</i>	21.118.170		
<i>Boni général</i>	21.201.043		

Pour maîtriser sa dette, la Province instaure un moratoire et ne s'engagera pas dans de nouveaux investissements.

Seuls les projets déjà budgétisés sont à l'ordre du jour. Et Hainaut Gestion Patrimoine assurera sa mission première, celle de mettre aux normes de sécurité nos bâtiments provinciaux mais aussi de veiller aux économies d'énergies.

Les investissements à l'extraordinaire se chiffrent pour le budget 2022 à 67.991.290 €

Il s'agit d'une augmentation conséquente par rapport à 2021 (+ 24.073.713 €), mais qui s'explique par :

- L'inscription d'un crédit, pour HGP, de 21.851.700 € pour la Cité des Métiers qui est entièrement couvert par un subside ;
- La réinscription, toujours pour HGP, de divers crédits non engagés en 2021 (pour un montant global de 10.861.000 €). Il s'agit principalement de trois dossiers, repris au Programme Triennal de la Région wallonne et pour lesquels la Province de Hainaut est en attente de promesses fermes de subsides, sans lesquels les dossiers ne peuvent être entamés. Il s'agit de :
 - La réhabilitation du site de La Malogne (construction d'un bâtiment pour le service entretien et maintenance de HGPO Centre-Thudinie) ;
 - Les travaux d'appropriation du site de Parentville afin de reloger la DGAS ;
 - La réhabilitation du site des Tourelles à Chercq (transformation et extension d'un bâtiment HGPO).

Selon la Région, les promesses fermes de subsides devraient être communiquées dans les premières semaines de l'année 2022.

Pour rappel, le Collège provincial a décidé de la répartition suivante des **moyens alloués à Hainaut Gestion du Patrimoine en matière d'investissements (14.000.000 €)** :

- 10.000.000 €
- 2.000.000 € spécialement dédiés aux bâtiments scolaires
- 2.000.000 € pour les investissements en matière d'économies d'énergie.

HIT dispose par ailleurs d'un budget d'investissement de 8,6 millions.

Les services techniques provinciaux (Hainaut Gestion du Patrimoine et Hainaut Ingénierie Technique), en cours de rapprochement, disposeront ainsi d'une enveloppe globale de 22,6 millions pour se concentrer sur les investissements liés à la sécurité du patrimoine bâti, à la lutte contre les inondations et aux économies d'énergie. Le bien-être dans les écoles et les objectifs du développement durable sont clairement prioritaires !

VERS UN EQUILIBRE STRUCTUREL EN 2024 et AU-DELA

Ce budget 2022 est donc une base sur laquelle devront s'appuyer les prochains, faisant montre de rigueur et de nouvelles pistes d'économies à définir collectivement.

Si les « règles du jeu » restent en l'état, c'est-à-dire sans accroître le financement des zones de secours, ni porter atteinte au financement général des provinces et sans dépense nouvelle mise à charge des provinces, alors le Hainaut peut tendre, à terme, vers l'équilibre structurel souhaité.

Cependant, bien que la réforme des Zones de Secours soit prépondérante, il ne fait pas oublier que d'autres éléments influent fortement chaque année sur le budget :

Dépenses ordinaires	2019	2021	Croissance
Personnel	274.891.727	293.210.600	+6,7%
Fonctionnement	60.952.396	62.298.864	+2,2%
Transferts	20.327.139	44.995.365	+121,4%
Dette	33.714.152	33.826.730	+0,3%

IV. La Province face à de nouveaux enjeux

Malgré les effets d'une crise sanitaire inédite, la Province a poursuivi sa mission de service public avec conviction. Les priorités avancées en 2021 par les différents départements de l'Administration ont été largement rencontrées, preuve de la pertinence et de l'efficacité d'une institution de proximité.

a. Enseignement-formation

L'**enseignement provincial** avait mis la priorité sur deux projets :

Chromebooks : Ce projet s'inclut dans un vaste programme visant à améliorer l'efficacité pédagogique de l'enseignement en dotant les différents acteurs des outils et des applications les plus pointus. Une orientation essentielle pour éviter la fracture numérique à l'heure où la crise sanitaire impose la mise en œuvre d'un enseignement à distance.

Etat d'avancement du projet :

Sur base des conclusions d'une phase-pilote au sein du Lycée de Sciences et Technologies de Soignies, la Province a fait l'acquisition de 1400 ordinateurs portables « Chromebook ». Début mars 2021, ils ont progressivement été mis disposition des élèves en situation d'enseignement hybride.

Le projet « rentrée numérique » a ensuite concerné 11 écoles de la première vague avec l'acquisition de 3508 Chromebook (1.140.441,61€), à destination des élèves de 3, 4ème secondaires et 1ères IH. Ce vaste dispositif a impliqué un renforcement des connexions Internet dans les écoles pour soutenir la charge de cet afflux de nouveaux appareils ; la formation de 700 enseignants à ce jour et la mise en place d'une solution informatique pour louer, vendre, prêter et gérer les Chromebook dédiés aux élèves.

(Vague 1 : EDF- IESPPM - APJA - APLL-APMW-IPNC - SAMA-IJJ - IESPTT – APL – IPESA)

En septembre 2022, les 7 écoles de la seconde vague suivront le même chemin que la vague 1 et l'école pilote. 4040 Chromebook sont achetés pour être mis en location / achat /prêt pour un montant de 1.319.570,20 €.

(Vague 2 : IPEST – IETS - IPESLH – IPCD – LPHC – APM - LPETH)

Chaque année, les 3èmes secondaires seront ensuite équipées. Dès l'instant où les 1ères et 2èmes secondaires sont éligibles à un subside la CFWB, l'équipement du premier degré sera programmé pour l'année suivante. En même temps que la formation des enseignants.

La récupération du précompte sur les rémunérations des chercheurs :

Ce projet vise le développement d'un département de recherche ambitieux, « auto-financé » par la récupération du précompte professionnel des Chercheurs et l'engagement d'un « expert » spécialisé dans l'introduction d'appels à projets et la recherche de financement privé, en ce compris le mécénat. L'idée est de donner de la crédibilité et professionnaliser l'approche de la recherche, essentiellement, appliquée ou/et action et de constituer un "continuum" vertueux avec les Universités sans développer une vaine concurrence. Les moyens dégagés par la mesure du précompte (entre 500.000 et 750.000 € par an) le rendront "autosuffisant" et bénéficieront à la Haute Ecole Hainaut Condorcet.

Etat d'avancement du projet :

- Agents statutaires

La récupération du précompte de 2020 a été impossible à mettre en place au sein des Hautes Ecoles pour les agents statutaires. L'année 2021 semble également compromise.

Un projet de convention concernant les 19 hautes écoles vis-à-vis de l'administration de la FWB (DGPE) devait accorder l'autorisation d'utiliser le n° BCE de chaque haute école pour procéder aux modifications nécessaires (déclarations de précompte mensuelles et fiches fiscales 281.10) dans le cadre de la procédure de récupération du précompte.

Suite à un problème technique de logiciel, la FWB a accordé un délai supplémentaire limité au 30 septembre mais la situation reste bloquée à ce jour.

Afin de débloquer la situation, des interpellations ont été adressées aux ministres Glatigny et Daerden.

Considérant que 56 membres du personnel ont un déchargement partiel pour des activités de recherche et en imaginant que le dossier se débloque au sein de la FWB, la Haute Ecole Condorcet pourrait prétendre à une récupération évaluée à 200.000 euros pour l'année 2021.

- Régie CERA

La récupération du précompte concerne ici deux chercheurs et une employée d'administration attachée à la recherche. Le prévisionnel représente 17.392, 49 euros mais il est probable que la récupération du précompte ne puisse être comptabilisée qu'à la date d'inscription sur le site Belspo. Comme la procédure a été réalisée fin octobre, la récupération du précompte ne serait envisagée qu'à partir de novembre 2021.

- Appels à projet de financement 2021

- Projets financés : 555.912 Euros
- Projets soumis non financés : 1.099.366 Euros
- Projets soumis en attente de réponse : 1.210.240 Euros

Une vraie dynamique de recherche de financements extérieurs est en cours et apportera à terme un soutien considérable pour notre Institution et indirectement pour le Pouvoir Organisateur.

Les éléments présentés ci-dessus sont susceptibles d'évoluer, en fonction des décisions qui pourraient être prises au niveau fédéral.

Pour l'Enseignement provincial, la DGSJ a développé en 2021 :

Le programme « Envol 5.0 », un outil de gestion des élèves de l'enseignement secondaire, d'intégration avec le campus numérique et les Espaces Numériques de Travail (ENT). L'enseignement spécialisé y sera également intégré. L'objectif est d'assurer la gestion informatique des dossiers des élèves de l'enseignement secondaire ordinaire.

Etat d'avancement du projet :

Le projet ENVOL a été intégré en phase test dans les 4 sous-régions. La finalisation des essais et les évaluations sont attendues par la DGSJ. Des liens sont encore à établir avec l'espace numérique de travail.

En ce qui concerne la formation, l'IPFH L'Institut Provincial de Formation ambitionnait en 2021 d'assurer :

Le développement des formations des filières "sécurité et celle de l'Ecole d'Administration en distanciel via les outils de connexion en ligne Teams, Wifi, e-learning, visio-formation....

Etat d'avancement du projet :

EPSAH et EPFH

En ce qui concerne les institutions en charge de la formation des pompiers/secouristes ambulanciers, la formation à distance était déjà en place depuis 2016 pour certains modules de formation (ex : module AWARENESS de la formation TECC). Les plateformes e-learning sont également en place depuis cette date.

La situation sanitaire a favorisé la généralisation de ces formations à distance, permettant à chacune des écoles d'assurer leurs formations de base et le recyclage des agents pompiers/ambulanciers.

Les écoles se tournent à présent vers l'avenir et s'orientent vers un positionnement du Hainaut en tant que leader du domaine e-learning des formations pour tout le rôle linguistique francophone. Des conventions avec le Fédéral sont en cours de négociation pour la mise en application d'une collaboration sur la période 2022-2025.

APPH

Les formations à distance via Office 365 Teams ont été largement mises en place à partir de 2020, permettant ainsi d'assurer, en période de crise sanitaire, toutes les formations policières sans discontinuer.

Le caractère urgent de la mise en œuvre des formations à distance lors du premier confinement a fait place aujourd'hui à une volonté stratégique de maintenir des modules de formation à distance sans négliger la qualité pédagogique des cours. Un équilibre est recherché entre cours théoriques et cours pratiques en présentiel ou en distanciel.

Conserver partiellement les formations à distance permet sans doute de maintenir l'usage de l'outil informatique approprié, la capacité de basculer en 2400 heures vers une formation complète en distanciel et une offre de formation attractive (bien au-delà de la province de Hainaut) pour les participants en réduisant les trajets entre domicile et académie.

Cette approche organisationnelle est reprise dans le Règlement d'ordre intérieur applicable à tout apprenant.

La réalisation d'un exercice catastrophe "Grandeur nature" sur le site de l'Athénée Provincial Jean d'Avesnes par le Centre Provincial Interdisciplinaire en Gestion de Crise du Hainaut en octobre -novembre 2021.

Etat d'avancement du projet :

La réalisation de cet exercice catastrophe grandeur nature « APJEX » a eu lieu le 20 octobre 2021 et a consisté en une explosion dans les laboratoires de chimie de l'APJA (bloc D – 3eme étage).

Cet exercice avait pour objectif de permettre la réalisation de 3 objectifs pédagogiques généraux :

- Vérifier la coordination opérationnelle sur le terrain entre les services de secours et d'intervention
- Vérifier la mise en place et le fonctionnement du Poste de Commandement Opérationnel (Pc Ops)
- Vérifier la mise en place et le fonctionnement du Comité de Coordination Communal (CCCOM) présidé par Monsieur Nicolas Martin, Bourgmestre de la Ville de Mons

Pour toutes les disciplines et fonctions, œuvrant à la gestion d'une crise du niveau opérationnel vers le niveau stratégique, l'accent a été mis sur 2 points principaux :

a) **le caractère réaliste** de cet exercice par l'utilisation des ressources, des moyens et matériels propres à chaque service de secours et de police concerné par la catastrophe

- Ressources humaines
Entre 110 et 120 intervenants issus des services de secours (Zones Hainaut Centre – Zone Hainaut Est – Zone Wallonie Picarde) du service de Police de la Zone Mons-

Quévy, de la Croix Rouge de Belgique, des Institutions hospitalières, ...
Figurants : 20 professeurs et 150 élèves de l'APJA (= impliqués) – 6 étudiants de l'IESPP (presse fictive) – 30 étudiants de la Haute Ecole Condorcet (= victimes) tous grimés.

- Véhicules : environ 40 issus des différents services de secours et de police, concernés par la catastrophe

b) La rédaction de plans d'actions interdisciplinaires en vue d'une amélioration continue :

- le processus suivant a été mis en place :

- Debriefing interdisciplinaire « à froid », le 28/10
- présentation des résultats (plans d'actions interdisciplinaires), le 17/11
- Envoi des plans d'actions monodisciplinaires aux différentes entités de formation et partenaires concernés pour le 10/12 au plus tard.

Cet exercice est donc une contribution à l'entraînement en «coordination ensemble » de tous les bénéficiaires formés au sein de l'Institut Provincial de Formation du Hainaut (Académie de Police –Ecole du Feu – Ecole des Ambulanciers – Appui Psychologique aux Intervenants).

b. Action sociale

En 2021, la **Direction Générale de l'Action Sociale** avait mis la priorité sur divers chantiers :

La mise en œuvre des contrats d'objectifs des services d'accueil et d'hébergement subventionnés par l'AVIQ par une procédure qualité au sein des services et l'intégration des plans internes.

Etat d'avancement du projet :

En 2022, la priorité sera mise sur la finalisation des projets institutionnels et des contrats d'objectifs des services d'accueil et d'hébergement et d'aide en milieu de vie. Le « contrat d'objectifs » est un document par lequel les services développent une planification stratégique à 6 ans dans le cadre d'une amélioration continue articulant les besoins et enjeux d'avenir du secteur. Ce sera via un management par la qualité et la réalisation d'une évaluation globale de l'institution que ce challenge pourra être relevé.

Le renforcement de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour promouvoir l'autonomisation des personnes fragilisées.

Etat d'avancement du projet :

La période COVID-19 a mis en évidence les lacunes au niveau des outils d'information mis à disposition des personnes en situation de handicap dans nos institutions.

Un travail important a été réalisé en 2021 notamment en ce qui concerne les moyens de communication au niveau des unités de vie et avec les professionnels mais les priorités restent :

- L'utilisation de logiciels et outils spécifiques permettant d'améliorer la communication dans le cas où celle-ci est rendue impossible par le handicap ;
- Les connexions, logiciels et outils permettant d'informatiser l'ensemble des processus de prise en charge des bénéficiaires par les professionnels ;
- L'informatisation de l'enseignement spécialisé.

De manière transversale au niveau de l'Action sociale, **en 2022, la priorité sera mise sur l'accompagnement des filiales et services dans la mise en œuvre des mesures liées au financement des zones de secours.** La réflexion portera sur l'efficacité afin de conserver la qualité de service offerte à nos différents usagers. Cet accompagnement veillera spécifiquement pour le secteur, qui a été fort impacté par la crise sanitaire, à articuler vécu de crise et projection nécessaire vers l'avenir avec de nouveaux projets et de nouveaux modes de fonctionnement.

c. Culture – Tourisme – Sport

Toujours dans une volonté de renforcer les complémentarités avec les opérateurs de terrain, les services provinciaux actifs dans les domaines de la Culture, du Tourisme, du Sport ont dégagés leurs priorités :

- **Hainaut Culture** s'était fixé deux objectifs, voici l'état d'avancement :

Soutenir la diversité culturelle et sa diffusion :

L'année 2021 a été marquée par la reprise progressive des activités culturelles.

Le secteur Education permanente-Jeunesse a pu à nouveau proposer ses stages, la Fabrique de Théâtre accueillir des résidences, L'Envol des Cités reprendre ses formations musicales et nos bibliothèques retrouver leurs usagers, notamment grâce à l'ouverture des espaces EPN et Périodiques du nouveau bâtiment du Gazomètre, à La Louvière.

Etat d'avancement du projet :

En 2022, malgré le nouveau contexte budgétaire, Hainaut Culture continuera d'apporter une attention soutenue aux projets de création portés par les artistes émergents ou confirmés dans une démarche de valorisation, promotion, dynamisation du territoire hainuyer en même temps que de vivre ensemble et de cohésion sociale de ses habitants.

Et l'action culturelle d'éducation permanente portée par les infrastructures culturelles provinciales implantées sur le territoire provincial (BPS22, CID-GH, Maison Losseau, SPAS,...) ainsi que par les collaborations diverses menées avec les associations et les opérateurs locaux, se poursuivra.

Développer la lecture en Hainaut :

Conformément au décret sur la Lecture publique, et en dépit de la crise sanitaire, les Bibliothèques provinciales ont poursuivi leur travail de promotion de la lecture et de ses pratiques, particulièrement auprès des publics fragilisés.

Etat d'avancement du projet :

En 2022, les Bibliothèques provinciales implantées à La Louvière et à Charleroi, via leurs activités et leurs collaborations avec les bibliothèques locales et les autres opérateurs culturels du territoire hainuyer, poursuivront leur mission de développement de la lecture en Hainaut tout en portant une attention accrue à la collaboration avec l'enseignement avec des projets spécifiques comme les contrats de lecture, par exemple.

Le service du Bibliobus entamera, quant à lui, sa modernisation afin de réduire son coût énergétique et d'améliorer sa mobilité.

- Pour **Hainaut Tourisme**, la mise en œuvre des priorités s'est concrétisée comme suit en 2021. :

L'intensification du développement des points-nœuds sur le territoire provincial s'est poursuivie.

L'objectif de ce projet était de garantir la pérennité des points-nœuds sur le territoire via les actions suivantes:

- Développer et maintenir un applicatif de remontée de problèmes,
- Agir en tant que centrale d'achat pour la fourniture des panneaux,
- Assurer le suivi avec les communes et la ou les entreprise(s) de balisage,
- Conseiller les communes dans les aménagements cyclables sur et aux abords du réseau,
- Assurer le suivi des parrains/marraines du territoire avec les Maisons du Tourisme (envoi et suivi des tracés à vérifier).

Etat d'avancement du projet :

L'ensemble de ces actions ont été menées en 2021 et seront poursuivies en 2022 afin de continuer le développement de cet outil de tourisme doux qui connaît aussi un beau succès. Le développement continu concerne tant le territoire couvert, que l'entretien de l'infrastructure et l'augmentation du nombre d'utilisateurs.

Dans les prochains mois, la priorité sera évidemment aussi de mettre en œuvre les mesures d'économie décidées par le Collège provincial tout en continuant à dynamiser nos activités de tourisme de proximité qui ont connu un réel engouement ces dernières années.

L'activité liée à la location de petits bateaux électriques sur le canal du Centre

Etat d'avancement du projet :

Cette activité a été sensiblement densifiée avec un réel succès.

Ainsi 1710 locations ont été effectuées pendant la saison 2021, soit une augmentation de 30% par rapport à la saison 2020.

- A **Hainaut Sports**, deux projets émergent :

Le sport sur ordonnance : " Bouger pour se soigner " :

L'objectif est de favoriser la pratique sportive en adéquation avec un traitement médical (ordonnance) sous forme d'une intervention financière.

La santé à l'honneur sur le site de Havré via deux actions :

- l'aboutissement et l'inauguration d'un parcours santé. Il s'agit d'un circuit qui permet de pratiquer de l'exercice physique en plein air, dans un cadre naturel, accessible à tous, en ce compris aux personnes à mobilité réduite. Des visuels sont intégrés, ils délivrent des messages de bien-être et de visibilité des actions majeures menées par la Province.

- l'organisation des midis du bien-être et de la santé en faveur du personnel provincial des trois institutions du site.

Etat d'avancement des projets :

Dans le cadre du processus « 2021, année créative », l'une des mesures prises visant la réduction du nombre de collaborateurs occasionnels (de 280.000€ à 120.000 € pour 2022) ne permettra plus à Hainaut Sports d'assurer toutes ses missions dès 2022.

Une réorganisation du service s'orientera vers :

- La suppression de l'action supra-communale consistant à organiser des stages sportifs au sein des communes durant les vacances scolaires,
- La non-organisation du mérite sportif provincial (jury et soirée de gala pour remise des trophées aux lauréats),
- L'arrêt de la mise en place de cycles d'éducation motrice et d'initiation sportive dans les infrastructures communales (fin des cycles déjà en cours jusque juin 2022)
- La diminution des dépenses de transferts (subsidés) de 195.000 € à 97.000 € pour 2022. Les subventions ne seront octroyées qu'au profit du sport inclusif et/ou du sport pour tous.
- Les journées sportives organisées à Havré au profit des enfants de l'enseignement primaire, tous réseaux confondus (recettes majorées)
- La gestion du mess (recettes revues à la hausse)
- La gestion des hébergements au niveau des sport études et divers groupes sportifs
- Les brevets dans l'enseignement primaire
- La gestion des salles de sport de Havré et Marcinelle (Enseignement en journée et location aux clubs sportifs le soir)

d. Ecodéveloppement territorial

Sensibiliser les citoyens au développement durable, au respect de l'environnement, à l'utilisation rationnelle de l'énergie et à la promotion de la santé est l'une des missions que notre Province poursuivra en 2022.

➤ **Hainaut Développement** a mis l'accent sur deux projets prioritaires :

Le développement d'un **hall relais agricole** : projet "Locali'Farm Hainaut"

Il vise à mettre en place une plateforme logistique intermédiaire de produits alimentaires facilitant pour les producteurs la mise sur le marché de leurs produits, dans une logique de circuits courts, vers notamment, la restauration collective et privée, les commerces de proximité (épiceries fines, magasins à la ferme, ..), la grande distribution et le consommateur final.

Etat d'avancement du projet :

Suite à la première phase de sélection du projet, la Région wallonne, a marqué son accord pour octroyer à la Province de Hainaut – Hainaut Développement une subvention pour la réalisation d'une étude de faisabilité.

Si cette étude permet de prouver la viabilité du projet, Hainaut Développement en tant que "Soumissionnaire du projet" pourra poursuivre l'élaboration du projet.

Pour la seconde phase de sélection du projet, "le Promoteur du projet" doit être constitué (sous forme de coopérative par exemple), et le dossier de candidature devra être complété avec les éléments suivants :

- un bail emphytéotique d'au moins 15 ans sur le bâtiment du HRA (ou titre de propriété du bâtiment) et un permis d'urbanisme;
- un plan d'aménagement intérieur et un avis préalable de l'AFSCA, des services incendie, ...;
- un devis estimatif des coûts d'aménagement du bâtiment ;
- une actualisation des engagements des agriculteurs à utiliser le HRA (marques d'intérêts présentées dans le dossier de candidature initial);
- disposer de preuves de cofinancement (si nécessaire);
- ...

Si le dossier est recevable à l'issue de cette seconde phase de sélection, le promoteur pourra bénéficier de la subvention de la Région qui permettra la mise en œuvre du projet.

✓ **Actuellement, l'étude de faisabilité est en cours de réalisation.**

Un consultant, la Société Groupe One www.groupeone.be, a été désigné à l'issue d'un marché lancé par les Services financiers de la Province.

La mission confiée est destinée à intervenir en support des ressources internes de Hainaut Développement, lesquelles sont amenées à réaliser plusieurs points de l'étude de faisabilité.

L'étude de marché est en phase de finalisation : des entretiens qualitatifs ont été menés auprès des utilisateurs (producteurs) et des clients potentiels (collectivités et restaurateurs) de la plateforme.

Les premières conclusions de cette approche de terrain ont permis de dégager des hypothèses utiles à la poursuite du travail.

Ces constats serviront à alimenter la construction du business plan (en cours de réflexion).

Le plan financier est, quant à lui, en voie d'être finalisé par les équipes du consultant.

Les actions de soutien des pouvoirs locaux notamment dans les domaines juridiques et de patrimoine arboré

Etat d'avancement du projet :

- ***Soutien dans les domaines juridiques :***

Hainaut Développement assistait les asbl dans les pouvoirs adjudicateurs en matière de marchés publics :

Cette mission a été abandonnée. Le bilan réalisé fait état d'un manque généralisé d'investissement de la part des publics cibles, lesquels ont majoritairement sollicité le service pour régler, a posteriori, des défaillances au niveau des marchés déjà lancés/attribués, ou encore, pour obtenir une validation de leurs documents de travail sans tenir compte des conseils donnés.

Quant aux outils qui leur ont été proposés pour tenter de professionnaliser les contenus concernés, ils ont été pas/peu ou mal utilisés.

Hainaut Développement développe l'assistance des asbl dans leur gestion quotidienne :

En assistant les asbl dans leur gestion quotidienne, Hainaut Développement entendait s'inscrire comme un partenaire privilégié pour faciliter leur quotidien et leur permettre de se consacrer à la réalisation de leur objet social.

Il apparaît que cette proposition fait sens auprès des acteurs concernés qui sollicitent régulièrement le service pour des questions diverses.

Au cours de l'année 2021, 18 structures associatives ont été accompagnées, tant sur des aspects organisationnels (tenue de réunions virtuelles des organes de l'association) que pour mettre en œuvre des projets plus complexes (création d'une asbl, révision des statuts suite à l'entrée en vigueur du Code des Sociétés et des Associations).

L'accompagnement proposé est d'autant apprécié qu'il permet aux structures bénéficiaires d'obtenir une aide sur des questions de moindre importance qu'elles n'auraient pas confiées à des prestataires dont les services sont facturés.

Une plus large promotion des activités sera d'ailleurs assurée en 2022, la communication actuelle reposant largement sur le bouche-à-oreille.

- **Soutien des pouvoirs locaux dans le domaine de patrimoine arboré**

Défendre l'environnement et gérer le patrimoine arboré du territoire hainuyer constituent une part importante des missions de Hainaut Développement :

Conseils aux pouvoirs locaux dans la gestion et l'aménagement de leurs espaces publics – très demandé en continu :

- 17 projets d'aménagements de places pour la Ville de Charleroi, accompagnement de communes plus rurales, mise à disposition d'expositions pour diverses communes et mise en ligne d'un grand nombre de publications (+ de 6000 téléchargements).
- Suivi d'une quinzaine de Comités d'accompagnement.
- Rôle d'avis dans le cadre de divers Comités (réserves naturelles, contrats de Rivières et Parc Naturels, Natura 2000).

Conseils en matière de gestion du patrimoine arboré : très demandé en continu :

- abattage ou taille des arbres exceptionnels du Hainaut ;
- implantation et protection des arbres situés le long des cours d'eau et aux abords des institutions provinciales (une douzaine de dossier en collaboration avec divers intervenants);
- Remise d'avis pour l'octroi des permis d'urbanisme impliquant l'abattage ou la taille d'arbres remarquables (188 dossiers en 2021 dans le cadre de conventions avec le SPW, la Ville de Mons et la Ville de Charleroi).

➤ Pour soutenir l'agriculture hainuyère, le **CREPA** développera deux projets particuliers :

VigiMAP :

VigiMAP s'inscrit dans la prévention et la lutte contre le mildiou en culture de la pomme de terre et vient renforcer la stratégie d'avertissement mildiou, l'outil d'aide à la décision de traiter les cultures. Cette plate-forme interactive innovante permet à l'agriculteur de visualiser directement le développement du mildiou sous forme de courbes graphiques théoriques pour chacune de ses parcelles. Alimenté par des données météorologiques très précises (issues du réseau de 38 stations météo de Wallonie gérées par le CRAW), l'agriculteur peut les interpréter directement et placer ses traitements au moment le plus judicieux et les encoder.

Etat d'avancement du projet :

La plateforme VigiMAP permet aussi à l'agriculteur de voir les avis envoyés par le CREPA-CARAH, de dialoguer via un système de chat, de consulter la liste des produits phytosanitaires autorisés ou encore d'accéder à une bibliothèque de documents utiles.

En 2020, année du lancement du système, VigiMAP recensait 170 utilisateurs wallons, un total de 10738 ha de culture de pommes de terre et 2209 traitements fongicides.

En 2021, la plateforme VigiMAP a subi une refonte de son architecture.

Un système semi-automatique de suivis des risques sur les parcelles y a aussi été intégré. Sous forme de feux tricolores, il surveille la situation de chaque parcelle et prévient

l'agriculteur d'un risque de contamination de sa parcelle lorsque celle-ci n'est plus protégée. L'agriculteur, en passant sa souris sur le feu, reçoit un message lui expliquant la raison du risque affiché, tel une nouvelle infection par exemple. Un système performant qui prend également en compte la sensibilité de la variété au mildiou, afin d'éviter les traitements inutiles pour les variétés résistantes.

Autre nouveauté, le menu « informations fongicides » a été amélioré et les agriculteurs peuvent maintenant rechercher les fongicides les plus adaptés à leur situation. Les fongicides sont classés selon différents critères comme la qualité de protection du feuillage, la résistance au lessivage, la protection des tubercules, ...

Dans cette volonté de développer l'outil, des fongicides agréés pour d'autres maladies fongiques de la pomme de terre y ont été ajoutés ainsi qu'une option « produits agréés en agriculture biologique ». Ce travail a été également réalisé pour les herbicides et pour les insecticides.

Enfin, la connexion de stations météo privées Météus est maintenant possible.

Finalement, un outil « fenêtre de pulvérisation » est en cours de mise au point en collaboration avec le CRA-W et Protect'eau. VigiMAP sera la première plateforme à bénéficier de cet OAD car le CREPA-CARAH est à l'initiative de ce projet. Cet outil utilisera les données météo pour indiquer à l'agriculteur les fenêtres temporelles idéales pour la pulvérisation. Cet outil sera disponible en 2022 et est actuellement encore en phase de test.

Création d'un outil informatique, le portail Comptagro destiné au Service Economie-Information en collaboration avec la DGSi :

Le service Economie-Information assure la tenue des comptabilités de gestion dans 900 exploitations hennuyères en étroite collaboration avec la structure de consultance ADISA qui introduit pour le compte des agriculteurs des dossiers de demandes d'aides à l'investissement et à la reprise.

Travaillant actuellement avec un programme devenu obsolète, le Service veut se doter d'un portail numérique qui facilitera le travail de l'agriculteur et de son agronome de terrain pour l'encodage en ligne des données et la finalisation de la comptabilité de gestion.

Ce portail informatique permettra également de fournir, via l'agronome de terrain, aux exploitations un ensemble de services et d'informations dans les domaines économiques, administratif et de gestion:

- D'identifier efficacement le revenu,
- D'apporter (à l'exploitant et à l'agronome de terrain) rapidement des informations utiles dans la gestion de chaque exploitation,
- De motiver les agriculteurs à utiliser les moyens informatiques,
- D'offrir des conseils pertinents à l'agriculteur,
- De permettre aux agronomes de terrain de conseiller leurs agriculteurs plus efficacement par l'élaboration de graphiques

- D'offrir aux agriculteurs un outil informatique moderne sur lequel il pourra s'appuyer pour gérer sa ferme et dès lors être plus autonome.

Etat d'avancement du projet :

En 2021, deux phases d'analyses se sont développées :

- une phase d'analyse préliminaire s'est déroulée en interne du Service Economie-Information durant le 2^e trimestre 2021
- une phase d'analyse réalisée **en collaboration avec le DGSi**.

La première phase d'analyse a permis d'affiner les connaissances sur les mécanismes programmés dans l'outil existant.

Parallèlement, au travers des réunions d'agronomes de terrain et de la collecte des commentaires, des problèmes survenus, des suggestions d'amélioration qui proviennent du vécu quotidien du service, une liste d'améliorations et de points d'attention a été établie afin d'améliorer la programmation du futur outil informatique. Les besoins des bénéficiaires ont également été pris en compte.

Suite à cette analyse, il est apparu indispensable de pouvoir combiner la collecte des données de gestion à celles du carnet de culture (carnet de suivi des cultures rendu obligatoire au sein des exploitations agricoles et dont les informations figurent dans la check-list de suivi lors de contrôle de l'AFSCA). Une partie de ces données sont disponibles ou déjà collectées pour la comptabilité de gestion, activité phare du service. Une proposition sous la forme d'un fichier Excel reprend les données obligatoires du carnet avec une intégration des données collectées au niveau de la comptabilité de gestion. Le futur outil permettra de s'orienter vers une aide à l'agriculteur de type documentaire mais aussi vers un outil de gestion.

La deuxième phase a débuté au mois de septembre 2021. C'est une phase d'analyse qui permettra à la **DGSi** de choisir le système de programmation le plus pertinent et le mieux adapté au projet. Ses premières étapes consistent à identifier clairement et caractériser l'ensemble des données d'entrée et de sortie (de la vie économique d'une exploitation agricole) actuellement mobilisées. Ces étapes sont franchies. En ce qui concerne les nouveaux renseignements à prendre en considération (ex. ceux récemment souhaités par la DAEA de la RW), l'identification est toujours en cours.

Ce travail devrait être finalisé pour mars 2022.

- **Hainaut Ingénierie Technique** poursuit son projet NAQIA visant la prévention et la lutte contre les inondations :

En 2021, dans le cadre de NAQIA, HIT a entrepris

La construction d'un **bassin de retenue de 33.000 m³ sur le cours d'eau "La Biesmelle" à Strée (Beaumont)**

Etat d'avancement du projet :

Le projet des travaux a été réalisé par le HIT début 2021 et l'adjudication s'est déroulée le 05/10/2021. L'entrepreneur adjudicataire est la S.A. AERTSSEN de Stabroek pour un montant de 469.757 € t vac. Les travaux débuteront après l'acquisition des terrains.

Outre cette expertise, HIT est en charge de l'aménagement des abords des institutions.

En 2021, c'est celui du **Centre Arthur Régniers à Bienne-Lez-Happart** (Lobbes) qui sera finalisé.

Etat d'avancement du projet :

Le projet des travaux a été réalisé par le HIT début 2021 et l'adjudication s'est déroulée le 20/09/2021. Le montant total des 3 lots de travaux adjugés est de 413.933 € TVAC. Les travaux devraient débuter courant 2022.

- Le Réseau de laboratoires « **Hainaut Analyses** » a mis l'accent sur deux priorités :

Mise en place des tests COVID dans les IMP provinciaux : Le Gouvernement wallon a décidé de mettre en place une campagne à grande échelle de tests covid19 rapides au sein des maisons de repos. Mais les IMP n'étaient pas considérés comme institutions prioritaires par la Région. Une campagne de testing périodique au sein de ses IMP a été lancée.

Etat d'avancement du projet :

Environ 17.000 tests ont été réalisés dans les IMP provinciaux, entre novembre 2019 et juin 2020.

Tout le personnel et les résidents ont été testés, dans un premier temps, de manière hebdomadaire et ensuite, avec l'évolution de la campagne de vaccination, 1 fois par 2 semaines. Fin juin, en concertation avec la DGAS et le SIPPT, il est apparu que les bénéficiaires liés à un testing systématique devenaient extrêmement limités et la campagne a été stoppée.

Evaluation de la qualité de l'air dans les écoles communales et provinciales.

Il s'agit de :

- Réaliser des audits et des analyses de la qualité de l'air intérieur ;
- Mettre en place, si nécessaire, de plans de remédiation ;
- Mettre à disposition et concevoir des outils pédagogiques et d'animations pour sensibiliser les élèves/étudiants.

Etat d'avancement du projet :

Le projet avait pour but de co-construire avec les élèves et les étudiants des outils de suivi et d'amélioration de la qualité de l'air intérieur dans leur établissement scolaire.

Des contacts ont été établis avec le CPESM de Ghlin et Ecole fondamentale d'applications de Morlanwelz. Malheureusement, les contraintes liées à la crise sanitaire n'ont pas permis de mettre en place le projet en 2021.

Néanmoins, d'autres sujets de préoccupations sanitaires liés à la gestion des bâtiments provinciaux ont été initiés en 2021.

C'est ainsi que Hainaut Analyses poursuit ses interventions, à la demande de directions d'institutions et du SIPPT, pour mesurer le taux de CO2 dans certains établissements provinciaux, l'Université du Travail à Charleroi, IESPP-Nursing à Mons et à l'IPF.

Par ailleurs, en concertation avec HGP et le SIPPT, un cadastre des risques liés aux légionnelles dans les bâtiments provinciaux a également été entamé afin de préparer la Province de Hainaut à la mise en application de la directive européenne relative à cette problématique.

- A l'**Observatoire de la Santé**, les projets de proximité avec les communes et la sensibilisation des citoyens sont au cœur des préoccupations :

Un car expo sillonnera le Hainaut pour sensibiliser la population et les communes à la santé.

Etat d'avancement du projet :

Le « Game truck » de l'OSH a été inauguré en mars 2021.

Sillonnant le Hainaut, le camion va à la rencontre du public (jeunes et adultes) pour appréhender les déterminants de la santé liés à certaines habitudes de vie. Les animations sont assurées par du personnel de l'OSH. Les jeux interactifs et multigénérationnels sont actuellement axés sur le thème du « Bouger » : intensité et régularité de l'activité physique, rupture de la sédentarité, avantages de la marche face à la voiture... sont abordés à travers ces jeux.

Cet outil est une porte d'entrée pour amener les questions de la promotion de la santé au sein des collectivités locales avec une attention toute particulière pour les publics en situation de précarité.

Covid-19 - Veille sanitaire et actions d'éducation pour la santé :

Dans le cadre de la gestion de la pandémie COVID-19, l'Observatoire de la Santé du Hainaut (OSH) a intégré le "Groupe Veille sanitaire" de la Cellule de crise du Gouverneur afin d'apporter un appui dans le suivi et l'analyse des données épidémiologiques (Sciensano-AViQ) qui arrivent quotidiennement. Deux rapports hebdomadaires de Surveillance de la situation épidémique de la Covid 19 dans les communes du Hainaut sont publiés et des réunions régulières sur les mesures à prendre en concertation avec les niveaux fédéral et régional sont prévues.

Etat d'avancement du projet :

Pour suivre l'évolution de la pandémie COVID-19 dans notre province, depuis septembre 2020, l'Observatoire de la Santé du Hainaut analyse et met des données à la disposition des professionnels et du grand public.

Des rapports hebdomadaires sont réalisés pour la Cellule de veille sanitaire du Gouverneur. Cette cellule est composée des responsables des centres de testing, de vaccination, les pôles hospitaliers, l'OSH, le SPF Santé publique, l'AViQ, l'Armée. Elle se réunit une fois toutes les 2 semaines (et plus si besoin). A l'automne dernier, les réunions étaient plus fréquentes étant donné la situation sanitaire.

Lorsque le Gouverneur convie les 69 bourgmestres pour faire le point sur la situation sanitaire, l'OSH y assiste et présente la situation sanitaire (incidence, testing, hospitalisation, vaccination...).

Parallèlement aux données et à l'analyse, l'OSH a mené tout au long de l'année 2021 des interventions de sensibilisation à la vaccination (à destination d'autres professionnels travaillant avec différents publics mais également de manière directe avec la population).

IV. Une image positive de notre Province

Le Service Communication travaille à l'image de marque provinciale en s'appuyant essentiellement sur l'audiovisuel et sur le web comme canal de diffusion (site, réseaux sociaux, ...). Il veille également en interne au développement d'une communication à l'ensemble des agents provinciaux grâce à un magazine d'entreprise « Mad(e) in Hainaut ». Le Service vient également en soutien des actions de visibilité de nombreuses institutions.

En 2021, le **déploiement d'un nouvel intranet provincial** en lien avec la Direction Générale des Services Informatiques était à l'ordre du jour. Cet outil de communication interne est indispensable pour permettre l'émergence d'un véritable réseau social d'entreprise, interactif et dynamique. L'objectif est de revoir complètement l'intranet provincial afin qu'il corresponde aux normes d'une administration publique moderne en matière de gestion et de communication par le biais, notamment, d'un réseau social d'entreprise.

Etat d'avancement du projet :

A ce jour, le produit est finalisé. Il se trouve en phase-pilote depuis la mi-octobre 2021 au sein d'un nombre restreint d'institutions : l'IGRH, la DGSI, l'IPFH et le service communication. L'objectif est de tester les différentes fonctionnalités, d'implémenter de premières applications, de mesurer les éléments de l'intranet qui devront faire l'objet d'informations ou de formations spécifiques et de voir comment sont utilisées les potentialités du volet "réseau social d'entreprise". L'accès sera élargi fin janvier à d'autres services dont la Direction financière. Une généralisation sera ensuite effectuée au printemps.

La deuxième priorité était **la mise en œuvre d'une procédure complète de communication de crise.**

L'objectif est d'aboutir à un plan de communication de crise sur base d'un cadastre des risques réalisé avec le concours de chaque institution.

Etat d'avancement du projet :

Le cadastre des risques est établi. Il reprend les scénarii déjà vécus ou possibles ainsi que les différentes parties prenantes en cas de crise. Sur cette base, le Collège a validé en juin un rapport complet. Ce rapport comprend les attitudes à observer en situation de crise, principalement au regard des conséquences médiatiques. Il insiste sur la nécessité d'une information immédiate vers la DGP, le service communication et le président. Il confie au service de communication la responsabilité de rédiger les éléments de langage qui seront observés par les différents intervenants et institue un nouveau rôle : celui de référent en communication de crise qui sera l'intermédiaire entre sa hiérarchie et le service de communication. Ces dispositions ont été exposées et envoyées au comité de management ainsi qu'à la plate-forme des communicants.

V. La Province de Hainaut attentive et soucieuse de ...

- **SON PERSONNEL:**

L'IGRH compte mettre l'accent sur deux dossiers particuliers :

Le Télétravail : Ce projet s'inscrit dans un cadre plus vaste consistant à développer un management positif. Au-delà du contexte particulier de la crise du Covid, le cadre réglementaire en matière de télétravail structurel a été validé par la tutelle et est entré en application le 1er septembre 2021.

Etat d'avancement du projet :

Divers documents utiles à la démarche tels qu'un questionnaire d'auto-évaluation quant à la capacité de télétravailler et un document reprenant les conseils en matière d'ergonomie du poste de travail (en collaboration avec le SIPPT) ont été diffusés. 3 capsules vidéo, réalisées avec le service de communication, sont venues compléter le dispositif. Plusieurs ateliers de sensibilisation de la ligne hiérarchique au management à distance ont également été mis en œuvre. Une indemnité forfaitaire de max 20 € par mois permet de couvrir en partie les frais engendrés par le télétravail. Une application informatique a été mise en au point par la DGSi pour permettre le paiement de cette indemnité aux agents.

L'extension du télétravail implique également une évolution du parc informatique. Le plan quinquennal de remplacement des ordinateurs fixes est réévalué dans la perspective du remplacement par des portables là où le besoin s'en fait sentir.

A ce jour, pas moins de 1200 travailleurs provinciaux sont entrés dans le dispositif prévoyant max 2 jours de télétravail par semaine (hors circonstances sanitaires particulières).

Mise en place et extensions de la Gestion informatisée des Ressources Humaines (HR9) (Gestion administrative et qualitative) en étroite collaboration avec la DGSi.

Il s'agit d'un vaste projet qui permettra de développer et de mettre en production la phase 1, c'est-à-dire le module administratif avec la carrière, les cadres, la paie et l'après-paie.

Etat d'avancement du projet :

Une nouvelle version du programme informatique de gestion du personnel a été mise en production au 1^{er} janvier 2021. Un important **dispositif de formation et d'accompagnement** des acteurs RH de terrain a été **déployé conjointement par l'IGRH et la DGSi**. La rédaction de manuels « utilisateurs » par module, la diffusion d'un vademecum clarifiant la répartition des rôles entre les institutions et l'administration centrale et l'activation d'une helpline à l'IGRH ont été mis en place.

Comme dans toute migration informatique de cette ampleur, les 6 premiers mois ont servi de phase « test » et d'amélioration. Un important chantier reste en cours car, seul le volet contrat, carrière, absence et paie est en production. La gestion des cadres devrait suivre

prochainement ainsi que le développement fort attendu de requêtes, indicateurs et tableaux de bord de pilotage des RH. Si le programme a simplifié certaines opérations administratives, force est de constater que des programmes satellites développés par la DGSi continuent à devoir exister pour permettre une gestion du personnel en phase avec nos besoins.

Le SIPPT a veillé à la **sécurité des agents via la mise en place du parrainage pour l'accueil des nouveaux travailleurs.**

Etat d'avancement du projet :

L'accueil est assuré soit en présentiel soit en distanciel dans un module de formations mis en place par l'IGRH en collaboration avec le SIPPT et l'IPFH. Une circulaire est en préparation concernant le parrainage des nouveaux travailleurs.

De même, ce service a mis en évidence les **aspects psychosociaux des travailleurs et a mis en place une analyse des risques générale (prévention primaire).**

Etat d'avancement du projet :

En 2021, au niveau des *analyses des risques psychosociaux globales*, deux nouvelles analyses ont été lancées au sein de Hainaut Ingénierie Technique et Hainaut Sports. Pour cette dernière, la passation des questionnaires prévue a toutefois dû être annulée en raison de la situation sanitaire.

En ce qui concerne les *analyses des risques psychosociaux spécifiques*, deux analyses ont également démarré au sein de l'Institut d'Enseignement Technique Secondaire de Charleroi (IETS) et de l'Institut Provincial technique et commercial de Charleroi (IETC).

A côté de cela, il est à noter que deux analyses des risques psychosociaux globales démarrés en 2020 ont été finalisées en 2021 pour la Direction Financière et l'autre s'est poursuivie au sein de la Haute-école Provinciale du Hainaut Condorcet.

De plus, deux analyses des risques psychosociaux spécifiques démarrées en 2020 ont été finalisées en 2021 (Bibliothèque Langlois et Collège de Direction de la Haute-école du Hainaut Condorcet).

La crise sanitaire n'a pas facilité la mise en œuvre de ces analyses, les timings de certaines d'entre elles ont parfois dû être adaptés et/ou reportés.

Les changements de direction à la tête du SIPPT et au département aspects psychosociaux ont amené à une redéfinition des priorités pour cette année 2021.

La priorité a été axée sur les moyens humains pour aider l'enseignement et l'action sociale à la mise en œuvre des mesures COVID dans le respect des différents textes légaux.

Le SIPPT participe activement à la **gestion de crise** : plans internes d'urgence « Covid », réunions de crise en institution avec les conseillers en prévention, gestion du « stock Covid-19 » pour nos institutions, ...

Le département psychosocial a également privilégié, dans ses interventions, le soutien et l'accompagnement des agents et des lignes hiérarchiques face à la crise.

Enfin, il paraît essentiel de **sensibiliser la ligne hiérarchique** provinciale aux responsabilités civile et pénale.

En dépit de la Covid-19, le SIPPT a réalisé plus de 85 % des visites des lieux de travail programmées (170 institutions rencontrées) et 1.117 missions allant de la mise en place de protocoles pour la réouverture des mess provinciaux, à la création d'une analyse de risques pour nos plaines de jeux, à l'actualisation de l'analyse de risques incendie et la rédaction d'un cahier spécial de charges pour les chaussures de sécurité. Le service a également analysé 268 accidents du travail.

- **SES FINANCES:**

L'Inspection Générale des Finances consacrera sa priorité sur la **gestion dématérialisée des frais de déplacements**. Il s'agit d'un nouveau programme développé par la DGSI et qui porte le nom d'"ARIA". Ce programme vise à faciliter la procédure relative aux demandes de remboursements des frais liés aux KMs parcourus dans le cadre professionnel.

Etat d'avancement du projet :

En ce qui concerne ARIA, ce nouveau programme fonctionne depuis le 01/01/2021 pour les frais de déplacements. Ce développement a d'ailleurs dépassé le projet initial puisque les frais inhérents au télétravail structurel peuvent également y être introduits.

Dès janvier 2022, il est prévu la mise en production de la partie "menu frais". Il restera ensuite à développer le système pour les frais de formation et de missions.

La **Direction Financière** a fait de ses priorités, le **recouvrement forcé non-fiscal**. Il s'agit d'une adaptation du recouvrement forcé en fonction des dispositions du Code de la Démocratie Locale depuis la révision des grades légaux.

Etat d'avancement du projet :

Le règlement relatif au recouvrement forcé non-fiscal a été soumis aux délibérations du Conseil provincial du 30 novembre 2021. Il suivra ensuite son cheminement vers la Tutelle régionale.

La procédure devrait donc, a priori, pouvoir être mise en œuvre début 2022. Elle doit accélérer le recouvrement des créances provinciales et engendrer des économies (de frais de procédures notamment).

Cette mise en œuvre s'appuiera également sur la recherche d'un outil informatique de gestion du recouvrement et du contentieux (fiscal et non-fiscal) pour lequel des moyens financiers ont

été dégagés en MB2 et la procédure de marché public est en cours (attribution espérée en 2021 encore).

- **SA GESTION PATRIMONIALE EN ACCORD AVEC LA POLITIQUE CLIMATIQUE :**

Hainaut Gestion Patrimoine a en charge la gestion de +/- 880 bâtiments sur 178 sites, soit 1 200 000 000€ (valeur estimée à neuf) :

Les mesures liées à la modification structurelle de la Province de Hainaut sont impérativement liées à la rationalisation du patrimoine provincial.

Etat d'avancement du projet :

Rationaliser, optimaliser et rentabiliser l'utilisation du patrimoine provincial (occupations de bâtiments, économies d'énergie, rentabilisation d'espaces et d'équipements spécifiques, énergies renouvelables, matériaux durables, gestion efficiente immobilière.) restent la priorité principale de Hainaut Gestion du Patrimoine.

En effet, vu la superficie du patrimoine provincial bâti et la moyenne des budgets pouvant être alloués à la gestion immobilière depuis des décennies, pour pouvoir entretenir et sauvegarder son patrimoine conforme, la Province devrait fonctionner sur un patrimoine réduit de $\pm 40\%$ par rapport à la situation existante. La limitation des budgets annuels en ordinaire et extraordinaire ne fait qu'accentuer négativement cette situation.

Il est donc impératif que la politique immobilière provinciale vise à la diminution du patrimoine immobilier provincial par la :

- **Suppression et/ou diminution des locations à des tiers et centralisation des activités provinciales sur des mêmes sites provinciaux**

Plusieurs projets de suppressions de locations sont en cours et en réflexion et devraient apporter rapidement quelques économies au niveau du budget location (budget HGP-Département Patrimoine) pour les prochaines années. Cependant, tout déménagement et aménagement entraîne généralement des travaux d'adaptation.

- **Mutualisation et partage des locaux existants en institutions, objectivation des besoins de chaque institution selon des principes communs et des contraintes financières :**
 - En éveillant les consciences, en faisant évoluer les mentalités, « ce n'est pas mon bâtiment, mon bureau, ma classe, mon local, mon auditoire, mon parking, ni celui d'une institution, c'est un bâtiment provincial, un local provincial, ... »
 - En adaptant de nouvelles habitudes d'occupation et en acceptant une transparence au niveau des horaires, des taux d'occupation, ... c.à.d. pouvoir optimaliser une gestion informatisée des horaires d'occupation de locaux à partager (NB : information fondamentale dans la gestion URE des bâtiments),

- En élaborant un moratoire sur les salles de sports, les salles de réunions, les Mess, les auditoriums, les salles équipées en visio-conférence, les classes, ...et pouvoir les mutualiser,
- En développant le télétravail, le coworking ...c.à.d. en adaptant l'aménagement de certaines infrastructures, les accueils, l'aménagement des postes de travail, l'archivage de dossiers, ...
- En évaluant des « normes » de superficie/agent, par type d'occupation, bureaux, classes, réfectoires, auditoriums,... (Ex : pour des bureaux administratifs, sur une moyenne de 10 agents qui font du télétravail 2 jours/semaine, on pourrait ne prévoir que 6 postes de travail en institution) (en étude chez HGP),
- En mettant en place des outils, des procédures, des moyens pour mesurer de manière fiable et objectiver le taux d'occupation des locaux (proposition de services pilotes, capteurs de présence - Ex : une école, des bureaux, ...)
- En objectivant les besoins de chaque institution selon des principes communs et en tenant compte des contraintes financières...

- **SA MUTATION INTERNE:**

Dans la poursuite de [l'outil laDelib](#) déjà utilisé depuis septembre 2020 pour le traitement des dossiers du Collège provincial, la **Direction Générale provinciale** a mis en place cet outil pour la gestion des dossiers du Conseil provincial.

Etat d'avancement du projet :

Poursuivant l'informatisation du processus décisionnaire de la Province, la première séance du Conseil gérée avec l'outil laDelib s'est déroulée le 26 janvier 2021.

Des améliorations ont été apportées dans les mois qui ont suivi : les convocations sont apparues sur iA.Delib dès le mois d'avril et la gestion des commissions en septembre. Toutes les informations utiles sont dorénavant disponibles sur la plate-forme.

Cette informatisation représente un gain énorme de temps pour l'administration, une consommation de papier réduite drastiquement, mais surtout un accès simplifié via internet pour les conseillers provinciaux à toutes les informations relatives aux séances à venir ou passées.

Une évolution dans l'efficacité et la transparence d'autant plus appréciable au vu de la crise sanitaire actuelle.

La deuxième priorité est celle de [l'organisation du vote électronique du Conseil](#).

Etat d'avancement du projet :

Le vote électronique a été envisagé pour les séances du Conseil provincial dès 2019.

Deux sociétés ont été consultées dans ce cadre, dont l'intercommunale IMIO qui avait assuré la digitalisation des Collège et Conseil, dans l'optique d'avoir un outil intégré.

Si le vote public est une fonctionnalité possible depuis quelques mois sur notre application iA.Delib, le vote à huis clos pose par contre problème d'un point de vue législatif. En effet,

nombre de questions restent en suspens et sans réponse à ce jour (Quels sont les différents niveaux de sécurité à créer ? Faut-il qu'une société externe supervise les résultats des votes ? Quel serait le degré de confiance des utilisateurs quant au vote électronique ? Les votes numériques sont effacés après 3 mois, est-ce acceptable pour l'institution ?) Tout comme dans d'autres pouvoirs locaux, le manque de clarté législatif sur le huis clos n'a donc pas permis la mise en œuvre du vote électronique.

Le Service des Relations Extérieures poursuit ses deux projets prioritaires :

Dans le cadre de la démarche qualité, dans laquelle s'est engagé le SRE depuis 2018, **généraliser la formalisation des processus et la gestion documentaire dans tous les services afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ceux-ci.**

Etat d'avancement du projet :

En 2021, les travaux concernaient 2 départements du service, à savoir :

- L'organisation des centres de vacances spécialisés
- Le service comptable et financier

En ce qui concerne, l'organisation des centres de vacances spécialisés, la formalisation du processus a été complète et toute la documentation a pu être mise à jour.

Lors de cette analyse, et comme le recommande la démarche qualité, toutes les étapes ont été revues et analysées en vue de simplifier les opérations et ainsi gagner en efficacité. Une répartition des tâches a également été opérée pour réduire la vulnérabilité du processus liée à la possible non-disponibilité d'un collaborateur clé du processus et en développant la polyvalence des acteurs du processus.

Des améliorations ont été apportées au fonctionnement du processus en 2021, mais l'évaluation est permanente et d'autres adaptations sont prévues en s'appuyant notamment sur des outils informatiques qui vont permettre d'automatiser certaines opérations et renforcer la simplification administrative.

Pour les service financier et comptable, le travail est entamé mais pas finalisé. Les derniers groupes de travail doivent se tenir en janvier 2022.

Dans le cadre de ces travaux, en structurant le processus, il est vite apparu une complexité des opérations. Une première étape de vulgarisation du vocabulaire pour rendre le processus accessible à des acteurs externes a donc été menée pour ensuite proposer des simplifications et améliorations dans la gestion des processus.

La problématique de la gestion des échéances régulières liées à la bonne tenue de la comptabilité a été discutée. De même que la gestion des factures et paiements des fournisseurs qui mobilise des ressources importantes. L'objectif dans le cadre de ces travaux a été d'améliorer la gestion opérationnelle et de

dégager du temps chez les collaborateurs, qui doit être affecté à des tâches plus stratégiques, comme la réduction des dépenses et l'amélioration des rapports financiers.

Dans l'objectif de réduire l'incidence financière de la province, établir le nouveau plan stratégique de Teralis 2021-2024.

Etat d'avancement du projet :

Pour assurer la pérennité de l'association tout en investissant dans sa transformation, l'association doit faire preuve d'ingéniosité, apprendre à faire mieux, plus intelligemment, avec des ressources limitées, en discernant l'essentiel de l'accessoire. Pour appréhender le futur, TERALIS a d'abord choisi d'écouter le présent, dans toutes ses dimensions. Un diagnostic de son environnement interne et externe, basé notamment sur des travaux en ateliers rassemblant les responsables de TERALIS, a permis à l'entreprise de mieux cerner ses forces et ses faiblesses, ainsi que les menaces et les opportunités de son environnement. Sur cette base, TERALIS a confirmé sa mission, élaboré une vision à moyen terme et accordé ses valeurs. Elle s'est ensuite fixé 7 objectifs stratégiques à l'horizon 2024, associés à des leviers d'action prioritaires. Ces derniers ont permis d'élaborer des plans d'action et de définir des indicateurs de résultats.

Les 7 objectifs stratégiques identifiés sont :

- Elargir le portefeuille de produit
- Améliorer la qualité des services
- Augmenter le chiffre d'affaires
- Réduire les coûts
- Améliorer la gestion
- Intégrer de nouvelles valeurs dans les missions
- Réaliser une étude de marché et de la veille stratégique

Ces objectifs déclinés en actions concrètes représentent la feuille de route que s'est fixé TERALIS pour faire évoluer son avenir tout en visant l'objectif d'autonomie financière à terme.

Un dialogue permanent est nécessaire avec les autorités hiérarchiques et politiques afin de respecter les balises stratégiques. Le Plan stratégique élaboré concerne surtout le développement des activités au sein des Villages de vacances avec un axe important de réduction des coûts. Il sera revu en 2022 pour s'assurer qu'il reste en phase avec les orientations stratégiques.

Pour L'Audit Interne Provincial les deux priorités qui se dégagent pour 2021 sont :

La mise en œuvre d'un atelier portant sur la sensibilisation au risque de fraude et sur la mise en place d'une gestion préventive contre les fraudes internes et externes

Etat d'avancement du projet :

Engagée dans une démarche de déploiement du contrôle interne et partant du constat que « Prévenir le risque de fraude, c'est agir pour qu'elle ne se produise pas... », un premier projet visant la sensibilisation du management et des agents aux conséquences de la fraude et aux réflexes à adopter est en cours (fiche PSO AIP/PI/2).

Au vu du contexte sanitaire, l'année 2021 a été essentiellement consacrée au développement d'un outil informatique participatif à vocation pédagogique, un « Serious game » exploitable en distanciel.

Chaque séance dure deux heures environ (❶ immersion ❷ débriefing). La première phase va permettre aux participants d'intégrer les principales notions théoriques plus facilement en «vivant» une situation concrète. La deuxième phase sera consacrée à un débriefing de consolidation des concepts et de questions/réponses. Un marché public visant la désignation du prestataire appelé à co-crée l'outil avec le groupe de travail a été attribué en septembre 2021.

La solution devrait être exploitable au cours du 1^{er} trimestre 2022. Le public cible des premières sessions seront les membres du top et du middle management provincial, à raison de séances réunissant 18 participants simultanément. Un élargissement du public (interne et externe) sera progressivement envisagé.

L'actualisation de la cartographie des risques provinciaux (projet réalisé en collaboration avec la cellule STS-Stratégie et Supracommunalité).

Etat d'avancement du projet :

Ce projet vise la révision de la méthodologie d'analyse des risques et l'élaboration d'une cartographie des risques majeurs de la Province de Hainaut. La nouvelle méthodologie a été co-construite avec des experts en gestion de risques et avec des agents de terrain pour répondre au mieux aux besoins des opérationnels, tout en apportant de la pertinence. Aujourd'hui, cette méthodologie est en phase de test auprès de 3 institutions provinciales afin de peaufiner les outils élaborés.

Ainsi, un déploiement à plus large échelle se poursuivra en 2022.

Pour le Service Stratégie et Supracommunalité, deux priorités avaient été mise en avant :

La Cellule Supracommunalité va se pencher une nouvelle feuille route, vers **Adhésion 4.0 suite aux évolutions contextuelles.**

Le budget 2021 a marqué la fin du soutien supplémentaire accordé aux « Projets supracommunaux » à raison d'un euro par habitant (soit 1,35 millions d'€). Le service **Supracommunalité** recentre désormais son énergie sur les actions menées localement.

Etat d'avancement du projet :

La révision du plan stratégique est reportée à 2022 dans la mesure où les résultats de l'année créative auront un impact sur celui-ci.

Les projets supracommunaux ont été clôturés au 30 septembre 2021. Cette politique a fait l'objet d'un abandon.

Le service stratégie et supracommunalité collecte les informations des institutions qui mènent des actions de supracommunalité. Le coût de cette politique en 2020 atteignait 10.698.505 € (hors projets supracommunalité).

Par ailleurs, la Province est également opérateur de supracommunalité à travers ses indicateurs expert et le bureau des amendes administratives.

Le coût des indicateurs experts est de 304.861 €. Ce travail d'expertise a permis une nette augmentation du précompte immobilier.

Le coût du bureau des amendes administratives est de 665.518 €, il engendre une recette de 206.530 €

La Cellule Stratégie veillera au **déploiement du contrôle interne en s'appuyant sur la gestion de la qualité.**

L'objectif est d'accompagner les institutions provinciales dans l'implémentation de leur contrôle interne suivant le plan de déploiement validé par le conseil provincial via :

- La coordination des actions de mise en œuvre du projet
- La formation des coordinateurs CI
- Le développement et la diffusion d'outils

...

Etat d'avancement du projet :

Le service stratégie et supracommunalité capitalise sur les outils développés dans les institutions dans le cadre de la qualité pour structurer le contrôle interne. Les deux matières, qualité et contrôle interne, ont été fusionnées pour plus de cohérence, dans une seule cellule dénommée "Maîtrise interne".

Le travail de cartographie des processus accompagné par cette équipe a été d'une grande aide dans la définition des coûts réels des activités des différents pôles de compétences provinciaux. Une nouvelle stratégie de définition des risques est en cours d'implémentation. De nombreux ateliers de définition des missions, visions et valeurs ont été menés dans les institutions.