

AGIR POUR NE PAS SUBIR ANTICIPER POUR MAÎTRISER

**DÉCLARATION DE POLITIQUE PROVINCIALE
2024-2030**

du Conseil provincial de Liège
30 janvier 2025

Éditeur responsable :

Province de Liège
Place Saint-Lambert, 18A
4000 Liège

www.provincedeliege.be

Tous droits de reproduction,
d'adaptation et de traduction
réservés pour tous pays.

D/2025/4540/45

Sommaire

① › page 5
Préambule

② › page 7
**Une volonté LARGE
ET HISTORIQUE DE
RÉFORMER l'Institution
PROVINCIALE**

Transfert de certaines compétences 8
Agir pour le changement avec
des acteurs, des outils, des objectifs
et aussi des limites..... 9

③ › page 11
**Un rôle
SUPRACOMMUNAL
renforcé BASÉ
sur 3 piliers**

Redéfinition du processus de soutien
et de développement d'initiatives
supracommunales 12
Poursuite d'une politique axée
sur l'aide aux communes 13
Stabilisation de la dotation provinciale
aux zones de secours et du rôle
de la Province au sein de ces entités 14

④ › page 15
**RÉFORMER
sans arrêter
D'AGIR**

1. Gouvernance & communication	15
2. Communauté germanophone	16
3. Gestion des ressources provinciales.....	16
a. Finances & budget.....	17
b. Personnel provincial	17
c. Patrimoine provincial, bâtiments et investissements....	19
d. Digitalisation	19
e. Communication.....	19
4. Enseignement.....	20
5. Formation	21
6. Tourisme	22
7. Culture.....	23
8. Santé et affaires sociales	25
9. Agriculture et ruralité	26
10. Développement durable.....	27
11. Sports	27

⑤ › page 29
**Conclusion : une
PROVINCE DE LIÈGE
AUDACIEUSE et
maîtresse DE SON
DESTIN**

Préambule

À la suite des élections provinciales d'octobre 2024 et dès après l'installation des organes politiques provinciaux, la présentation de la Déclaration de politique provinciale est l'un des premiers temps forts de la législature à peine entamée puisqu'elle marque l'orientation poursuivie par le Collège provincial afin de construire la Province de demain.

Les provinces, et plus singulièrement sans doute les provinces wallonnes, avec leurs assemblées composées d'élus directs, reflètent encore aujourd'hui la volonté qui les a fait exister (et persister) lors de la naissance de l'État belge.

Les provinces, vecteurs de pluralité politique, offrent ainsi toujours un cadre d'organisation souple, pratique et éprouvé, un espace de décentralisation contrôlée dans un contexte de mondialisation galopante et tentaculaire qui tend à rendre invisibles, et donc incomprises, les réelles communautés d'intérêts pouvant, localement, rassembler les citoyens autour d'enjeux majeurs pour leur cadre de vie.

Dans le schéma institutionnel complexe de la Belgique, les provinces occupent une place importante, participant pleinement, à leur niveau, à la mise en œuvre du principe de subsidiarité qui veut que, d'un point de vue institutionnel, une autorité supérieure ne doit régler une matière que si les échelons inférieurs ne peuvent atteindre efficacement les objectifs fixés.

Les provinces disposent ainsi, à côté des missions qui leur sont attribuées par d'autres niveaux de pouvoir, d'une autonomie d'action importante leur permettant d'entreprendre des politiques choisies, en fonction des besoins propres de leur territoire, dans de nombreux domaines.

Les cinquième et sixième réformes de l'État belge ont contribué – on le sait – à renforcer les pouvoirs confiés à la Wallonie lorsqu'il s'agit de régler l'organisation et le fonctionnement des provinces wallonnes, mais également lorsqu'il s'agit d'envisager leur suppression pure et simple ou, à tout le moins, leur évolution.

Ce rôle majeur ainsi confié à la Région par la Constitution et le Législateur spécial oblige les provinces wallonnes et, en l'espèce, notre Province, à être particulièrement attentives aux vœux politiques exprimés, à leur propos, par l'autorité wallonne.

Une volonté LARGE ET HISTORIQUE DE RÉFORMER l'Institution PROVINCIALE

Dans le cadre de la Déclaration de politique régionale (DPR) qu'il a présentée devant le Parlement de Wallonie à l'été 2024, à la suite des élections régionales du 9 juin 2024, le Gouvernement a expliqué nourrir plusieurs ambitions très claires à propos des provinces wallonnes. Ces ambitions doivent constituer, pour le Conseil et le Collège provinciaux, un puissant moteur interne destiné à pousser chacun des acteurs concernés par le sujet à entamer, sans délai, un vaste et ambitieux travail de réforme de l'Institution.

Ainsi, le Collège provincial, né du résultat des élections du 13 octobre 2024, est conscient et demandeur des nécessaires réformes qui doivent améliorer l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble des institutions politiques et publiques belges et singulièrement francophones. Il entend, comme d'autres et avec d'autres (Région, Fédération Wallonie-Bruxelles, Villes et Communes, CPAS, Invest, Intercommunales...), assumer sa part de responsabilité dans cette entreprise de réforme historique et particulièrement ambitieuse.

Il ne s'agira cependant pas de céder au dictat du changement pour le changement, mais de viser, bien sûr et avant tout, une meilleure organisation, plus claire, emportant avec elle une rationalisation des missions et des ressources et une mobilisation sans réserve de toutes les parties concernées.

Fort de sa volonté de ne pas être passif quant à cette nouvelle réforme initiée par la Région, le Collège provincial entend être à l'initiative et à la manœuvre, en associant très étroitement et régulièrement le Conseil provincial à ses travaux, pour transformer les contraintes nouvelles en opportunité permettant à la Province de Liège, au-delà des écueils attendus et propres à ce type de changement, de conserver la totale maîtrise de son destin.

Transfert de certaines compétences

La Déclaration de politique régionale 2024 stipule que « *Chaque Conseil provincial issu du scrutin d'octobre 2024 sera chargé de proposer au Gouvernement d'ici la mi-législature son plan de ventilation des compétences vers les autres niveaux de pouvoir et celles qu'il conserve, à la lumière de ses réalités territoriales et institutionnelles propres* ».

Comme nous l'avons indiqué ci-avant, le Collège entend s'inscrire pleinement dans cette dynamique et fera, dans ce cadre, procéder à une analyse approfondie des missions provinciales, avec pour objectif de transférer certaines compétences vers les niveaux de pouvoir les plus pertinents, tout en garantissant le maintien des emplois et des moyens financiers nécessaires à l'exercice de toutes et chacune des compétences.

Le Conseil provincial sera en mesure de proposer, au plus tard au mitan de la législature actuelle, son plan de ventilation des compétences vers les autres niveaux de pouvoir et d'identifier aussi, par voie de conséquence, celles qu'il conserve – en ce compris celles qu'il souhaite développer – et ce, à la lumière de ses réalités territoriales et institutionnelles propres et en tenant compte du rapport qualité/coût des services provinciaux rendus. Dans ce cadre, tout(e) action ou service provincial devra démontrer, à tout le moins, une valeur ajoutée mesurable.

Cette réorientation stratégique reposera sur plusieurs principes fondamentaux :

- le renforcement des complémentarités et des synergies pour favoriser une approche coordonnée et cohérente afin d'optimiser les ressources et maximiser l'impact des actions ;
- la légitimité territoriale et la recherche constante de la pertinence à l'échelon provincial en apportant des solutions adaptées aux besoins locaux ;
- l'évaluation continue des actions en vue d'un ajustement et d'une amélioration permanents des actions.

La Province va ainsi mieux évaluer, avec les parties concernées, quelles missions elle peut remplir efficacement et de manière complémentaire aux actions des communes, de la Région et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Dans le contexte actuel, marqué par la nécessité d'agir toujours mieux et de manière plus efficiente pour faciliter les transitions écologiques et numériques notamment, ces réformes doivent intégrer une vision à long terme et favoriser des solutions innovantes pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et demain.

Cela signifie notamment que la Province, par sa réforme, devra :

- répondre de manière proactive aux nouveaux enjeux sociaux, économiques et environnementaux, tels que par exemple : la transition écologique et la digitalisation ;
- inclure également des réformes organisationnelles et des méthodes de gouvernance adaptées à sa réalité locale, tous secteurs confondus ;
- se doter, par une meilleure maîtrise de ses ressources humaines ou matérielles, d'une capacité renforcée à transformer tous et chacun des processus existants en son sein pour les rendre plus efficaces, équitables ou accessibles.

Agir pour le changement avec des acteurs, des outils, des objectifs et aussi des limites

Le plan de ventilation des compétences entre celles qui seraient transférées vers les autres niveaux de pouvoir et celles qu'elle conserverait devra donc être validé et présenté par la Province au plus tard à la mi-législature.

L'ampleur de l'œuvre, ainsi souhaitée par les électeurs et les forces politiques en présence, réclamera, à n'en pas douter, un travail de longue haleine.

Ce plan de ventilation des compétences sera en effet le fruit d'une analyse concertée et minutieuse qui réclamera une implication forte et sans réserve des membres des Collège et Conseil provinciaux, bien sûr et en première ligne, mais aussi de l'administration dans son ensemble et des partenaires qui sont étroitement liés ou concernés par l'activité et le devenir de la Province.

Le législateur wallon attache, dans ce cadre, une importance certaine à deux outils centraux de pilotage de la politique provinciale. Ils seront donc mobilisés pour fixer et surtout atteindre les objectifs liés à cette vaste réforme.

Le premier de ces outils est la présente Déclaration de politique provinciale.

C'est un outil d'information à l'attention du public par le biais duquel la majorité politique provinciale annonce clairement ses intentions aux citoyens. Mais c'est aussi un outil d'orientation qui permet de développer par la suite des projets et objectifs opérationnels conformément aux lignes de force qui y sont développées par la majorité politique élue à l'issue du scrutin du 13 octobre 2024.

Ce document est donc le premier pas vers l'élaboration du Programme stratégique transversal (PST), devenu, on le sait, obligatoire pour toutes les communes et provinces wallonnes, second de ces outils.

Ce document permettra :

- d'analyser les moyens budgétaires, matériels et surtout humains disponibles pour, dans un premier temps, effectuer le travail de ventilation des compétences et pour, ensuite, mettre en œuvre les choix qui y seront énoncés ;
- de définir, pour l'ensemble des forces vives appelées à mettre en œuvre ce changement,
 - une vision globale, unique et validée par le plus grand nombre ;
 - des objectifs stratégiques et opérationnels induits par cette vision.

En plus d'être un outil politique d'analyse et de programmation, ce PST sera en outre l'instrument fiable d'évaluation de la mise en œuvre de choix opérés par la majorité. Il incarnera la concertation permanente entre le Collège provincial et le Comité de direction qui représente, lui, l'administration provinciale dans ses nombreux et très divers métiers.

Ce PST est, par essence et à l'inverse de la présente Déclaration, évolutif de sorte que ses parties prenantes pourront à tout moment et plusieurs fois en cours de la législature en amender le contenu pour coller au plus près des enjeux en tenant compte de leur évolution dont on sait qu'elle peut désormais être extrêmement rapide.

Dans la foulée de l'adoption de cette Déclaration de politique provinciale valable pour toute la durée de la législature, le Collège adoptera donc et présentera un programme stratégique transversal, outil tout aussi éminemment politique donc, dont les objectifs seront :

- d'une part, d'affiner les constats qui ont constitué l'environnement à l'intérieur duquel a été construite la présente Déclaration de politique provinciale ;
- d'autre part, de formaliser la stratégie voulue par le Collège provincial pour garantir la mise en œuvre de sa volonté politique ici décrite dans ses principes fondateurs ;

- enfin, d'actualiser en cours de législature :
 - les constats précités en fonction des éléments intrinsèques et extrinsèques à la Province qui affecteront d'une manière ou d'une autre l'environnement qui a guidé la rédaction de la présente déclaration ;
 - les besoins auxquels la politique provinciale doit répondre ;
 - la stratégie à mettre en place pour rendre cette réponse à la fois concrète et optimale à tous points de vue.

L'évaluation de la mise en œuvre de ce PST est imposée par la Loi, a minima, au mitan de la législature. Elle pourra ainsi coïncider, dans le temps, avec la validation du plan de ventilation des compétences attendu à cette même période par le Gouvernement wallon.

De manière à asseoir le débat sur le soutien provincial aux zones de secours sur la base politique la plus large, transpartisane et consensuelle possible, le Collège provincial proposera entre autres et notamment au Conseil provincial la création d'une Commission spéciale dont le fondement et la composition restent encore à fixer.

Elle accueillera les débats relatifs à la matière des zones de secours et réunira, à tout le moins, des représentants du Collège et des zones de secours, le Gouverneur et ses représentants, mais aussi des techniciens en mesure d'éclairer les débats. Elle sera, à ces occasions, amenée à débattre de la gestion des zones de secours, et notamment, des mises en commun et des rapprochements à effectuer.

Terminons enfin ce chapitre, consacré à la méthode de travail, en indiquant qu'au-delà de ces choix de méthodes et d'objectifs à poser à propos des réformes attendues au niveau provincial, le Collège provincial souhaite poser et imposer ici deux limites indispensables qui baliseront toutes les discussions à venir avec quiconque à propos de la Province de Liège et de son avenir.

Tout d'abord, le Conseil provincial de Liège est, et restera, la seule Autorité administrative et politique légitime, consacrée et reconnue comme telle par la Constitution, pour statuer sur la pertinence de poursuivre ou transférer les missions et compétences provinciales actuelles. Le travail permettant cette prise de décision sera mis en œuvre sans délai pour se terminer, comme souhaité par la Wallonie, à mi-législature.

Ensuite, aucune réforme ne pourra être entreprise sans la précieuse contribution du personnel provincial. Il importera d'impliquer ces femmes et ces hommes dans le devenir de l'Institution qu'ils servent au quotidien.

Le Collège veillera à ce que la réforme ne modifie pas leurs acquis professionnels. Il entend mener ce chantier en pleine collaboration avec tous les agents provinciaux, celles et ceux qui, au quotidien, démontrent déjà la qualité du service public provincial et la nécessité de le maintenir dans un rôle de proximité avec les citoyens et communes du territoire.

Chacun devra ainsi être acteur du changement, ce qui reste la meilleure façon de l'appréhender et de s'approprier le processus y lié. Ceci impliquera notamment, de la part des agents, de suivre des formations pour répondre aux nouvelles compétences et attentes de l'Institution provinciale, anticipant ainsi ses défis de demain.

Ceci supposera notamment aussi de mettre en place un plan de transition pour accompagner les agents provinciaux et les autres acteurs impliqués dans la réforme et de prévoir des phases d'expérimentation et d'adaptation avant une mise en œuvre complète.

Un rôle SUPRACOMMUNAL renforcé BASÉ sur 3 piliers

Conscient de l'importance stratégique des provinces pour répondre aux enjeux supracommunaux, le Gouvernement wallon souhaite renforcer ce rôle supracommunal tout en veillant, selon ses termes, à une « transition progressive et équilibrée ».

Dans son optique et selon son propos, les entités supra-communales récemment reconnues par la Région pour l'animation territoriale seront intégrées dans le périmètre des provinces et ce, afin, selon l'autorité wallonne toujours, de supprimer les doublons et de renforcer la cohérence des interventions.

Cette approche rejoint les conclusions d'une étude sur la supracommunalité commandée par l'Association des Provinces wallonnes (APW) à la société BDO et qui a donné lieu notamment à une enquête auprès des communes et des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) au cours des mois de juin et juillet 2024. Cette enquête avait pour objectif de recueillir les perceptions des acteurs locaux sur les collaborations à envisager, voire renforcer, et les défis auxquels ils sont confrontés.

Les conclusions de cette enquête révèlent notamment que les communes considèrent les Provinces comme des partenaires stratégiques et pertinents pour soutenir ce processus de collaboration.

L'Institution provinciale doit donc et plus que jamais se repenser à l'aune de la complémentarité interterritoriale pour une réforme constructive de l'espace francophone en général, dont les provinces wallonnes font partie.

Dans ce cadre, le Collège souhaite que la Province de Liège soit un acteur important de son redéploiement territorial et économique à travers les différentes structures et associations qui constituent l'archétype territorial et économique liégeois, et pas uniquement à travers la détention de participations financières historiques.

Ainsi, la majorité politique provinciale nouvellement installée entend d'ores et déjà affirmer qu'elle sera particulièrement attentive à l'évolution du paysage hospitalier en Province de Liège. Il y paraît en effet nécessaire d'envisager des rapprochements entre les différentes structures dans un souci d'efficacité augmentée et de rationalisation des outils, sans impacter cependant la qualité des soins de santé dispensés et sans faire peser sur les pouvoirs locaux des charges financières et/ou d'endettement trop importantes.

De la même manière et au vu de l'importance et du caractère stratégique majeur de ces thématiques pour l'ensemble du territoire, cette nouvelle majorité accompagnera également les acteurs disposés à s'engager dans un processus ferme d'amélioration concertée du paysage énergétique en vue d'une transition écologique au service principalement des usagers que sont les ménages, les entreprises, les associations et les pouvoirs locaux.

À cet égard, à travers l'Institution provinciale et dans un souci de renforcement de l'impact de l'action publique et de régionalisation de la stratégie de transition énergétique, la volonté est clairement de favoriser le développement de synergies, collaborations et participations

communes avec la Région wallonne dans les structures actives dans le secteur de l'énergie, notamment celles où la Province détient déjà des participations.

De plus, la Province de Liège doit également asseoir son rôle supracommunal au sein du paysage institutionnel liégeois et doit confirmer sa position de facilitatrice d'échanges de bonnes pratiques. Pour ce faire, des contacts seront pris régulièrement avec des institutions telles le GRE ou la SPI.

En outre, l'Institution provinciale doit poursuivre ses efforts et renforcer son engagement auprès des acteurs locaux, tout en mettant à profit l'expertise de ses agents pour organiser une supracommunalité ambitieuse et bénéfique pour l'ensemble des usagers de son service

public. Cette supracommunalité doit, aussi et en toute hypothèse, être le fruit de la mise en œuvre de l'autonomie dont chaque province a toujours disposé, en application de la Constitution de notre Royaume, pour définir l'intérêt provincial.

Il s'agira donc de situer l'approche de la supracommunalité entre deux extrêmes : ni fascination ni rejet. Elle est en effet un processus contextualisable, toujours singulier et chargé d'intrications diverses. À cet effet, le Collège provincial va renforcer le rôle du Département des Relations avec les Territoires, les Villes et les Communes dont les missions de coordination de la supracommunalité relèvent de 3 domaines d'actions : le soutien aux initiatives supracommunales, l'aide aux communes et la sécurité civile.

Redéfinition du processus de soutien et de développement d'initiatives supracommunales

Le Collège proposera au Conseil provincial la redéfinition du processus de soutien aux projets supracommunaux, compte tenu de la dissolution de l'ASBL Liège Europe Métropole et de la volonté de gagner en lisibilité et en simplification administrative, tout en maintenant un dialogue constant avec les pouvoirs locaux demandeurs. Il est en effet crucial, pour la Province de Liège, de continuer à soutenir et à coordonner des projets fédérateurs que ces pouvoirs ne peuvent accomplir seuls et qui représentent une plus-value pour le développement et l'attractivité du territoire.

Le Collège s'engage par ailleurs à financer les projets supracommunaux ayant fait l'objet d'une promesse de principe antérieurement.

Sur ces bases, l'objectif du Collège provincial sera donc d'offrir une feuille de route, adaptée à la situation propre au territoire de la province de Liège et de ses acteurs, destinée à susciter, guider et développer des initiatives supracommunales les plus adaptées possibles aux attentes des pouvoirs locaux, dans une dynamique de coopération renforcée et d'optimisation des ressources.

L'analyse réalisée par le Département des Relations avec les Territoires, les Villes et les Communes a permis de mieux appréhender les difficultés que connaissent les communes dans l'accomplissement de leurs missions, et par conséquent de mieux cibler la façon dont la Province peut leur venir en aide. Le constat premier est que, dans de nombreuses localités, et plus particulièrement dans les moins peuplées, la complexité de matières comme les marchés publics, les appels à projets, la gestion des cours d'eau ou la planification d'urgence ne leur permettent pas d'assurer le service public qui est le leur de manière optimale. Le souhait du Collège provincial est de leur tendre la main en les accompagnant dans l'exercice de ces missions.

Dans la continuité de cette méthodologie, et pour faciliter la parfaite compréhension des besoins et enjeux respectifs de chacun, des rencontres seront régulièrement organisées avec les conférences des élus et/ou avec les Bourgmestres du territoire provincial afin de déterminer, avec ces partenaires, les moyens et actions à déployer ou à modifier pour apporter un soutien optimal aux projets souhaités par les communes.

Poursuite d'une politique axée sur l'aide aux communes

Les efforts déployés pour venir en aide concrètement aux collectivités locales seront eux aussi poursuivis par le biais, entre autres, de la centrale d'achat provinciale, des fonctionnaires sanctionneurs et des indicateurs-experts. Lorsque l'expertise provinciale pourra profiter à nos partenaires locaux, notre Institution répondra présente.

La centrale d'achat provinciale, créée en 2013, compte actuellement 294 adhérents. Le service Marchés publics travaillera à la relance de plusieurs marchés stocks de la centrale d'achat qui vont se terminer courant 2025 ou qui le sont déjà.

Tenant compte des contraintes et des inconvénients inhérents à ce type d'opération, un élargissement du catalogue de marchés stocks pourra éventuellement être envisagé une fois que les marchés actuellement en cours ou déjà résiliés auront été relancés avec succès.

De plus, le marché conjoint relatif au sel de déneigement sera quant à lui poursuivi.

Actuellement, le service provincial en charge de la mise en œuvre des sanctions administratives communales a été sollicité par 68 communes sur les 84 que compte la Province. Ce constat confirme la tendance selon laquelle ce sont principalement les communes à faible densité de population qui font appel à la Province de Liège pour solliciter son aide et, comme ici, mettre en œuvre les sanctions administratives.

L'objectif principal du service sera de rester un partenaire privilégié et de qualité pour les communes et zones de police partenaires en veillant à offrir un service compétent, diligent et efficace sur lequel celles-ci peuvent se reposer dans une matière qui tient lieu de priorité pour les citoyens lorsqu'ils évoquent leur cadre de vie.

La Province de Liège, forte de l'expérience acquise depuis 2014 dans le cadre du projet pilote initié par le Gouvernement wallon, proposera encore aux villes et communes de son territoire les services d'un Indicateur-Expert provincial.

Le rôle de l'Indicateur-Expert est de communiquer à l'Administration de la Documentation patrimoniale (cadastre) toute modification apportée aux différents biens situés dans une commune. Il est, en ce sens, le relai entre ces administrations et le garant de la bonne tenue des données permettant la fixation du revenu cadastral servant de base au calcul du précompte immobilier, recette non négligeable assurément pour les communes.

Si la Province se voit chargée par la Wallonie de la gestion des cours d'eau de 2^e catégorie, elle ne peut que reconnaître que cette mission prend de nouvelles dimensions : l'impact des inondations de juillet 2021 sur les milieux ripariens et sur les citoyens, l'accroissement de la présence d'espèces invasives sur nos berges et dans nos rivières, la nécessité d'envisager les bassins hydrographiques avec une vision supralocale intégrant tous les acteurs impactés et impactants... sont autant de facteurs qui l'amènent à souhaiter développer des actions concrètes et concertées en faveur de centaines de kilomètres de cours d'eau dont elle assure le bon écoulement.

Ainsi, elle s'engage à porter une attention particulière à la problématique des cours d'eau canalisés dont elle fera le relevé et pour lesquels elle envisagera l'intervention idoine en fonction des points noirs identifiés via le cadastre mis en place. Elle optimisera l'entretien mis en œuvre tout au long de l'année en favorisant une réponse rapide des acteurs de terrain.

Acteur supracommunal mais aussi de proximité, la Province de Liège entend réaffirmer la collaboration avec les contrats de rivière et l'accompagnement des communes de son territoire dans leur charge de gestion des cours d'eau de 3^e catégorie.

Dans une démarche proactive de réduction des risques d'inondation, la Province de Liège renforcera la réalisation d'études hydrauliques des bassins hydrographiques afin d'identifier les facteurs de risque et de procéder aux adaptations utiles, favorisant les lits et berges naturels, sains et résilients.

Stabilisation de la dotation provinciale aux zones de secours et du rôle de la Province au sein de ces entités

Par le décret programme qu'il a fait adopter par le Parlement de Wallonie en décembre 2024, le Gouvernement wallon a d'ores et déjà mis en œuvre sa volonté de stabiliser juridiquement le transfert de la dotation provinciale aux zones de secours et a fixé une trajectoire budgétaire pour finaliser la reprise totale du financement des zones de secours, déchargeant ainsi au maximum les villes et communes.

La stabilisation de cette dotation, son importance et son ancrage dans le temps autorisent la Province à exiger légitimement d'être impliquée très étroitement, voire de manière prépondérante, dans le fonctionnement des zones de secours afin de garantir une utilisation rationnelle et rigoureuse des fonds publics, d'assurer une parfaite coordination des acteurs et activités des zones, conforme à l'intérêt provincial qui va bien sûr au-delà de celui de chacune des zones, et, enfin, afin d'aligner les activités des zones sur les axes stratégiques qui doivent caractériser le fonctionnement des services de secours à l'échelle de l'ensemble du territoire provincial.

La Province de Liège participera activement aux décisions prises dans les zones de secours en y développant une vision suprazonale, et donc provinciale, qui permettra de dépasser la vision zone par zone. L'appui du Département des Relations avec les Territoires, les Villes et les Communes à l'égard des représentants provinciaux au sein de ces instances zonales sera optimisé afin de continuer à renforcer leur expertise et leur efficacité.

Le Collège renforcera également graduellement l'intervention provinciale dans les zones de secours (financier, opérationnel...) en collaboration avec les bourgmestres et sans préjudice des décisions qui seraient adoptées par la Wallonie à ce propos et qui s'imposeraient à la Province.

La compétence des zones de secours constitue une mission centrale et essentielle pour l'Institution : dans un souci de cohérence d'action, elle est dès lors attribuée à un seul et même Député, représentant l'ensemble des membres du Collège dans les instances des zones du territoire provincial.

La matière relevant de cette compétence sera désormais également abordée dans le cadre d'une commission du Conseil provincial ainsi que cela a été expliqué ci-dessus.

Les différents services actuellement offerts par la Province aux zones de secours, par le biais du Fonds des provinces, seront maintenus (cartographie, géolocalisation, frais de personnel du Département et de la Formation, frais de mutualisation de dispatching, matériel divers, etc.). Le Collège travaillera notamment à la mutualisation de leurs marchés et moyens de fonctionnement via la centralisation et l'harmonisation, notamment, des marchés publics, des assurances, de l'achat et de la gestion du matériel roulant et non roulant, de l'entretien des bâtiments et casernes, de campagnes de sensibilisation et de recrutement de volontaires, de la rédaction – au service des communes – des plans d'urgence...

Le Collège veillera par ailleurs, en pleine concertation avec les zones de secours, à renforcer les mutualisations permettant d'optimiser les services de support et/ou opérationnels au sein de celles-ci, à l'image des mises en commun de dispatchings ou encore du travail amorcé quant à la création d'une unité opérationnelle commune de gestion des risques biochimiques.

RÉFORMER sans arrêter D'AGIR

C'est donc un chantier titanesque que la majorité politique provinciale s'engage à mener durant ces 6 prochaines années, à tous les niveaux de l'Institution.

Le Collège provincial n'entend néanmoins pas tenir en suspens, pendant le temps de la réflexion annoncée, l'activité provinciale, les projets qu'elle réclame ou porte et bien sûr les services qu'elle dispense à ses usagers.

La perspective du changement annoncé et l'importance qui caractérisera celui-ci explique néanmoins pourquoi l'ensemble des propositions annoncées ci-après n'évoquent pas déjà pleinement les réorientations voulues et pourquoi aussi ces contenus ne peuvent bien sûr pas déjà anticiper les résultats d'une analyse et d'un débat

qui doivent encore être menés à propos de la réforme fondamentale ambitionnée de tous les services provinciaux.

Le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, en ce qu'il prévoit que la Déclaration de politique provinciale doit être approuvée dans les deux mois après la mise en place du Collège, n'exige d'ailleurs et logiquement pas que toutes les actions y soient exhaustivement exposées et explicitées puisque tel est désormais l'objet et l'objectif du PST qui doit être, lui, présenté dans un second temps, plus long.

Le programme politique à l'intérieur duquel les activités provinciales s'inscriront ou se transformeront peut à ce stade être déjà présenté en synthèse de la manière suivante :

1. Gouvernance & communication

La Province de Liège souhaite dynamiser le fonctionnement des Collège et Conseil provinciaux, mais aussi le fonctionnement des commissions et du rôle des conseillers au sein de l'assemblée des élus.

Ainsi et notamment, le Règlement d'Ordre Intérieur du Conseil provincial sera revu afin de permettre, en séance, des interactions plus dynamiques entre les conseillers et le Collège provincial.

La Province de Liège amplifiera les règles et attitudes de bonne gouvernance, augmentera la transparence et améliorera la communication interne et externe des décisions

de ses organes politiques provinciaux et des actions provinciales de manière générale.

La dissolution des ASBL provinciales sera envisagée chaque fois que leur nécessité, comme mode de gestion d'une compétence ou activité, ne sera pas dûment démontrée après analyse des structures mais aussi des situations particulières des agents qui les composent notamment.

En s'appuyant sur l'expertise de ses services, le Collège provincial continuera à veiller à la régularité et à la qualité de l'ensemble des marchés provinciaux qu'il lancera, et

ce en vue d'assurer un strict respect de la réglementation des marchés publics en Belgique.

Soucieuse de l'impact des décisions qu'elle prend à ce propos, la Province de Liège intègrera, dans la mesure du possible, des clauses de durabilité (éthiques, sociales et environnementales) dans les marchés publics de fournitures et de services afin de mieux prendre en compte l'environnement et les conditions de travail dans l'attribution d'un marché.

L'accessibilité des marchés publics aux PME du tissu économique wallon sera optimisée. Le Collège provincial sera attentif à la réduction des délais de paiement pour

respecter les prescrits légaux, imposera des exigences réalistes dans les conditions des marchés publics qu'il lancera, ou encore limitera les points de livraison.

Tout saupoudrage d'argent public sera évité et une réflexion étendue sera favorisée à propos des règles qui président à l'octroi et au contrôle de l'utilisation des subventions provinciales. La satisfaction de l'intérêt général sera systématiquement recherchée et vérifiée en amont et en aval des demandes d'octroi. Un cadastre des subventions octroyées sera tenu à jour et consultable par les citoyens.

2. Communauté germanophone

En ce qui concerne les relations avec la Communauté germanophone dont le territoire est, on le sait, couvert par le territoire provincial, la Province de Liège n'est pas demandeuse d'évolution institutionnelle. Néanmoins, elle restera attentive aux demandes des responsables germanophones tout en les sensibilisant aux conséquences qui pourraient résulter des décisions prises.

Ainsi, un espace de dialogue avec la Communauté germanophone sera maintenu, en intégrant la spécificité de celle-ci et sans occulter sa volonté d'obtenir le transfert d'un certain nombre de compétences.

Une réflexion sur l'accord de coopération établi avec la Communauté germanophone sera menée compte tenu des demandes de son gouvernement et des neuf communes germanophones.

Enfin, la pérennisation du financement de la zone de secours 6 sera étudiée.

3. Gestion des ressources provinciales

Dès lors que, sans anticiper ici sur les résultats des analyses et réflexions à mener, il apparaît que les pistes majeures du développement provincial dans le futur s'articuleront autour de la supracommunalité, de l'aide aux communes et aux zones de secours, il est indispensable de mobiliser sans tarder des moyens humains et financiers destinés à assurer et intensifier les missions en lien avec ce développement.

Cela passera bien sûr par un cadrage du fonctionnement de l'administration provinciale tout en maintenant la qualité des services rendus.

Ainsi, à titre d'exemple de cette démarche, durant les deux prochaines années, une réflexion sera menée afin d'envisager, dans un souci de plus grande efficacité et de cohérence, une plus grande centralisation des fonctions RH, financières, de gestion des marchés et de certaines matières juridiques au sein de la Direction générale transversale. Les autres départements pourront ainsi affecter

leur attention et leurs moyens exclusivement sur l'opérationnalisation pure de leurs missions.

Dans le même ordre d'idées, la cellule Fonds européens, chargée de venir en appui aux services provinciaux dans l'élaboration de leurs projets, verra sa mission étendue à tous les niveaux de pouvoir. Dans une démarche proactive de prospection, la cellule devra identifier les appels à projets pertinents pour l'institution provinciale.

Enfin, plus généralement, il sera également envisagé d'externaliser partiellement et graduellement la gestion et/ou l'opérationnalisation de certaines missions.

a. Finances & budget

Les pouvoirs locaux wallons ont connu une dernière mandature particulièrement compliquée marquée au fer rouge par une pandémie catastrophique à tous points de vue, une inflation galopante liée au retour de la guerre sur le sol européen et qui a généré une forte hausse des coûts salariaux et de construction, une crise de l'énergie, et, enfin, une forte hausse des taux d'intérêt.

Dans ce contexte difficile, la Province de Liège a pu compter sur les fruits d'une gestion financière extrêmement rigoureuse pour résister et garder un haut niveau de service public dans tous les secteurs au sein desquels elle se déploie.

D'autres défis, moins conjoncturels malheureusement sans doute et plus structurels, attendent cependant la Province, au même titre que les villes et communes d'ici et d'ailleurs : le poids de plus en plus exorbitant de la charge de pension, les coûts liés à la sécurité civile, les coûts de la transition énergétique et des conséquences du dérèglement climatique ne sont ainsi que quelques-uns d'entre eux, certes parmi les plus importants.

Pour permettre à la Province de faire encore face à ces enjeux fondamentaux de demain, le Collège provincial poursuivra une gestion rigoureuse et une indispensable maîtrise des dépenses publiques provinciales en s'aidant notamment pour ce faire :

- de très réguliers *reportings* financiers, principalement à propos des dépenses ;
- de la définition d'une trajectoire budgétaire générale planifiée sur les 5 prochaines années, laquelle sera présentée au Conseil provincial lors d'une séance publique, tout comme le budget annuel et les monitorings budgétaires réalisés au cours de l'année ;
- d'outils destinés à maîtriser au mieux l'évolution de celles-ci face à des événements exogènes ayant des impacts structurels sur l'Institution par la réalisation d'un suivi particulier des dépenses de fonctionnement et de dette.

Le Collège provincial veillera à opérer une réduction des dépenses structurelles au moyen d'un certain nombre d'actions de réorganisation du fonctionnement des services provinciaux.

La fiscalité provinciale ne sera pas augmentée malgré les différents enjeux financiers majeurs auxquels sera confrontée la Province de Liège.

Une vision stratégique cohérente à court, moyen et long termes des différents investissements immobiliers et mobiliers sera développée.

b. Personnel provincial

Complémentairement à ce qui a été exposé plus haut à propos de la sauvegarde des droits et avantages acquis par le personnel provincial, de l'engagement attendu de lui dans le cadre du changement annoncé et de la centralisation des fonctions de support administratif, le Collège provincial souhaite pouvoir s'appuyer sur une administration forte, composée d'une ligne hiérarchique, respectueuse et responsabilisée, et de collaborateurs motivés, formés, et respectés dans leur travail.

Les collaborateurs provinciaux sont les premières richesses et force de notre Institution, et il est indispensable qu'ils puissent accompagner, avec diligence et compétence, l'ensemble des décisions et réformes adoptées par les Collège et Conseil provinciaux.

Le personnel provincial doit être acteur du changement sans en pâtir.

Les dépenses en ressources humaines seront encore et toujours maîtrisées pour une gestion plus efficiente et cohérente de l'administration, et ce notamment par :

- l'adoption d'un plan RH permettant d'affiner le principe et les exceptions au non-remplacement des départs, notamment à la pension, au cours de la prochaine mandature ;
- la poursuite du monitoring déjà mis en place à propos des dépenses en ce qu'il permet un suivi précis et actualisé des besoins en personnel des services et départements, après analyse du service des ressources humaines et des services financiers.

La mobilité interne du personnel sera poursuivie et intensifiée grâce à une analyse approfondie des besoins réels identifiés sur le terrain. Dans cette perspective, il sera nécessaire d'investir dans des outils adaptés pour faciliter l'identification et la mise en adéquation des talents internes avec les besoins des différents services.

Dans un souci de développement continu des compétences, le plan de formation sera adapté pour le personnel provincial afin d'accompagner les agents et leur permettre d'acquérir des compétences pour répondre toujours mieux aux objectifs globaux de l'administration.

Dans le cadre du bien-être au travail et de l'amélioration continue des services provinciaux, une analyse approfondie des risques psychosociaux sera poursuivie, secteur par secteur, tout au long de cette législature, afin d'identifier les facteurs pouvant impacter le bien-être des travailleurs et de mettre en œuvre un plan de prévention adapté.

Afin de réduire les impacts de l'absentéisme sur la continuité des activités et la qualité des services, la mise en place d'une politique proactive et concertée de lutte contre l'absentéisme sera poursuivie. Celle-ci inclura des actions de prévention, de sensibilisation et d'accompagnement, en vue de favoriser la motivation et l'engagement des équipes.

Enfin, dans le souci de renforcer le pouvoir d'achat et de soutenir les travailleurs dans leur quotidien, l'octroi d'avantages sociaux, type « chèques-repas », sera envisagé pour le personnel provincial. Cette mesure constituerait également un incitant dans une optique de réduction de l'absentéisme et de nécessaire valorisation des collaborateurs.

La politique du télétravail continuera à être évaluée et sera adaptée si nécessaire.

Ces initiatives ont pour but de créer un cadre professionnel stimulant, inclusif et respectueux des besoins de ses collaborateurs permettant d'assurer la continuité du service public provincial, et ce avec efficacité et responsabilité et malgré les enjeux budgétaires.

De manière plus ponctuelle, mais déjà particulièrement emblématique de la volonté ici affichée par le Collège provincial en matière de maîtrise des coûts, il a déjà été décidé de constituer un pool de chauffeurs à destination des autorités provinciales.

Il est ainsi mis fin à l'affectation nominative d'un chauffeur à chacun des députés. Ces chauffeurs, membres du pool, en plus de leur mission première et ancienne, sont désormais affectés à la conduite de l'ensemble des véhicules de tous types qui composent la flotte provinciale et répondent aux besoins de déplacements divers au sein des services de l'administration. En conséquence de cette mesure, les cabinets de Députés provinciaux ont été, chacun, réduits d'un membre.

c. Patrimoine provincial, bâtiments & investissements

Le Collège poursuivra la dynamique, déjà initiée, de rationalisation de la composition de son patrimoine immobilier affectée à ses missions de service public. Cette rationalisation veillera à assurer les travaux indispensables à la pérennisation des bâtiments utiles et nécessaires à la bonne exécution des activités provinciales.

Qu'il s'agisse de la sécurisation des infrastructures, du respect des normes en vigueur pour assurer le niveau de bien-être et de réponse aux besoins adéquats de ses occupants, de l'approfondissement de la gestion énergétique des bâtiments pour être en accord avec les enjeux économiques et environnementaux actuels et futurs, de la recherche de solutions innovantes et efficaces aux problématiques infrastructurelles, de la formation du personnel ouvrier et technique aux nouvelles approches... tout sera fait pour que le bâti provincial suive l'évolution de l'Institution exposée dans la présente Déclaration de politique provinciale.

Une attention particulière sera portée sur les investissements immobiliers à programmer, et ce en fonction des missions conservées ou des pistes de développement.

Ainsi, une vision globale et dynamique du patrimoine sera développée, notamment à l'aide d'outils informatiques utiles, tandis que la prospection de subventionnement des chantiers et travaux programmés sera renforcée – en regard des capacités humaines et financières provinciales – par une réponse aux appels à projets régionaux et fédéraux.

d. Digitalisation

La digitalisation n'est pas seulement un moyen d'améliorer les performances opérationnelles d'une entité prestataire de services publics, elle constitue aussi une ressource stratégique qui soutient la mission de service public en offrant des services plus rapides, plus efficaces et mieux adaptés aux besoins des personnels et des usagers.

Face aux défis actuels et aux risques quotidiens qu'encombrent, notamment, les institutions publiques, la sécurité informatique doit rester une priorité afin d'assurer

la continuité et la qualité de ses services aux citoyens, mais aussi une protection efficace des données. Ainsi, la Province de Liège mettra encore tout en œuvre pour être résistante face aux risques et toujours à la pointe pour assurer une gestion continue et saine de ses services.

Dans un objectif de simplification administrative et d'une opérationnalité augmentée corrélé à une vision plus écoresponsable, le Collège entend atteindre une dématérialisation complète de son processus décisionnel et du processus de traitement des factures. Ainsi, ce seront près de 9.000 rapports et 30.000 factures annuels qui seront digitalisés et non plus traités en format papier.

Dans l'enseignement, en particulier, l'objectif sera d'atteindre une connectivité maximale dans les établissements scolaires, tout en assurant une maîtrise des coûts.

e. Communication

Dans une perspective de rationalisation et de modernisation, une analyse approfondie sera engagée concernant la communication interne et externe. Cette initiative s'inscrit dans un souci d'optimisation des processus existants et de renforcement de la cohésion organisationnelle. La modernisation de nos outils numériques constituera un axe central de cette réforme, visant à améliorer la fluidité des échanges et la planification des activités.

En outre, une réorganisation sera progressivement mise en place, reposant sur des organigrammes clarifiés et stratégiquement pensés. Celle-ci repose sur la fusion déjà amorcée des services de communication et continuera à renforcer cette dynamique.

Par ailleurs, une attention particulière sera portée au développement de partenariats stratégiques. Ces collaborations permettront de valoriser et de relayer efficacement les actions menées par ou au sein de la Province de Liège, renforçant ainsi la visibilité et la portée de nos initiatives.

Cette vision globale, conjuguant innovation technologique et coordination optimale, reflète notre ambition de servir avec efficacité et transparence l'intérêt général.

4. Enseignement

Pouvoir intermédiaire par excellence, la Province de Liège constitue en matière d'enseignement un niveau pertinent d'action.

Depuis plus de 100 ans, en réponse aux besoins de formations et de savoirs sur l'ensemble de son territoire, elle organise un enseignement secondaire et supérieur, orienté vers les formations qualifiantes. Au cours de son histoire, l'enseignement de la Province de Liège a toujours su s'adapter à l'évolution sociale et économique.

Forte de cette capacité d'adaptation, la Province de Liège est disponible pour apporter sa contribution et son expertise à la mise en œuvre des mesures et réformes annoncées dans la Déclaration de politique communautaire (DPC) et travaillera en ce sens, comme elle l'a toujours fait en sa qualité de Pouvoir organisateur soucieux d'établir des synergies.

Cela concernera tout d'abord la fusion des réseaux de l'enseignement officiel. Afin d'anticiper et de préparer cette fusion, la création d'une coupole unique sera initiée, permettant, dès le début de la législature, d'entamer des collaborations dans le respect des spécificités et de l'expertise de chacun.

Ce sera le cas également pour la construction d'une filière d'excellence en matière d'alternance au sein de l'enseignement secondaire qualifiant, de l'enseignement pour adultes et de l'enseignement supérieur. À chaque fois que la modalité pédagogique s'y prêtera, l'alternance sera privilégiée dans l'enseignement en favorisant des partenariats avec les opérateurs de formation professionnelle.

Le déploiement d'un tronc commun véritablement polytechnique sera soutenu dans les écoles d'enseignement secondaire. Ainsi, sur la base d'un travail mené depuis plusieurs années sur le sujet, davantage encore d'activités orientantes en 3^e secondaire seront développées afin que l'enseignement qualifiant, qui offre la possibilité de se former à un métier, soit perçu comme une voie d'excellence.

Des activités permettant à l'élève de préciser son projet d'orientation seront intégrées au programme jusqu'en et y compris de 3^e année, au sein d'un partenariat large avec les autres établissements provinciaux d'enseignement, la Cité des métiers, les Centres de technologie avancée, les Centres de compétence, etc.

Par ailleurs, dans le cadre de la réforme du Parcours d'Enseignement Qualifiant (PEQ), toutes les pistes menant à une réorganisation de l'offre d'enseignement, en adéquation avec les réalités du secteur et tout en veillant à l'accompagnement du personnel, seront étudiées.

La réorganisation de l'enseignement de promotion sociale s'inscrit déjà dans le cadre de la réforme systémique de l'enseignement qualifiant, de l'alternance, de l'Enseignement de Promotion Sociale et de la formation professionnelle voulue par les gouvernements wallon et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

En effet, l'enseignement de promotion sociale est, de longue date, au cœur de l'écosystème de formation professionnelle et d'enseignement pour adultes. Il constitue donc, par les formations diplômantes qu'il organise au sein des Instituts Provinciaux d'Enseignement et de Formation pour Adultes (IPEFA), l'opérateur à privilégier pour l'organisation de formations continues des adultes, en reprise d'études, en reconversion professionnelle (dont le personnel éducatif), ou encore à la recherche de perfectionnements ou de microcertifications capitalisables en vue, par exemple, de l'obtention d'un diplôme.

En outre, la fusion des deux instituts organisant aujourd'hui exclusivement de l'enseignement supérieur (IPEFA Sup) sera envisagée et leurs collaborations avec la Haute École de la Province de Liège seront renforcées.

En ce qui concerne l'enseignement supérieur, l'organisation, par la Haute École, de formations professionnalisantes dans le domaine des sciences humaines, des sciences de la santé, mais aussi dans le domaine des filières et métiers STEAM (sciences, technologie, ingénierie, art et mathématiques) et du numérique, sera

maintenue dans un cadre collaboratif participant à une meilleure utilisation des ressources.

La Haute École poursuivra, via sa participation à une alliance universitaire européenne, sa politique d'internationalisation, notamment en développant des formations en partenariat avec des institutions étrangères. Elle continuera de développer des projets de recherche appliquée, non seulement parce qu'ils lui permettent de diversifier les sources de financement par les subsides obtenus et de rester en phase avec les besoins réels du marché, mais aussi parce que les innovations issues de ces collaborations peuvent stimuler l'économie régionale et apporter des bénéfices concrets à la société.

Toutes les pistes de rationalisation de l'offre d'enseignement supérieur en province de Liège seront étudiées, notamment par des collaborations avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.

5. Formation

Comme c'est le cas pour d'autres départements et services provinciaux, les missions et activités du Département Formation sont impactées par la Déclaration de politique régionale.

Cependant, plusieurs projets portés par le Département au cours des prochaines années devront, eux, tenir compte aussi, voire surtout, de l'accord de Gouvernement fédéral. En effet, d'une part, l'École de Police et l'École du Feu dépendent de législations fédérales au niveau du ministère de l'Intérieur et, d'autre part, l'École Provinciale d'Aide Médicale Urgente (EPAMU) dépend, elle, de législations fédérales à l'initiative du ministère de la Santé publique.

Quoiqu'il en soit, même sans connaître à ce stade les axes prioritaires de la prochaine politique fédérale, plusieurs perspectives d'évolution du Département Formation se dessinent déjà et le Collège provincial entend les saisir à bras le corps et ce, d'autant plus qu'elles renforceront le caractère supracommunal de l'action provinciale, tel que préconisé par le Gouvernement wallon dans la Déclaration de politique régionale.

Enfin, l'enseignement de la Province de Liège poursuivra le déploiement de sa stratégie numérique, d'une part, en renforçant les compétences numériques des enseignants, des élèves et étudiants et, d'autre part, en intensifiant sa politique d'équipements numériques individuels des élèves et des enseignants. La Haute École organisera aussi pour tous ses étudiants un cours dédié à l'intelligence artificielle pour une utilisation responsable et réfléchie.

Une attention toute particulière sera portée à la formation continue des enseignants pour qu'elle corresponde plus encore à leur réalité en priorisant des thématiques telles que l'éducation aux médias, l'utilisation des outils numériques et de l'intelligence artificielle.

En effet, le Département Formation œuvre aujourd'hui et œuvrera demain, quotidiennement, au bénéfice des pouvoirs locaux, zones de secours et zones de police.

L'École Provinciale d'Administration proposera un catalogue de formations évolutif et adapté à la réforme fixant les nouveaux principes de la fonction publique locale et provinciale. Elle sera attentive aux besoins en formations des pouvoirs locaux, de manière à leur proposer celles qui répondent le mieux à leurs attentes, en recourant, le cas échéant, à des collaborations avec d'autres opérateurs, voire en intensifiant celles avec les autres écoles provinciales.

L'Institut Provincial de Formation des Agents des Services de Sécurité et d'Urgence (IPFASSU) poursuivra le développement des formations interdisciplinaires et restera le garant du bon fonctionnement de ses trois écoles :

- L'École de Police poursuivra ses collaborations avec l'École provinciale d'administration (EPA) et avec la Haute École de la Province de Liège dans

le cadre de la réforme de l'enseignement policier. Elle collaborera aussi avec les établissements d'enseignement secondaire, en participant à l'organisation des formations « *Aspirant aux métiers de la défense, de la prévention et de la sécurité* » et « *Assistant aux métiers de la prévention et de la sécurité* » et avec l'enseignement provincial de promotion sociale en participant à la formation préparatoire aux épreuves de sélection à la formation d'inspecteur de police.

- L'École du Feu restera en contact permanent avec les zones de secours du territoire provincial. Elle adaptera son offre aux plans de formation des zones, notamment en poursuivant ses collaborations avec l'École provinciale d'administration (EPA) et en développant son offre de formations à distance, dans le but de répondre aux besoins et spécificités de chaque zone, tant pour les pompiers professionnels que pour les volontaires. Elle affirmera son rôle de garant pédagogique dans l'organisation des formations, assurant ainsi leur qualité. Le développement du centre de formation pratique à Amay se poursuivra

en tenant compte tant des besoins des zones de secours que des possibilités de subventionnement et d'investissements de l'Institution provinciale.

- L'École Provinciale d'Aide Médicale Urgente (EPAMU) poursuivra le développement de la simulation dans ses processus d'apprentissage et dans les formations à l'organisation desquelles elle participe. Elle s'assurera de rester le pilote de la formation des secouristes-ambulanciers, a fortiori s'il se confirme un transfert de la compétence vers les entités fédérées. L'EPAMU poursuivra, le cas échéant en partenariat avec d'autres opérateurs, le développement et l'organisation de formations labellisées.

En ce qui concerne le Centre de Redéploiement professionnel à Tinlot, il poursuivra ses missions dans un cadre nouveau suite au transfert, depuis le 1^{er} juillet 2024, de la coordination des CFISPA (Centres de formation et d'insertion socioprofessionnelle adaptés) wallons depuis l'AVIQ vers la Direction de la Formation professionnelle du SPW Emploi Formation. La priorité sera également d'ajuster les modalités d'accompagnement individualisé vers et dans l'emploi.

6. Tourisme

La nouvelle législature sera l'occasion de fixer plusieurs objectifs pour dynamiser le secteur touristique et soutenir les acteurs provinciaux et para-provinciaux.

L'objectif stratégique est de réaliser une analyse pour déterminer la structure juridique la plus adaptée à chaque entité, en tenant compte de leur fonctionnement et des enjeux de coordination. Cette analyse est cruciale car le choix de la forme juridique influence leur capacité à remplir leurs missions, à mener leurs actions efficacement et à se conformer aux contraintes spécifiques. Les conclusions de cette analyse permettront d'optimiser l'apport provincial au secteur touristique et de réduire le nombre de structures autour de l'Institution et de ses services.

L'ASBL paraprovinciale Fédération du Tourisme de la Province de Liège (FTPL) continuera à développer les missions et projets engagés à court et moyen termes, tels que

la finalisation du réseau vélotouristique et la réalisation de l'Arden Trail Center VTT, avec un impact socio-économique pour le territoire. L'accompagnement en commercialisation, réseautage, formation et labellisation devra se poursuivre avec d'éventuelles réorientations.

Une analyse stratégique sur l'utilité et la pertinence des missions de la FTPL sera entamée, en échangeant avec les bénéficiaires (communes, organismes, prestataires) sur leurs attentes pour développer l'économie locale, renforcer l'attractivité territoriale, stimuler l'innovation, protéger le patrimoine, favoriser la cohésion sociale et réduire les inégalités. Suivront des pourparlers avec les institutions partenaires pour identifier les axes où l'échelon provincial apporte une plus-value.

Enfin, elle poursuivra l'accompagnement des sites (para-) provinciaux pour optimiser leur fonctionnement, augmenter leur attractivité et réduire leur dépendance aux subventions publiques.

Le Domaine Provincial de Wégimont cherchera, lui, à assurer la promotion du Tourisme social en veillant à offrir toutes les facilités d'accès et des infrastructures d'accueil diversifiées et performantes ainsi que l'accueil pédagogique pour les groupes d'enfants et scolaires (classes vertes, classes découverte, Découverte pédagogique du Patrimoine provincial...) dans un site sécurisé offrant des services d'hébergement et de repas. De plus, il organisera, ponctuellement et sans préjudice des deux axes précédents, l'accueil d'événements sportifs, culturels et/ou en lien avec le tourisme pour groupes et MICE (Meetings, Incentive, Conferences, Exhibitions/Events).

Le Château de Jehay, joyau culturel et touristique de la Province de Liège, est, on le sait, un trésor patrimonial d'exception. Les visiteurs y vivent une expérience inoubliable, mêlant harmonieusement patrimoine, culture, histoire, nature et événements. Ses axes de développement consisteront à poursuivre la valorisation des atouts du domaine et le renforcement du rayonnement et de l'attractivité du site, notamment en :

- organisant des expositions internes pour mettre en valeur les collections du Château ;
- publiant des ouvrages, organisant des conférences

7. Culture

La politique culturelle de la Province de Liège est un pilier essentiel du secteur de la culture, soutenant notamment la création artistique, la lecture publique, les expositions et la médiation culturelle. L'action publique dans ce domaine est cruciale pour l'émancipation individuelle et l'expression créative dans une société démocratique. En complément de la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Province soutient activement le riche tissu culturel local et gère le B3 ainsi que le Musée de la Vie wallonne (MVW). Le partenariat avec les communes pour la dif-

et colloques sur le site ;

- proposant des expériences immersives et innovantes pour les visiteurs, y compris l'utilisation d'outils numériques ;
- ouvrant le parc à des expositions temporaires en partenariat avec des acteurs culturels ;
- offrant des activités pédagogiques et des collaborations avec les écoles.
- aménageant des parcours pédagogiques axés sur la biodiversité ;
- continuant à organiser des événements pour accroître le rayonnement et l'attractivité du domaine ;
- étudiant la possibilité de développer une offre HORECA adaptée aux attentes des visiteurs ;
- finalisant la réhabilitation du château pour permettre à nouveau son accès au public.

À l'instar du Château de Jehay, si le Musée de la Vie wallonne est avant tout un acteur culturel, les réflexions stratégiques du secteur Tourisme doivent l'intégrer comme un lieu d'accueil et une vitrine de la Province.

Le travail ambitieux à mener vise à créer les conditions institutionnelles pour que le tourisme joue son rôle économique. Ce secteur génère en effet des revenus importants grâce aux dépenses des visiteurs, crée des emplois directs et indirects, stimule les investissements dans les infrastructures, soutient l'économie locale (artisanat, culture) et contribue enfin et aussi aux recettes fiscales.

fusion des œuvres sera également renforcé au cours de cette législature.

À propos du Musée de la Vie wallonne, la volonté est de mettre en place une réflexion en vue de revoir son appellation tandis qu'il s'agira de veiller à l'accomplissement optimal des missions essentielles du lieu en vue d'obtenir le renouvellement de la reconnaissance dans la catégorie la plus élevée

Son parcours permanent sera modernisé par la création d'un parcours dynamique, agile et centré sur les usagers, en intégrant les évolutions muséographiques et sociétales, et par l'installation d'une nouvelle trame narrative permettant aux visiteurs de découvrir, se souvenir, comparer, raconter et réfléchir.

Dans son rôle de médiateur culturel, le musée veillera notamment à orchestrer le dialogue entre publics, objets et contenus et à rendre tangible le propos, provoquer le questionnement, inciter au débat, stimuler et ouvrir à de nouveaux horizons. Dans ce cadre, tous les publics seront ciblés, avec une attention particulière aux scolaires (mémoire, folklore, traditions, authenticité), tandis que les partenariats par cercles concentriques (Ville-Province-Musées et Société en Wallonie (MSW) – International Council of Museums (ICOM) – Eurégio) et le réseau TMS (The Museum System) sur le territoire provincial seront développés ou intensifiés.

Le Musée de la Vie wallonne doit se positionner comme un acteur touristique important et, dans ce cadre, collaborer avec le secteur Tourisme pour un renforcement mutuel et une intégration dans les offres « Groupes » et « MICE », rénover Chamart/la Maison des Artistes et, enfin, développer des synergies autour d'un Pôle Wallon (Langue et Folklore) avec la Bibliothèque dialectale du MVW, le Fonds d'histoire du Mouvement Wallon (MVW), le secteur Théâtre Wallon, le Musée Tchantchès et le Trianon.

Le Centre de Ressources (Lecture Publique, Médiation et Gestion de projets) veillera au développement des pratiques langagières, à la défense et la diffusion du livre ainsi qu'au renforcement des axes économique, culturel, social. Y sera menée une réflexion sur l'impact de l'IA dans le secteur du livre, sur l'évolution des lieux de lecture vers des tiers lieux, le développement de la culture artistique, la diffusion de la culture « hors les murs » en soutien aux communes. L'inclusion sociale et l'accueil jeune public figureront également à l'agenda de ce Centre au cours de cette législature.

L'accessibilité au site du B3 (vélos et heures d'ouverture) sera également évaluée ou renforcée.

Parmi, les pôles de création et de diffusion développés par la Province de Liège, le B3 (Exploratoire/Pépinière) aura notamment pour mission de créer un guichet unique pour les artistes et entrepreneurs culturels via la création d'une Maison des artistes et d'inciter la création ou la participation active à une filière « gaming et IA » dans le service public et au service de la Culture via le CR et l'Exploratoire.

Le site dit de « Kurth » accueillera la création d'un pôle d'art contemporain et métiers d'art (Kollector) pendant qu'il soutiendra et développera les Centres d'Expression et de Créativité (CEC) et les métiers d'art d'excellence, créera des synergies entre art contemporain et artisanat à travers des expositions et les ateliers de création et envisagera de proposer une offre de résidences d'artistes au service du secteur associatif et des centres culturels.

Les activités de l'OM à Seraing seront positionnées pour soutenir la création musicale au moyen de programmes d'accompagnement mais aussi pour assurer une diffusion des œuvres musicales via les opérations Nuits Indés/Indoor.

Symbole, parmi d'autres, de la complémentarité existant entre la Province de Liège et la Fédération Wallonie-Bruxelles, les Rencontres du théâtre pour jeune public continueront à soutenir la création et la diffusion du théâtre pour jeune public et à faire se rencontrer annuellement des programmeurs et diffuseurs de ce type de spectacles.

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Château de Jehay, lieu de tourisme et de culture, veillera à exploiter l'intérieur brut du château en collaboration avec les services de la culture (gestion de projets, médiations, MVW...), mais aussi l'espace du parc pour des expositions en plein air (art contemporain, artistes locaux...).

La création d'un agenda culturel est envisagée mais dépendra bien sûr de l'engagement de chaque acteur à y inscrire ses activités. Pour lancer cette initiative, la Province pourra collecter les informations essentielles de chaque bénéficiaire de ses aides. Cette compilation formerait alors la base de l'agenda créé et diffusé grâce à une interface y affectée. Sa large diffusion sur l'ensemble du territoire pro-

vincial serait source d'une véritable émulation et mettrait en lumière la richesse culturelle de notre région.

En soutenant la création et la diffusion à travers divers projets et collaborations, le secteur culture de la Province veut s'inscrire aussi dans l'organisation d'événements

8. Santé et affaires sociales

Le Département Santé et Affaires sociales poursuivra son travail de recentrage sur ses missions essentielles, en répondant aux besoins spécifiques en matière de santé et d'affaires sociales. Cette dynamique, amorcée lors de la précédente législature, a notamment déjà conduit à la restructuration et au regroupement des services sur le site de Saint-Laurent à Liège.

L'intégration du Service Guidance au sein du département ouvrira également de nouvelles perspectives et constituera une opportunité majeure pour renforcer la cohérence des interventions au sein du Département Santé et Affaires Sociales. Ce rapprochement permettra d'aligner les missions des Centres psycho-médico-sociaux (PMS), la Promotion de la Santé à l'école (PSE), la cellule PESH (Pour une École Sans Harcèlement) et de l'Espace Tremplin avec celles, notamment, du Centre d'Aide à Domicile (CAD), d'Openado, du Service Égalité des Chances et de l'axe Animation du Pôle Promotion et Animation (PPA). Cette synergie favorisera une approche globale et intégrée des besoins des jeunes, en tenant compte des dimensions physique, mentale et sociale de leur santé.

Les actions du service de dépistage du cancer du sein et la campagne « Liège Province Festive », reconnues par la Région wallonne, continueront à évoluer en étroite cohérence avec les politiques et priorités régionales, fédérales et européennes.

Parallèlement, l'Observatoire de la Santé poursuivra son développement numérique et sa collaboration avec les autres Observatoires provinciaux et la cellule Conseil, Stratégie et Prospective de l'AVIQ, dans le cadre de leur accord de coopération, renforçant ainsi la complémentarité entre les échelons provinciaux et régionaux et afin de

d'envergure. Avec les Départements Tourisme et Sports, il s'agit toujours de renforcer ainsi l'attractivité du territoire tout en boostant l'action sociale et le développement économique.

donner la mission à l'Observatoire de devenir une force de propositions.

L'Observatoire contribuera également à mesurer l'accessibilité à une médecine de première ligne. Une attention particulière sera donnée aux initiatives visant à une accessibilité optimale sur l'ensemble du territoire.

D'autres services, tels que notamment le Carrefour Santé-Social (CASS), le service de médecine du sport, l'axe Promotion du PPA et l'Associatif Liégeois Santé Social (ALISS), feront l'objet d'une analyse approfondie selon la méthodologie et les principes fondamentaux définis, à savoir : complémentarité, pertinence territoriale, évaluation continue et optimisation des ressources. Ces missions devront être adaptées pour répondre efficacement aux besoins identifiés, tout en s'inscrivant dans une logique de rationalisation et d'efficacité.

Enfin, l'action du Service Provincial de Contrôle Médical (SPCM) devra être analysée au regard de l'existence d'autres opérateurs similaires et ses missions redéfinies et réorientées le cas échéant.

En poursuivant cette approche méthodique et concertée, le Département Santé et Affaires Sociales ambitionne de répondre de manière plus ciblée et cohérente aux besoins de la population tout en maximisant l'impact des ressources investies

9. Agriculture et ruralité

L'avenir du Département Agriculture et Ruralité de la Province de Liège doit s'envisager sur la base d'une réorganisation stratégique visant à garantir un service public plus performant, efficient et aligné sur les priorités actuelles en matière de développement rural, agricole et de transition alimentaire.

Reconnu et cofinancé par la Wallonie et l'Europe, le Centre Provincial de Formation en Agriculture et Ruralité (CPFAR) continuera à proposer des formations innovantes et diversifiées, adaptées aux besoins des acteurs actuels, des futurs professionnels, des personnes en reconversion et des écocitoyens. Ces formations viseront à relever les défis agricoles et alimentaires dans des domaines tels que l'agroalimentaire, l'apiculture, l'horticulture, la vitivinicul-ture et le brassicole, tout en intégrant des principes de durabilité, d'innovation et d'adaptation au changement climatique. Le CPFAR soutiendra également l'économie circulaire et les circuits courts, notamment à travers sa Conserverie, sa Miellerie et son vignoble didactique.

Membre du réseau REQUASUD (Réseau Qualité Sud) et subventionné par la Wallonie, le Laboratoire provincial a amorcé, lors de la précédente législature, un recentrage de ses activités autour de la durabilité alimentaire, à destination du secteur primaire (agriculteurs, maraîchers, etc.), en s'adaptant aux spécificités agricoles du territoire provincial. Une concertation approfondie avec les autres laboratoires wallons sera menée pour optimiser les ressources tandis qu'une réflexion sera engagée sur la valeur ajoutée qu'apporterait le regroupement des activités recentrées du Laboratoire provincial sur un site unique.

Les services de prélèvement d'échantillons et de conseil seront adaptés et renforcés pour répondre de manière précise et efficace aux attentes exprimées par les acteurs du milieu agricole.

À l'échelle du territoire provincial, l'accompagnement technique du maraîchage de proximité et des jardins collectifs – qui a démontré toute sa pertinence –, tout comme le soutien apporté aux producteurs locaux pour les aider à se conformer aux exigences légales seront poursuivis.

Les actions du Pôle Agriculture et Ruralité, telles que l'encadrement vétérinaire pour l'élevage, la promotion des liens entre les citoyens et le monde agricole, ainsi que la valorisation des métiers de bouche, feront l'objet d'une réflexion pour répondre aux demandes des acteurs de terrain. Ces missions pourront être adaptées pour faire face efficacement aux besoins ainsi identifiés sur le territoire provincial, tout en respectant une logique d'optimisation des ressources et d'amélioration de l'efficacité.

La mise à disposition des ressources provinciales au profit des ASBL telles que le Centre Provincial Liégeois de Promotion et de Gestion en Agriculture (CPL-Promogest) et le Centre Provincial Liégeois de Productions Végétales et Maraîchères (CPL-Végémar), centres pilotes agréés et cofinancés par la Wallonie, sera adaptée pour répondre aux besoins évolutifs du secteur, en cohérence avec ceux des filières, et en évitant les redondances avec les actions menées par les autres niveaux institutionnels. La dynamique de mise à disposition de produits locaux pour les cantines de collectivités (notamment scolaires), en plus de la commercialisation en grandes et moyennes surfaces, sera renforcée.

En plus des implantations de Waremme, Tinlot et Crisnée, le site d'Argenteau sera confirmé et affecté au soutien à la biodiversité et à l'innovation agricole.

Par cette orientation globale, le Département Agriculture, Ruralité et Laboratoire affirme sa volonté de répondre de manière plus efficiente aux attentes du secteur agroalimentaire, depuis la production agricole primaire jusqu'à la distribution et la commercialisation des produits finis, tout en optimisant les ressources publiques qui lui sont allouées. Priorité sera donnée aux actions menées dans le cadre d'une agriculture durable, intégrée, différenciée et localisée.

10. Développement durable

Forte de son rôle de coordinateur de la Convention des Maires et d'accompagnateur supralocal, la Province de Liège va poursuivre et renforcer son engagement dans les campagnes Politique locale Énergie Climat (POLLEC) et le soutien envers les communes de son territoire dans la mise en œuvre de leur Plan Climat.

Elle-même adaptera son Plan Climat provincial pour lui faire prendre une toute nouvelle dimension en regard du défi écologique qui se pose à chacun d'entre nous et pour le déployer pleinement en son sein, en bien des aspects : réduction des déchets, recours à des technologies et outils alternatifs, sensibilisation de son personnel et de ses visiteurs, réduction de son empreinte environnementale, diminution de l'empreinte carbone de son parc immobilier

et automobile, dématérialisation de la vie administrative, favorisation des bonnes pratiques telles que le covoiturage ou la multimodalité...

Toute action jugée porteuse d'un impact favorable dans l'effort de l'Institution pour peser positivement dans la balance énergétique et/ou environnementale et, par son rôle d'exemple, inciter les acteurs de son territoire à faire de même, sera favorisée.

Pour se donner les moyens de ce faire, elle n'hésitera pas à envisager le recours aux appels à projets wallons ou européens, porteurs des mêmes valeurs et aux outils novateurs qui s'offrent à elle.

11. Sports

Le service des Sports poursuivra une politique sportive de soutien à l'organisation d'événements, de soutien aux acteurs sportifs et de promotion du sport en complémentarité avec les autres niveaux de pouvoir.

La Province de Liège continuera à prendre part à l'organisation de manifestations ou compétitions sportives d'envergure internationale ou régionale sur son territoire en apportant une aide logistique et/ou financière et en mettant à disposition de ses partenaires son expertise via son service des Sports.

Au-delà des missions strictement en lien avec le secteur du sport, cette logique de participation à des projets structurants contribue, par son action, à l'attractivité du territoire ainsi qu'à son développement économique.

Comme par le passé, le soutien aux acteurs sportifs (fédérations, clubs, associations) poursuivra plusieurs objectifs : pérenniser une offre diversifiée, susciter des vocations via la formation des jeunes et encourager des initiatives dans le secteur sportif de son territoire. Au regard des DPR et DPC, ce soutien respectera différents principes, tels que la cohérence entre les différents

niveaux de pouvoir, la transparence, la proportionnalité et le lien avec les politiques défendues par la Province de Liège.

Une aide à la professionnalisation du secteur par une action concertée avec les autres niveaux de pouvoir sera apportée via le Département Formation ou en partenariat avec d'autres prestataires. Dans ce cadre, une attention sera aussi accordée à l'accompagnement et l'encadrement des bénévoles.

Le travail de valorisation des 5 infrastructures sportives provinciales sera renforcé par le service des Sports au travers de la réalisation d'un cadastre comprenant également les infrastructures de l'enseignement provincial qui pourraient être mises à disposition des clubs et fédérations en dehors de l'horaire scolaire.

La promotion du sport pour tous et des activités de sport adapté sera poursuivie en collaboration avec les Fédérations sportives (dont la Ligue Handisport) et les Fédérations sportives scolaires au regard de l'existence d'autres acteurs. Les actions mises en place feront l'objet d'une analyse dans les 3 ans.

Au final, une PROVINCE DE LIÈGE AUDACIEUSE et maîtresse DE SON DESTIN

L'obligation de financement des zones de secours, dont les impacts intra-province seront analysés avec précision et mesurés avec objectivité dès l'entame de la législature, est, quoi qu'il en soit, un incitant de plus qui doit guider la Province à recentrer son rôle tout en réduisant son volume d'actions « résiduelles ».

Vous l'aurez compris, ces enjeux forts et ambitieux visent à transformer en profondeur l'entité provinciale dans toutes ses composantes et actions afin qu'elle soit plus efficace, plus complémentaire, plus réactive et donc toujours plus au service des communes et, *in fine*, des citoyens qui habitent, travaillent ou circulent sur son territoire.

Une telle réforme nécessitera une volonté politique forte, une participation active des parties prenantes et une gestion du changement bien pensée. Ces exigences participent bien sûr, au titre de préalables *sine qua non* aux raisons qui ont justifié qu'une majorité politique étendue à 3 partis politiques ait été mise en place par le dépôt du pacte de majorité adopté par le Conseil provincial le 6 décembre 2024.

Il s'agira, à chaque étape de changement annoncé, de démontrer que la Province reste audacieuse, qu'elle fait avancer les choses et apporte, par les actions qu'elle choisira de continuer, une réelle plus-value sociale pour notre territoire. Se réformer ne signifiera donc pas se soumettre, mais faire œuvre de volonté. La Province a trois ans pour organiser sa mue, trois ans pour rester maître de son destin.

Le rythme de cette réforme en profondeur du service public provincial sera notamment étroitement lié aux effets internes de l'impact des dotations financières imposées aux Provinces puisqu'il s'agira en effet d'éviter, à chaque instant, toute dégradation de l'environnement de travail des agents provinciaux, mais aussi de la qualité des services à rendre aux communes et acteurs du territoire provincial. Même recentrée sur un socle de compétences résiduelles, la Province ne pourra ressembler à une coquille vide ou à un tiroir-caisse.

Le Collège provincial veillera aussi à se positionner de manière crédible dans la réflexion qui surgira à propos d'une nouvelle configuration des organes appelés à incarner la volonté et la représentation politiques au sein de l'Institution provinciale de demain.

Écrire une nouvelle histoire pour les provinces sera donc le fruit d'un devoir collectif, encouragé par le consensus large et historique qui existe, à ce propos, au niveau de la majorité en place au niveau wallon à la suite des élections du 9 juin 2024.

L'avenir de notre Province et des autres provinces wallonnes dépendra avant tout des choix posés aujourd'hui et/ou dans le futur. Il s'écrit donc ici et maintenant. Face à ce vent de changement inédit qui souffle sur le paysage institutionnel local et supralocal wallon, le nouveau Collège provincial sera acteur pour construire son avenir. Il souhaite agir, pour ne pas subir. Il veut anticiper, pour maîtriser.

