

# PST

## PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

### GUIDE MÉTHODOLOGIQUE



En collaboration avec :



Union des Villes  
et Communes  
de Wallonie asbl



Wallonie

## ÉDITION ET DIFFUSION

Service public de Wallonie (SPW)  
Avenue Gouverneur Bovesse, 100  
B – 5100 Namur  
Tél. : +32 (0) 81 32 72 11

Numéro de dépôt légal : D/2018/11802/07

## ÉDITRICE RESPONSABLE

Françoise LANNOY, Directrice générale

## TEXTES

Catherine HERMAN, attachée  
Martin VAN AUDENRODE, attaché  
Service public de Wallonie pouvoirs locaux action sociale - Département des Politiques publiques locales - Direction de la Prospective et du Développement

## GRAPHIQUES

Service public de Wallonie pouvoirs locaux action sociale - Département des Politiques publiques locales - Direction de la Prospective et du Développement  
Union des Villes et Communes de Wallonie ASBL  
Somers Conseil

## RELECTURE

Service public de Wallonie pouvoirs locaux action sociale - Département des Politiques publiques locales - Direction de la Prospective et du Développement  
Union des Villes et Communes de Wallonie ASBL  
Centre Régional d'Aide aux Communes  
Somers conseil  
Communes de Hannut, La Louvière, Marche-en-Famenne, Namur, Nandrin, Sambreville, Soignies, Tournai, Verviers, Walcourt et Wanze

## CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE

Mélissa BOLAND, graduée  
Service public de Wallonie pouvoirs locaux action sociale – Direction fonctionnelle et d'appui - Cellule communication

## IMPRIMERIE

Service public de Wallonie budget trésorerie  
comités d'acquisition tic logistique  
Direction de l'édition

Programme Stratégique Transversal

## Guide méthodologique

est une publication du  
DÉPARTEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES  
LOCALES

Service public de Wallonie (SPW)  
Pouvoirs locaux action sociale  
Département des Politiques publiques locales  
Avenue Gouverneur Bovesse, 100  
B – 5100 Namur

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
PRÉAMBULE.....	6
INTRODUCTION.....	7
I. LE PST : UN OUTIL DE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE LOCALE.....	7
II. LES AVANTAGES DU PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL.....	10
III. LES ÉTAPES DE LA DEMARCHE PST.....	13
PARTIE 1 : ELABORER SON PST.....	16
CHAPITRE 1 : CADRER SA DÉMARCHE PST.....	17
I. LES PROCESSUS PROPRES À CHAQUE ÉTAPE DE LA METHODOLOGIE PST.....	17
1. LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE.....	18
2. LES PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUES.....	20
3. LES PROCESSUS DE COMMUNICATION.....	22
II. UN CALENDRIER « PST » PROPRE A CHAQUE COMMUNE.....	24
III. UN PLAN DE COMMUNICATION « PST » PROPRE A CHAQUE COMMUNE.....	26
1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES.....	26
2. MÉTHODOLOGIE POUR CONSTITUER UN PLAN DE COMMUNICATION « PST ».....	29
CHAPITRE 2 : CONSTRUIRE SON PST.....	33
I. LES ÉTAPES PRÉALABLES À LA DÉFINITION DU PST.....	33
I.I. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA COMMUNE SUITE A LA RÉALISATION D'UN ÉTAT DES LIEUX.....	36
1. RÉALISATION D'UN ÉTAT DES LIEUX PAR LE BIAIS DE LA RECOLTE DE DONNÉES.....	38
2. RÉALISATION D'UN ÉTAT DES LIEUX (PARTICIPATIF) PAR LE BIAIS DU DÉBAT.....	41
3. QUESTIONS À SE POSER PRÉALABLEMENT À LA RÉALISATION DE L'ÉTAT DES LIEUX.....	44
I.II. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DES RESSOURCES DISPONIBLES.....	46
I.III. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DES VALEURS DE L'ADMINISTRATION.....	49
I.IV. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DE LA VISION POLITIQUE.....	50
II. L'ÉTAPE DE DÉFINITION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES, DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS, DES PROJETS ET ACTIONS AINSI QUE DES INDICATEURS.....	54
1. LES VOLETS INTERNE ET EXTERNE.....	55
2. DES OBJECTIFS POUR LE PST.....	58
3. LA DÉFINITION D'OBJECTIFS STRATÉGIQUES.....	59
4. LA DÉFINITION D'OBJECTIFS OPÉRATIONNELS.....	60
5. LA DÉFINITION DE PROJETS ET/OU D' ACTIONS.....	63
6. LA DÉFINITION D'INDICATEURS.....	64
CHAPITRE 3 : FINALISER SON PST.....	74
I. LE CADRAGE DES PROJETS ET ACTIONS DU PST.....	74

II. LA PLANIFICATION DES PROJETS ET ACTIONS DU PST.....	75
III. LA RÉPARTITION DES RESSOURCES DISPONIBLES.....	78
PARTIE 2 : FAIRE VIVRE SON PST (cycle de vie).....	79
CHAPITRE 1:METTRE EN ŒUVRE ET PILOTER SON PST.....	80
I. L'ÉTAPE DE MISE EN ŒUVRE DU PST.....	80
II. L'ÉTAPE DE PILOTAGE DU PST.....	81
III. L'ÉTAPE D'ACTUALISATION DU PST .....	87
CHAPITRE 2 : ÉVALUER SON PST.....	90
CONCLUSION.....	97
SYNTHESE.....	99
ANNEXES.....	114

## REMERCIEMENTS

La Direction Générale Opérationnelle des Pouvoirs locaux et de l'Action sociale (DGO5) remercie les communes qui ont participé à l'expérience-pilote consacrée au PST (Chapelle-lez-Herlaimont, Fauvillers, Floreffe, Gembloux, Hannut, Herbeumont, Houyet, La Hulpe, La Louvière, Liège, Limbourg, Marche-en-Famenne, Modave, Namur, Ottignies-Louvain-la-Neuve, Péruwelz, Sambreville, Soignies, Thuin, Tournai, Viroinval, Walcourt, Wanze, Wavre) ainsi que les membres du comité de lecture qui l'ont accompagnée dans la rédaction du présent guide méthodologique à savoir Madame Amélie Debroux pour la Ville de Hannut, Madame Natacha Tobie pour la Ville de La Louvière, Mesdames Ana Aguirre et Claude Merker pour la Ville de Marche-en-Famenne, Madame Jessica Pierrard pour la Ville de Namur, Monsieur Pierre Jamaigne pour la Commune de Nandrin, Monsieur Xavier Gobbo pour la Commune de Sambreville, Monsieur Jean Gautier pour la Ville de Soignies, Monsieur Vincent Mairie et Madame Carol Targe pour la Ville de Tournai, Messieurs Yves Decors et Philippe Rondas pour la Ville de Verviers, Monsieur Cédric Goblet pour la Ville de Walcourt, Madame Mélisa Mokeddem pour la Commune de Wanze, Madame Ingrid Dessouroux, Directrice, pour le Centre Régional d'Aide aux Communes (CRAC) ainsi que Mesdames Michèle Boverie, Secrétaire générale adjointe, et Brigitte Somers, Experte indépendante, pour l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW).

## PRÉAMBULE

Suite aux élections locales de 2012, la Wallonie a souhaité impulser une modernisation et une professionnalisation de la gestion publique locale. Cette impulsion s'est notamment traduite par le développement d'un outil de gouvernance, le « programme stratégique transversal » (PST), auquel une expérience-pilote a été consacrée.

C'est ainsi qu'en 2012, suite à un appel à projet lancé dans la foulée du renouvellement des conseils communaux, 24 communes ont été sélectionnées et invitées à traduire leur programme de politique générale en PST.

Ces communes ont été encouragées à développer un PST adapté à leur réalité locale et ce, dans un processus de co-construction et d'accompagnement.

Tout au long de la législature 2012-2018, les 24 communes-pilotes ont eu l'occasion de tester la méthodologie PST, de partager leurs pratiques, de soulever les difficultés rencontrées et d'identifier les avantages de la démarche.

A l'issue de l'expérience-pilote, convaincu du bienfait que cette démarche peut apporter au niveau local, le Gouvernement wallon a décidé de soutenir une généralisation du PST au sein des communes wallonnes et de les accompagner dans cette démarche.

Le présent guide méthodologique, qui intègre les conclusions et enseignements issus de l'expérience-pilote, propose un modèle méthodologique de conception et de suivi du PST. Le comité de lecture qui a accompagné sa rédaction était composé de communes-pilotes et non pilotes, de l'administration wallonne (DGO5), de l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) ainsi que du Centre Régional d'Aide aux Communes (CRAC).

Chaque commune puisera dans ce guide méthodologique les éléments qui sont pertinents pour elle, en fonction de sa réalité et de ses besoins.

Cette démarche de planification stratégique, l'administration wallonne se l'est également appropriée au travers de son « Contrat d'administration », document programmatique unique et collégial partagé par l'ensemble des directions générales/secrétariat général du Service public de Wallonie. Elaboré sur la base de la Déclaration de Politique Régionale 2014-2019, le « Contrat d'administration » est, au même titre que le PST, un outil de pilotage évolutif développé dans une logique de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue.

## INTRODUCTION

### I. LE PST : UN OUTIL DE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE LOCALE

- **Le PST : la suite logique de la réforme du statut des grades légaux de 2013**

La réforme du statut des grades légaux a été portée :

- par deux décrets du 18 avril 2013, lesquels modifiaient respectivement le Code de la démocratie locale et de la décentralisation du 22 avril 2004 et la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale du 8 juillet 1976 ;
- ainsi que par les arrêtés d'exécution du Gouvernement wallon pris le 11 juillet 2013.

Cette réforme est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2013.

Son objectif ? La modernisation du fonctionnement des administrations locales en implémentant « (...) *un nouveau schéma organisationnel des administrations locales [...] dans le but d'améliorer le fonctionnement de celles-ci (...)* »<sup>1</sup> et ce, en précisant le(s) rôle(s) de ce qu'il convient désormais d'appeler les directeurs généraux et directeurs financiers et en consacrant de nouveaux outils de gestion.

La réforme de 2013 peut se résumer en trois points :

1° La concrétisation d'outils parmi lesquels :

- ✓ le contrat d'objectifs ;
- ✓ le comité de direction ;
- ✓ et l'organigramme.

2° La clarification des rôles des grades légaux (participation au CODIR, binôme « grades légaux/collège », rôle de chef du personnel du directeur général, avis en amont du directeur financier).

3° La réforme du statut des grades légaux (nouvelles conditions d'accès, certificat de management public, stage, évaluation, barèmes).

Dès 2013, le législateur wallon a entendu guider les pouvoirs locaux vers une programmation stratégique en imposant à l'autorité politique :

- d'une part, de formaliser ses objectifs stratégiques politiques ;
- et d'autre part, de se concerter avec son directeur général sur la manière d'opérationnaliser ceux-ci. En 2013, il appartient donc déjà au directeur général, aidé de son équipe managériale, de concrétiser ces objectifs stratégiques politiques par des projets et actions qui devront être validés par les instances politiques, exécutés par l'ensemble du personnel, puis évalués. Le directeur financier, dont le rôle peut pour partie être assimilé à un inspecteur des finances, est garant du respect de la légalité et de la bonne gestion du pouvoir local concerné en matière de finances.

<sup>1</sup> Travaux parlementaires, 744-n°1, 2012-2013, exposé des motifs, p.2

La réforme du statut des grades légaux et la généralisation de la programmation stratégique dans les pouvoirs locaux sont donc étroitement liées et s'inscrivent toutes deux dans une logique de gouvernance et de modernisation de la gestion publique locale.

- **Outils de gestion liés au PST (liste non-exhaustive) :**

- **l'organigramme.** Il schématise l'organisation des services et les profils de fonctions affectés à chaque service.
- **le comité de direction (CODIR).** Composé du directeur général, du directeur général adjoint, du directeur financier et des membres du personnel que le directeur général choisit parmi ceux qui remplissent des fonctions reliées à la qualité de responsable de service par l'organigramme, ce comité participe à l'élaboration du PST, assure le suivi et le pilotage de sa mise en œuvre et participe à son évaluation.
- **le contrôle interne et la démarche qualité.**

Le terme « contrôle interne » a tendance à mystifier une dynamique que beaucoup de collectivités et de citoyens mettent naturellement en place pour assurer leur maîtrise. En effet, s'assurer :

- v que l'on est bien informé ;
- v que l'on respecte bien la législation ;
- v que tout a été réalisé comme prévu ;
- v que l'on va pouvoir atteindre ses objectifs ;

mais aussi :

- v identifier les risques auxquels on est susceptible d'être confronté et mettre en place des mesures pour les contrôler ;
- v et mettre en place des procédures pour nos actions récurrentes et les communiquer aux autres ;

sont autant de réflexes qui tombent sous le sens pour une organisation ou une personne qui se veut efficace, efficiente, et qui veille à la qualité de son action. A noter que dans une organisation, l'amélioration du contrôle interne nécessite de mobiliser l'ensemble des agents.



### *Un exemple de « démarche qualité » : la « déclaration de services aux usagers » (DSU)*

*La DSU est une charte d'engagement d'un service public vis-à-vis de ses usagers : elle place ces derniers au centre de ses préoccupations.*

*Un modèle de DSU est disponible auprès du Mouvement Wallon pour la Qualité (MWQ)<sup>2</sup>. Celui-ci reprend toute une série d'engagements qu'un service public pourrait prendre vis-à-vis de ses usagers.*

*Plus qu'une simple déclaration d'intention, les engagements formulés dans la DSU doivent être tenus. Il est donc important que les processus relatifs à ces engagements soient définis et maîtrisés en interne avant que ces engagements soient communiqués aux usagers.*

*Les engagements pris par les agents du service public sont pour eux porteurs de sens en ce sens qu'ils ont des répercussions concrètes sur leur travail.*

### *« Démarche qualité » et accueil : le « référentiel Marianne <sup>3</sup> »*

*Le référentiel Marianne définit depuis 2008 le standard de la qualité de l'accueil dans les services publics de l'Etat français. Il est constitué de 12 engagements qualité : 10 de ces engagements s'adressent aux usagers des services publics tandis que les 2 autres engagements sont internes et s'adressent aux agents. Ces 12 engagements sont classés en 5 catégories que sont :*

- des informations qui répondent à vos attentes, une orientation efficace ;*
- un accueil aimable et attentionné ;*
- des réponses claires dans les délais annoncés ;*
- à votre écoute pour progresser ;*
- le service public s'engage auprès de ses agents.*

<sup>2</sup> <http://www.mwq.be/portail/index.html>

<sup>3</sup> <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/referentiels/le-referentiel-marianne-nouvelle-version>

## II. LES AVANTAGES DU PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

- **Il fixe le cadre.** Le PST est un outil de gouvernance locale qui permet de fixer le cap de l'action locale ainsi que le périmètre des actions et projets que l'on souhaite réaliser au cours de la législature pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Le projet politique ainsi défini offre un cadre de travail clair pour les agents.

### Témoignage

*Le PST, un bon guide pour l'attribution des tâches et missions - Hannut*

*[...] Le fait de prendre du recul et de formaliser les souhaits des pouvoirs politiques oblige au débat entre les différents acteurs et les besoins de l'administration.*

*Il permet une meilleure vue d'ensemble des compétences réparties dans les services et celles réparties entre les échevins. Il constitue donc un bon guide dans l'attribution des tâches et missions de chaque service.*

- **Il induit une nouvelle culture de gestion.** Développer un PST suppose de remettre en question ses pratiques et d'adopter une nouvelle culture de gestion fondée sur la planification, l'évaluation et la communication.

### Témoignage

*Un outil au service de l'évaluation continue - Sambreville*

*Le PST a permis la mise en place d'une véritable évaluation continue durant toute la législature en lieu et place d'une évaluation à mi-mandat et fin de mandat.*

- **Il implique une vision à long terme, prospective.** La démarche PST permet d'identifier les enjeux pour mieux anticiper.
- **Il implique une gestion transversale, décloisonnée, coordonnée,** voire transcommunale des projets locaux.

## Témoignage

### *La transversalité - Gembloux*

*La transversalité au sein de l'administration communale ou entre la ville et ses partenaires est un objectif primordial.*

*La participation en tant que commune-pilote dans ce projet a favorisé cette transversalité, non seulement entre services mais aussi avec d'autres partenaires tels que le CPAS et la zone de police. Chacun a en effet participé activement, de son propre chef ou en collaboration avec d'autres services concernés, à la rédaction des fiches.*

*Le projet PST permet donc le développement des actions menées dans une dynamique de collaboration efficiente et efficace entre les différents acteurs en garantissant une bonne lisibilité du travail effectué.*

- **Il est conçu en vue d'optimiser le service rendu au citoyen.**

## Témoignage

### *Les synergies ville/CPAS au niveau du PST - Soignies*

*Notre PST comporte un volet social relativement important. La mise en œuvre des actions à mener pour atteindre les objectifs a vite démontré la nécessité d'associer le service social communal aux services du CPAS. Une collaboration quasi-permanente s'imposait entre les deux partenaires tout en permettant à chacun de garder son autonomie. Nous n'avons donc pas procédé à une fusion, mais nous avons créé un « Pôle social ». Ce pôle social est ainsi constitué d'agents communaux et d'agents du CPAS, qui constituent une « entité » au sein de nos administrations et nos conseils respectifs ont conclu une convention fixant l'apport de chacun en termes de personnel, de locaux mis à disposition, de matériel, d'organisation, etc. Le gros avantage pour le citoyen est de savoir que, pour toute matière sociale, il peut s'adresser en un seul endroit et que, quel que soit son problème, il sera renseigné.*

*La création de ce pôle social est aussi consécutive au succès rencontré par le « Pôle Energie-Logement » qui, deux ans plus tôt, avait été construit sur les mêmes principes. Pour tout problème de logement ou de consommation d'énergie, le citoyen peut s'adresser en un seul endroit également, où ont été groupés les agents communaux et du CPAS compétents en la matière.*

*Cette façon de procéder nous a ainsi permis de mettre en place deux « entités » particulièrement performantes qui contribuent de manière très efficace à la réalisation de certains objectifs du PST en matière sociale.*

- **Il fédère tous les plans sectoriels existants** (par exemple, le plan communal de mobilité, le plan d’ancrage du logement, le plan communal de développement rural, etc.) dans un document unique qui définit la politique locale pour la législature.
- **Il repose sur un dialogue constructif entre mandataires politiques et grades légaux** afin de traduire la vision politique en projets et actions concrets. Le PST est un outil partagé qui fixe les objectifs politiques et la manière de les atteindre.
- **Il fédère les acteurs.** Le PST fédère l’autorité politique, l’administration et les partenaires autour d’un projet en leur offrant un cadre mobilisateur. La mobilisation de toutes les compétences, celles du corps politique, celles de l’administration ainsi que celles des partenaires (associations, institutions paralocales, syndicats, citoyens, etc.) est une des clefs du succès du PST.

## Témoignage

### *Deux lectures complémentaires : la lecture administrative et la lecture politique - Fauvillers*

*Dans une petite commune de la taille de Fauvillers (2200 habitants), l’administration ne compte pas beaucoup d’employés, à peine un peu plus que de membres du collège communal. Le PST a permis de bien clarifier les rôles et les responsabilités de chacun. Il permet de donner des échéances et des objectifs politiques à moyen et long terme, tout en laissant de l’autonomie et de l’initiative pour intégrer les opportunités, les projets qui apparaissent en cours de législature. C’est aussi un outil de communication et de lisibilité du travail en cours pour l’ensemble du conseil communal et plus particulièrement de la minorité qui, à plusieurs reprises, y a fait référence pour demander qu’une attention plus grande soit portée à tel ou tel dossier inscrit au sein du PST. Ces demandes ont été évidemment écoutées et rencontrées. L’intérêt du PST est donc également de pouvoir aussi orienter la réflexion au niveau du travail du conseil communal et des priorités qui sont établies pour la législature.*

- **Il vise à optimiser l’utilisation de toutes les ressources** (budgétaires, patrimoniales, humaines) et à gagner du temps, à terme.
- **Il permet d’augmenter la légitimité de l’action communale.**

Considérant que :

- le PST reprend dans un document unique et public l’ensemble des projets et actions qui seront développés au cours de la législature, favorisant ainsi la transparence de l’action publique locale ;
- la démarche PST encourage l’association des citoyens, partenaires et forces vives de la commune au travail de constitution du PST, favorisant ainsi la participation citoyenne ;
- la démarche PST favorise la communication vis-à-vis des citoyens, forces vives et partenaires de la commune ;

c’est toute l’action publique locale qui s’en trouve légitimée.

### III. LES ÉTAPES DE LA DEMARCHE PST

- **Une méthodologie-type en 10 étapes**

Elaborer et faire vivre un PST ne s'improvise pas. Pour assurer la réussite de sa démarche PST, chaque commune est invitée à suivre une méthodologie précise et à réfléchir aux contours qui vont entourer cette méthodologie.

Ce guide propose aux communes une méthodologie PST en 10 étapes. Il s'agit d'une méthodologie-type que les communes adapteront si nécessaire à leurs réalités et leurs besoins.

Dans la présente section, les 10 étapes de la méthodologie-type sont brièvement présentées afin de familiariser le lecteur à la méthodologie PST qui sera plus amplement développée dans les chapitres suivants.

Les 10 étapes de la méthodologie PST peuvent être regroupées en 4 catégories : les étapes préalables à la définition du PST (4), l'étape de définition du PST (1), l'étape de finalisation du PST (1) et les étapes du « cycle de vie » PST (4).

- **Les 4 étapes préalables à la définition du PST**

Au nombre de 4, les étapes préalables constituent les fondements qui préfigurent la stratégie telle que formulée dans le document PST : leur réalisation va permettre de préparer le travail de définition du PST.

Ainsi, avant de définir son PST à proprement parler, la commune :

- identifiera les enjeux stratégiques auxquels elle est confrontée (par exemple, par le biais d'une récolte de données relatives à la commune et/ou du débat) ;
- identifiera les ressources disponibles pour le PST, entre autres sur les plans budgétaires et humains ;
- identifiera les valeurs de l'administration qui guideront notamment l'action de cette dernière dans le cadre de la mise en œuvre du PST ;
- et identifiera la vision exprimée par le politique.

- **L'étape de définition du PST**

Une fois ces étapes préalables réalisées, la commune va disposer des clefs pour définir son PST, c'est-à-dire pour définir les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les projets et actions et les indicateurs qui vont constituer son PST. Ces objectifs, projets et actions seront répartis entre les deux volets du PST : le volet interne du PST, qui concerne l'administration générale, et le volet externe du PST, qui concerne le développement des politiques.

- **L'étape de finalisation du PST**

Une fois les projets et actions du PST définis :

- le cadre et le périmètre de chacun de ces projets/actions seront précisés ;
- chacun de ces projets/actions sera planifié dans le temps ;
- et les ressources disponibles pour le PST seront réparties entre ces divers projets et actions.

- **Les 4 étapes du « cycle de vie » PST**

Une fois le PST finalisé, débute l'étape de mise en œuvre du PST. Les projets et actions qu'il contient seront réalisés par les différents acteurs identifiés comme ressources humaines disponibles.

Au cours de sa mise en œuvre, le PST sera piloté. Cette étape de la démarche PST est constituée de 3 types d'exercices :

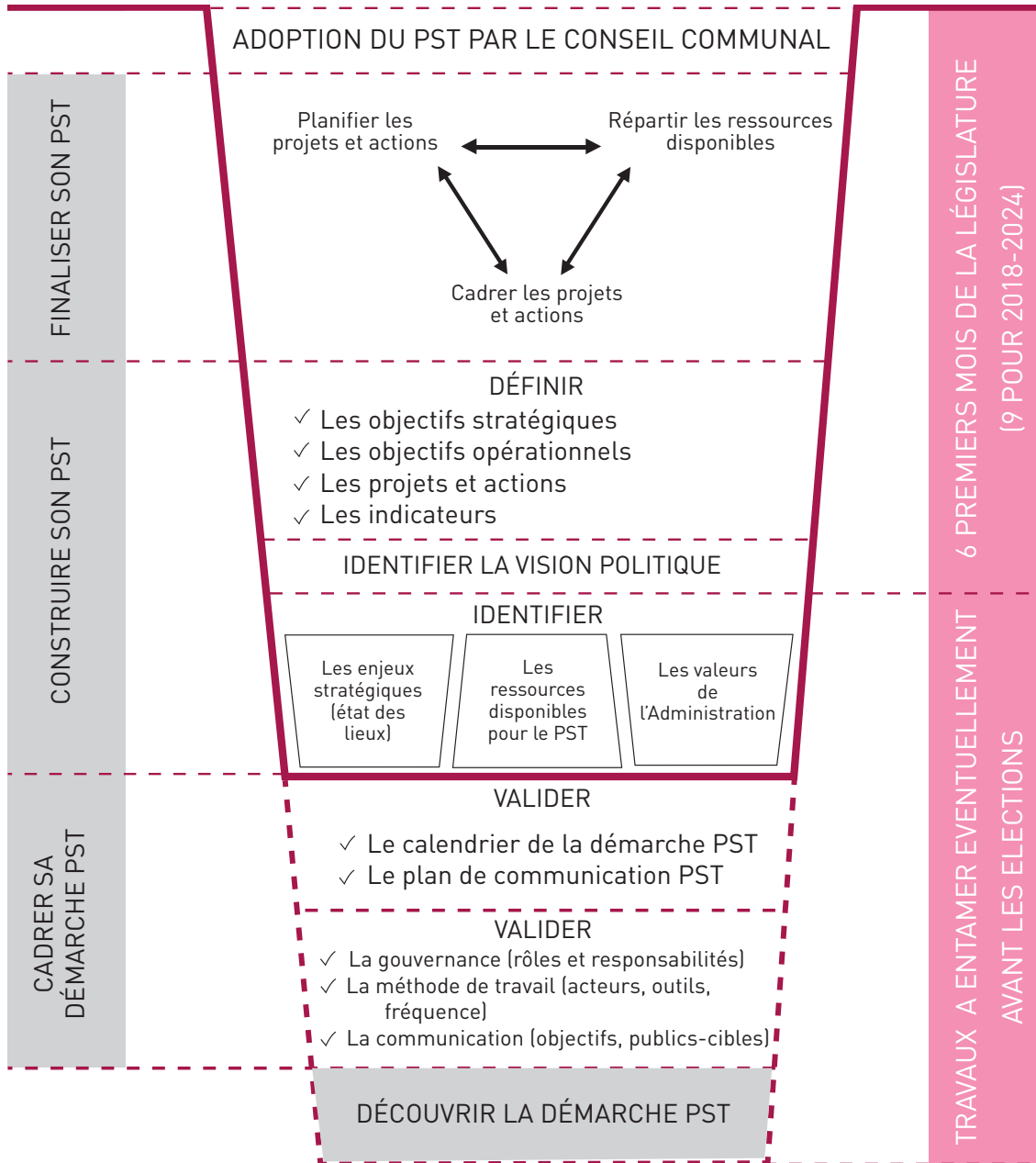
- le suivi de la mise en œuvre des projets et actions du PST par les chefs de projet ;
- le suivi de la mise en œuvre du PST par le CODIR et le Collège ;
- et la planification annuelle ;

Chacun de ces trois exercices est susceptible de faire évoluer le PST ; actualisations qui constituent également une étape de la méthodologie PST.

A noter que l'étape d'évaluation du PST, idéalement réalisée annuellement, peut elle aussi mener à l'actualisation du PST.

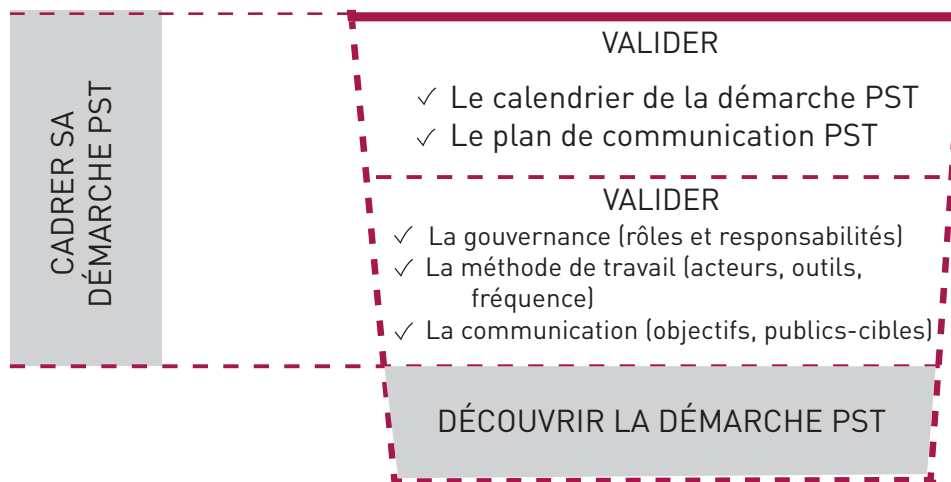


# PARTIE 1 : ELABORER SON PST





# CHAPITRE 1 : CADRER SA DÉMARCHE PST



## I. LES PROCESSUS PROPRES À CHAQUE ÉTAPE DE LA METHODOLOGIE PST

- **3 processus pour encadrer chaque étape de la méthodologie PST (à définir en amont de toute entreprise relative au PST)**

Divers processus vont encadrer chacune des 10 étapes de la méthodologie PST :

- un processus de gouvernance ;
- un processus méthodologique ;
- et un processus de communication.

Autrement dit, pour chacune des étapes de la méthodologie PST, il convient d'identifier les règles de gouvernance (notamment les rôles et responsabilités), la méthode de travail (acteurs, outils, fréquence) et la communication à mettre en place (objectifs et publics cibles).

La définition de ces processus pour chacune des étapes de la méthodologie PST, par les autorités politiques de la commune en collaboration avec les autorités administratives de ladite commune, est l'une des conditions sine qua non d'une démarche PST réussie. Ces processus constituent en effet les rouages de la démarche PST : ils vont lui insuffler sa dynamique. C'est pourquoi les autorités politiques et administratives de la commune (par exemple : le collège communal et le DG) sont invitées à les définir avant de s'attaquer à la réalisation des étapes de la méthodologie PST.

Ces processus étant fondateurs, ils font l'objet d'une discussion en amont de toute entreprise relative au PST. S'ils sont idéalement définis à ce moment de la démarche, ils peuvent également l'être avant chaque phase si vous le jugez plus pratique !

Il est important que l'ensemble de ces processus soient définis dans le respect de l'autonomie communale. En effet, les réalités peuvent se révéler fort différentes d'une commune à l'autre et la démarche PST développée par la commune doit lui convenir.

## 1. LES PROCESSUS DE GOUVERNANCE

- **Désignation d'un « Référent PST » et/ou d'un « Comité de pilotage PST »**

« Une bonne collaboration entre autorité politique et autorité administrative est l'une des clefs du succès de la démarche PST ! »

Avant de définir les processus de gouvernance, les instances dirigeantes de la commune peuvent décider de désigner un « Référent PST » ou un « Comité de pilotage PST »<sup>4</sup> pour orchestrer et coordonner la démarche PST au sein de la commune. Le rôle de cet acteur sera de veiller à ce que la démarche PST, les rouages du PST, fonctionnent sans encombre.

### Témoignage

*La mise en place d'un comité de pilotage PST à Péruwelz.*

*Les étapes de la mise en place du comité de pilotage du PST de Péruwelz :*

- 1. Présentation méthodologique du PST aux chefs de service en présence des grades légaux et avec introduction préalable par le bourgmestre et le président du CPAS ;*
  - 2. Constitution d'un comité de pilotage du PST (chargé de formuler les objectifs du PST fixés par le collège communal) composé :*
    - v d'office des membres du comité de direction (CODIR) ou du moins des grades légaux, de la responsable GRH et de l'agent qualité ;*
    - v des chefs de service ayant remis leur candidature motivée sur base volontaire :*
      - 1. un nombre limité a été fixé pour que les réunions soient gérables ;*
      - 2. ceux qui n'en font pas partie seront tenus au courant de la suite donnée au PST et seront invités occasionnellement à participer à des réunions en tant que « techniciens » ou à faire provisoirement partie intégrante du comité en tant que collaborateur direct dans l'un ou l'autre projet ;*
- [...] Pour le bon fonctionnement de la démarche, il est primordial que les rôles entre membres du collège et du comité de pilotage soient clairement définis au départ.*
- 3. Lors de la 1ère réunion, il a été rappelé la déontologie à respecter dans le comité. Un secrétaire, désigné à tour de rôle, est chargé de l'établissement des comptes-rendus et des décisions prises.*

- **Éléments à préciser pour définir un processus de gouvernance**

Pour définir leurs processus de gouvernance, les autorités politiques de la commune en collaboration avec les autorités administratives de ladite commune, sont invitées à préciser, pour chacune des étapes de la méthodologie PST, un certain nombre d'éléments. Ces éléments sont notamment :

- les acteurs qui vont intervenir dans le processus décisionnel ;
- les rôles décisionnels (qui initie de la démarche ? propose ? amende ? valide ?) et les responsabilités de l'administration et, en particulier, de chacun des acteurs administratifs concernés par le processus décisionnel (par exemple : DG, CODIR) ;
- les rôles décisionnels (qui initie de la démarche ? propose ? amende ? valide ?) et les responsabilités du politique et, en particulier, de chacun des élus politiques concernés par le processus décisionnel (par exemple : collège communal, conseil communal) ;
- le principe de collaboration entre le politique et l'administration ;
- les rôles et les responsabilités du « comité de pilotage PST » ou du « référent PST », s'il en a été désigné un, dans le processus décisionnel.

Une définition claire, pour chacune des étapes de la méthodologie PST, du pouvoir décisionnel de chacun des acteurs communaux et des principes de collaboration entre eux, va permettre à chacun de ces acteurs de mieux se positionner pour faire fonctionner le PST.

- **Processus de gouvernance : illustrations**

### *Définition des objectifs, projets et actions du PST*

*Dans notre commune, le collège communal a défini les objectifs stratégiques du PST. Afin d'alimenter concrètement le PST, il a souhaité travailler conjointement avec les membres du conseil communal et les agents communaux. Chacun a été invité à proposer 3 idées de projets ou d'actions s'inscrivant dans la stratégie globale définie par le collège.*

*Ces différentes propositions ont été analysées par le CODIR, chargé de déterminer les moyens budgétaires et humains nécessaires à leur réalisation.*

*Disposant de toutes ces informations, le collège s'est réuni avec le directeur général au cours d'une mise au vert afin d'arbitrer ces propositions, de les compléter et de définir les objectifs opérationnels.*

*Une fois le projet de PST validé par le collège, il a été soumis au CPAS pour avis avant adoption par le conseil communal.*

### *Evaluation à mi-législature*

*Dans notre commune, l'évaluation a surtout été l'affaire du collège communal et du CODIR. A la mi-législature, le CODIR a chargé chaque chef de projet/référent action de mettre à jour sa fiche projet/fiche action PST. Il a ensuite validé ces mises à jour avant de transmettre l'ensemble aux différents membres du collège.*

*Une séance spéciale du collège a été consacrée à l'évaluation. Chaque membre du collège responsable d'un projet, d'une action et/ou d'un objectif a eu l'occasion d'en présenter l'état.*

*Après validation par le collège, le directeur général a transmis le rapport d'évaluation pour information au conseil communal.*

## **2. LES PROCESSUS MÉTHODOLOGIQUES**

- **Éléments à préciser pour définir un processus méthodologique**

Pour définir ses processus méthodologiques, les autorités politiques de la commune en collaboration avec les autorités administratives de ladite commune, sont invitées à préciser, pour chacune des étapes de la méthodologie PST, un certain nombre d'éléments. Ces éléments sont notamment :

- la fréquence de réalisation de l'étape (pour les 4 étapes du « cycle de vie » PST) ;
- les dispositifs/ démarches/ outils méthodologiques qui seront mobilisés pour la réalisation de cette étape<sup>5</sup> ;

<sup>5</sup> Concernant les outils participatifs, le lecteur peut utilement consulter la publication de la Fondation Roi

- les acteurs participant à la réalisation de cette étape ;
- les acteurs coordonnant la réalisation de cette étape ;
- le rôle de chacun de ces acteurs dans le cadre de la réalisation de cette étape.

### • Processus méthodologiques : illustrations

#### *Suivi du PST*

*Pour réaliser le suivi de son PST, cette commune s'est dotée d'un logiciel informatisé auquel chaque agent ou échevin pilotant une action ou un projet a accès. Il est possible d'y insérer le statut du projet/de l'action, sa « météo » et son taux d'avancement (en pourcents).*

*Au-delà du suivi au quotidien par le chef de projet, la fréquence de réalisation du suivi a été définie comme telle :*

- *deux fois par mois pour le suivi du PST par le CODIR ;*
- *une fois par mois pour le suivi du PST par le collège communal (sauf urgence) ;*
- *et une fois par an pour la planification annuelle.*

*Pour réaliser ce suivi, l'outil utilisé est un tableau de bord extrait du logiciel.*

*Un comité de pilotage PST, rassemblant les chefs de services, a été mis sur pied et est chargé entre autres de veiller à ce que le tableau de bord de suivi soit bien mis à jour mensuellement par les chefs de projet.*

#### *Evaluation annuelle*

*Dans cette commune, une évaluation du PST est réalisée une fois par an, avant l'adoption du budget. Diverses démarches sont entreprises à cet effet :*

- *une analyse AFOM autour de la démarche PST est menée par le collège communal en collaboration avec l'ensemble des chefs de projet et référents action ;*
- *des tables rondes (une par objectif stratégique) permettent d'analyser les critères d'efficacité et d'efficience (critères d'évaluation). Les membres du collège communal et du CODIR y participent, ainsi que l'ensemble des chefs de projet et référents action.*

*Le comité de pilotage PST coordonne la réalisation du travail d'évaluation. Il est chargé d'organiser et animer les tables rondes ainsi que l'analyse AFOM et il rédige le rapport d'évaluation.*

### 3. LES PROCESSUS DE COMMUNICATION

- **Éléments à préciser pour définir un processus de communication**

*« Une bonne communication autour du PST va augmenter les chances de succès de la démarche »*

Il est important de communiquer convenablement autour de son PST, et ce, aussi bien à l'interne (agents, mandataires politiques,...), qu'à l'externe (citoyens, forces vives, partenaires, ...), pour garantir l'adhésion et la mobilisation la plus large possible de l'ensemble de ces acteurs autour de la démarche PST.

Pour définir ses processus de communication, les autorités politiques de la commune en collaboration avec les autorités administratives de ladite commune, sont invitées à préciser, pour chacune des étapes de la méthodologie PST, un certain nombre d'éléments.

Ces éléments sont notamment :

- les publics cibles internes (agents, mandataires politiques,...) vers lesquels communiquer concernant l'étape ;
- les publics cibles externes (citoyens, forces vives, partenaires, ...) vers lesquels communiquer concernant l'étape ;
- ainsi que pour chacun de ces publics cibles :
  - v les objectifs de la communication ;
  - v ce qu'on souhaite lui communiquer concernant l'étape ;
  - v ce qu'on ne souhaite pas lui communiquer concernant l'étape ;
  - v la(les) communication(s)/(le(s) message(s)).
- et pour chaque communication :
  - v le(s) moment(s) où on le communiquera (fréquence) ;
  - v le(s) moyen(s) que l'on souhaite utiliser (le canal et le matériel) ;
  - v l'entité qui communiquera. Exemples : l'équipe communication ? les chefs de service ? les mandataires ? (l'expéditeur) ;
  - v le responsable de la communication ;
  - v un indicateur de suivi.

L'ensemble de ces précisions formeront l'ébauche d'un plan de communication relatif au PST ; outil utile à la commune dans la maîtrise de sa communication.

- **Processus de communication : illustration**

### *Communiquer l'évaluation*

*Dans cette commune, une fois le rapport d'évaluation réalisé et adopté par le collège communal, il est largement communiqué.*

*D'une part en interne :  
auprès du conseil communal, pour prise de connaissance ;  
puis auprès des agents communaux, via l'intranet.*

*D'autre part à l'externe :  
auprès des différents partenaires identifiés dans le PST par courrier ;  
et auprès des citoyens via le bulletin communal.*

*La cellule communication est chargée de définir le contenu des communications vers l'extérieur.*

*Ces processus (de gouvernance, méthodologiques et de communication) doivent être définis pour toutes les étapes en amont de la démarche PST.*

*Pas de panique ! Le but de cet exercice est de structurer la démarche PST qui va être développée dans la commune dans ses grandes lignes et de fixer les échéances. L'idée n'est pas de prévoir dès le départ la démarche PST dans les moindres détails.*

*Pratiquement, les processus méthodologiques et de communication de chaque étape pourront être détaillés avant que la phase à laquelle l'étape appartient ne commence !*

*Phase "Construire son PST" -> 5 étapes*

*(identification des enjeux stratégiques, identification des ressources disponibles pour le PST, identification des valeurs de l'administration, identification de la vision exprimée par le politique, définition du PST)*

*Phase "Finaliser son PST" -> 1 étape*

*(finalisation du PST)*

*Phase "Faire vivre son PST" -> 4 étapes*

*(mise en oeuvre du PST, pilotage du PST, actualisation du PST, évaluation du PST)*

## II. UN CALENDRIER « PST » PROPRE A CHAQUE COMMUNE

- **A chaque commune, son calendrier de travail !**

Il est nécessaire de disposer d'un calendrier, d'un planning de travail qui reprend de manière chronologique les différentes étapes et échéances relatives à la démarche PST que l'on va entreprendre.

Chaque calendrier communal présentera des spécificités propres, étant donné qu'il sera généré à partir des choix effectués, pour chaque étape, au niveau du processus de gouvernance, du processus méthodologique et du processus de communication.

- **Méthodologie pour constituer son calendrier de travail PST**

La seule échéance qui constitue une obligation est la soumission par le collège communal au conseil communal, dans les 6 mois<sup>6</sup> qui suivent la désignation des échevins, d'un programme stratégique transversal. Derrière le terme « programme stratégique transversal » repris dans cet alinéa, il convient d'entendre un PST défini voire finalisé.

Cela signifie que devront avoir été réalisées endéans ce délai de 6 mois<sup>7</sup> les étapes suivantes :

- l'identification des enjeux stratégiques de la commune ;
- l'identification des ressources disponibles pour le PST ;
- l'identification des valeurs de l'administration,
- l'identification de la vision exprimée par le politique ;
- la définition des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels, des projets, des actions et des indicateurs ;
- et, éventuellement, la finalisation du PST.

Pour constituer son calendrier de travail PST, il convient donc de partir de la date qui correspond à « la désignation des échevins + 6 mois<sup>8</sup> » et d'établir, à partir de celle-ci, un rétroplanning dans lequel seront intégrées toutes les étapes d'élaboration du PST.

Pour ce qui concerne l'intégration des étapes du « cycle de vie PST » dans le calendrier de travail, il convient également de partir de la date qui correspond à « la désignation des échevins + 6 mois<sup>9</sup> », et d'intégrer, à partir de celle-ci, les étapes du « cycle de vie PST » en fonction de leur fréquence de réalisation.

---

6 9 mois pour le premier PST de la législature 2018-2024

7 9 mois pour le premier PST de la législature 2018-2024

8 9 mois pour le premier PST de la législature 2018-2024

9 9 mois pour le premier PST de la législature 2018-2024



Exemple de calendrier de travail PST

Identification de la vision politique	Identification des valeurs de l'administration	Identification des ressources disponibles			Identification des enjeux stratégiques	sept-18
						oct-18
						nov-18
						déc-18
						janv-19
Finalisation du PST		Définition des objectifs stratégiques et opérationnels, des projets, des actions et des indicateurs				févr-19
						mars-19
						avr-19
						mai-19
						juin-19
						juil-19
						août-19
Évaluation du PST	Actualisation du PST	Planif. annuelle	Pilotage CODIR et collège	Pilotage chef de projet	Mise en oeuvre du PST	sept-19
						oct-19
						nov-19
						déc-19
						janv-20
						févr-20
						mars-20
						avr-20
						mai-20
						juin-20

Élections

1er décembre 2018 :  
Désignation des échevins

31 août 2018 :  
le collège communal doit avoir soumis un PST au conseil

Ce délai de 6 mois peut sembler fort court mais deux arguments majeurs peuvent être mis en avant pour le justifier :

- une législature communale dure 6 ans. Ces 6 mois représentent donc un douzième de la législature communale. Il ne faudrait pas passer une proportion trop conséquente de la législature à chercher où on veut aller et comment.
- les étapes préalables à la définition peuvent, pour la plupart (toutes sauf l'identification de la vision politique), être réalisées de manière concomitante et en amont des élections et du renouvellement du collège communal. Cela est même souhaitable.

### III. UN PLAN DE COMMUNICATION « PST » PROPRE A CHAQUE COMMUNE

#### 1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

- **Le PST : une démarche à communiquer !**

Le PST est une réponse à un désir général et croissant de transparence et de bonne gouvernance. Cet outil de gestion, au-delà de son utilité, constitue pour les mandataires politiques, les agents communaux, les partenaires, les forces vives et les citoyens de la commune un projet commun, un document concret, une dynamique qui va permettre :

- à chacun de se positionner ;
- et à tous d'avancer ensemble.

Pour cette raison notamment, cette démarche fédératrice, ainsi que les objectifs, projets et actions qu'elle implique doivent être portés à la connaissance de tous. De ce fait, la constitution d'un plan de communication pour entourer la communication relative à la démarche PST est primordiale.

La section III.2. propose au lecteur une méthodologie afin de réaliser un plan de communication relatif au PST. Cette méthodologie est composée de quatre étapes :

1. *définir les objectifs de la communication et les publics cibles ;*
2. *définir les messages à communiquer ;*
3. *constituer le plan de communication ;*
4. *évaluer et adapter le plan de communication.*

- **Quelques conseils pour une communication locale optimale**

- L'élaboration du PST peut être l'occasion pour la commune, si cela n'est pas encore fait, de fixer sa politique globale de communication. Cette politique de communication :
  - v explicitera le cadre dans lequel toute communication communale doit être effectuée ;

- v déterminera « la charte graphique » de la commune, c'est-à-dire son identité visuelle ; l'ensemble des éléments graphiques qui vont permettre d'identifier qu'il s'agit d'une communication communale. Ces éléments graphiques seront repris de manière identique sur l'ensemble des supports de communication et seront utilisés par tous les agents.
- Il est important de communiquer de manière pertinente et régulière autour de sa démarche PST et ce, afin de maintenir l'intérêt, l'adhésion et éventuellement la mobilisation des publics cibles de la communication, que ces publics cibles soient internes (mandataires, agents) ou externes (citoyens, forces vives et partenaires de la commune).

- **La communication interne doit précéder la communication externe**

Si le PST doit être communiqué à l'externe, il faut veiller à le communiquer préalablement à l'interne de sorte que les mandataires et agents disposent en primeur de l'information relative au PST et puissent promouvoir ce dernier auprès des citoyens, forces vives et partenaires de la commune et répondre à leurs interrogations. Un kit de communication peut leur être fourni à cet effet.

Le public cible de la communication interne, dans le cadre du PST, est notamment constitué :

- des mandataires politiques ;
- et de l'ensemble des agents de la commune.

Dans le cadre du PST, la communication interne va notamment viser à :

- informer sur la démarche PST entreprise (de quoi s'agit-il ? quelles sont la méthodologie et les modalités retenues ? quelles sont les conséquences sur chacun de ces publics cibles au niveau organisationnel ? ...)
- informer sur le contenu du PST ;
- sensibiliser les agents communaux à leur rôle d'« ambassadeurs » pour le PST et les mobiliser à cet effet ;
- développer le sentiment d'appartenance à la démarche fédératrice entreprise par la commune ;
- mobiliser les agents communaux pour la mise en œuvre des projets et actions du PST ;
- accompagner les publics cibles dans les changements induits par l'introduction du PST dans la commune ;
- ...

Le PST est une nouveauté qui implique des changements qui peuvent se heurter à des réticences. On considère généralement que, dans un groupe, 20 % des acteurs sont favorables au changement, 60 % sont indifférents ou hésitants et les 20 % restant sont totalement opposés au changement. C'est le groupe intermédiaire qu'il convient de convaincre pour assurer une large adhésion à la démarche PST. Pour convaincre, misez sur la participation ! L'implication des agents dans le développement et la définition du PST permet à la fois de valoriser leurs expériences et de faciliter leur adhésion au projet.

A noter qu'une référence au PST dans les réunions internes permet également de ramener l'action quotidienne des agents aux objectifs du PST.

Après avoir communiqué en interne, il convient de promouvoir le PST auprès des citoyens, des forces vives et des partenaires de la commune.

Dans le cadre du PST, la communication externe va notamment viser à :

- informer sur la démarche PST entreprise ;
- informer sur le contenu du PST, sur les projets et actions menés par la commune ;
- développer le sentiment d'appartenance à la démarche fédératrice entreprise par la commune qu'est le PST ;
- permettre à chaque citoyen, à chaque acteur de se positionner et d'agir ;
- ...

## Témoignage

### *S'adresser à l'ensemble des acteurs et à la population - Soignies*

*Dès que le programme stratégique transversal a été approuvé par le conseil communal, le collège communal et le comité de direction ont, chacun à leur niveau, largement diffusé son contenu. Une brochure de présentation de l'ensemble des objectifs a été réalisée et distribuée « toutes boîtes », une assemblée générale du personnel a été organisée et, à leur demande, certaines associations (de commerçants et/ou d'industriels essentiellement) ont bénéficié d'une présentation ciblée. Bref, tous les acteurs potentiels ont été mobilisés. Par la suite, les actions ont été menées dans les différents domaines, beaucoup ont été concrétisées et ont fait l'objet d'une information auprès du public, essentiellement, mais sans faire référence au PST.*

## 2. MÉTHODOLOGIE POUR CONSTITUER UN PLAN DE COMMUNICATION « PST »

### • Définir les objectifs de la communication et les publics cibles

Avant de communiquer au sujet de la démarche PST, des objectifs de communication doivent être définis. S'agit-il :

- de faire connaître la démarche PST ?
- de stimuler un comportement dans le cadre de la démarche PST ?
- de débloquent des résistances relatives à la démarche PST ?
- de sensibiliser à la démarche PST ?
- de faire adhérer à la stratégie développée dans le PST ?
- ... ?

Ces objectifs doivent être définis en tenant compte :

- des publics cibles. Le public cible est l'ensemble des personnes que l'on souhaite atteindre. Remarque : le public cible « citoyens » est souvent très hétérogène. En fonction de l'objectif, on pourra le subdiviser en plusieurs publics cibles plus spécifiques ;
- des ressources budgétaires affectées à la communication ;
- des ressources humaines compétentes affectées à la communication. La communication est un métier et il est nécessaire de s'adjoindre des agents compétents en la matière ou de les former aux pratiques de la communication ;
- des éventuelles contraintes et opportunités dans le cadre desquelles la communication doit être effectuée ;
- des outils et moyens de communication existants ou qui peuvent être créés. Les outils et moyens de communication sont nombreux. On pense par exemple aux journaux, publications diverses, courriers papier, affiches, brochures, rapports annuels, présentations PowerPoint, vidéos, site web, intranet, newsletters, courriers électroniques, manifestations et événements organisés par la commune, médias, publicités, ou encore aux communiqués de presse.

### • Définir les messages à communiquer

Suite à la définition de ces objectifs et publics cibles, les messages à communiquer pourront être définis.

Il s'agit de se poser la question de ce qu'on va communiquer aux publics cibles pour atteindre nos objectifs de communication. Pour plus d'efficacité, le message doit être simple, clair, concis et adapté à la cible. Il ne doit comporter qu'une idée. Il peut être exprimé avec des mots ou des images.

- **Constituer le plan de communication**

Pour être un véritable outil de gestion, le plan de communication comprendra notamment les informations suivantes :

- v le(s) objectif(s) de la communication ;
- v le(s) public(s) cible(s), internes et externes ;
- v le(s) message(s) ;
- v la(les) moment(s)/date(s) de la communication (la fréquence) ;
- v la(les) échéance(s) à respecter ;
- v le(s) moyen(s) de communication (le canal et le matériel) :
- v l'expéditeur ;
- v le responsable de la communication ;
- v les ressources humaines affectées ;
- v les ressources budgétaires affectées ;
- v l'indicateur de suivi ;
- v ...

S'il est important de communiquer sur la démarche PST entreprise par la commune, il est également important de communiquer autour de chacune des étapes de la méthodologie PST.

Le plan de communication sera idéalement rédigé après que les processus relatifs à chaque étape de la méthodologie PST ont été déterminés et avant la réalisation des différentes étapes de la méthodologie PST.

Via la définition des processus de communication qui entourent les différentes étapes de la méthodologie PST, les autorités communales auront déjà eu l'occasion de poser un certain nombre de balises relatives à la communication souhaitée dans le cadre du PST.

- **Evaluer et adapter le plan de communication**

Au même titre que tous les objectifs, projets et actions du PST, le plan de communication qui entoure la démarche PST doit régulièrement être évalué et, si nécessaire, adapté.

Ces évaluations permettront d'identifier :

- les difficultés rencontrées ;
- les erreurs commises (par exemple, en termes de style, de ton, ou encore de besoins des publics cibles) ;
- ou encore les nouveaux besoins ou les nouvelles opportunités.

Exemple de plan de communication « PST »


Plan de communication relatif au PST								
	Comité de pilotage	Collège communal	Conseil communal	Comité de direction/ chefs de service	Agents qui vont être impliqués	Autres agents	Partenaires	Citoyens
<b>Au démarrage du projet : Communication sur l'existence du projet «démarche PST»</b>								
Information générale «minimaliste» sur la démarche PST		x (au conseil du...)						Incliquer dans chacune de ces cases : 1) le moment de la communication 2) le canal de communication
Information plus détaillée sur la démarche PST				x (réunion le...)				
<b>En cours de projet : Communication sur l'état d'avancement du projet «démarche PST»</b>								
	x (tous les mois, réunion)	x (après chaque comité de pilotage, point au collège)						Incliquer dans chacune de ces cases : 1) la fréquence (ex: tous les mois,...) ou l'élément déclencheur d'une communication sur l'état d'avancement du projet «démarche PST» (ex: avant l'entame de chaque étape)
<b>En cours de projet : Communication sur les livrables du projet «démarche PST»</b>								
Etape d'identification des enjeux stratégiques								Incliquer dans chacune de ces cases : 1) le moment de la communication 2) le canal de communication
Etape d'identification des ressources disponibles								
Etape d'identification des valeurs de l'administration				x (via l'intranet, une fois les valeurs validées par le CODIR)	x (via l'intranet, une fois les valeurs validées par le CODIR)			
Etape d'identification de la vision politique								
Etape de définitions des objectifs, projets et actions du PST								
Etape de finalisation du PST								
Etape de mise en oeuvre du PST								
Etape de pilotage du PST								
Etape d'actualisation du PST								
Etape d'évaluation du PST								



## Témoignage

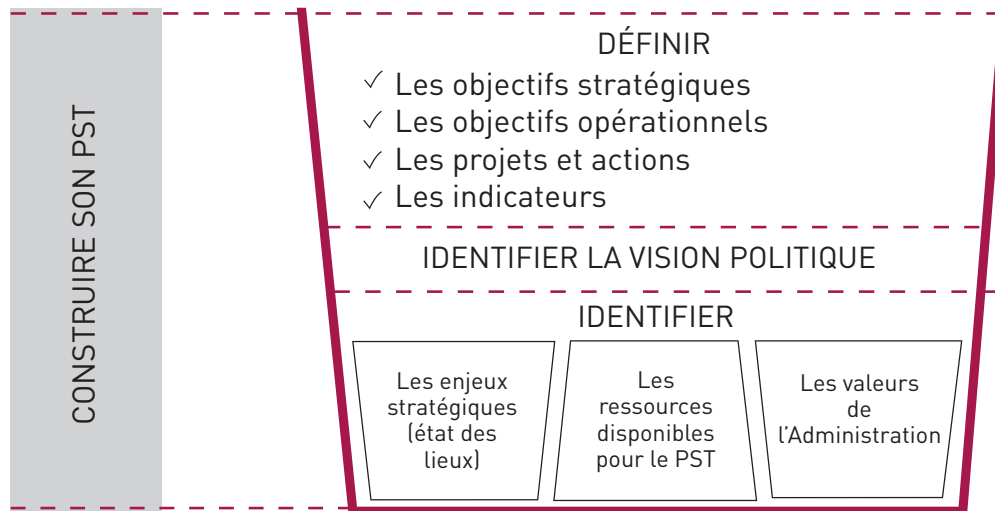
*Communiquer sur l'état d'avancement des actions et des objectifs - Soignies*

*La conclusion que nous tirons de cette première expérience est que, pour éviter que le public ne pense que le PST est un nouveau prétexte pour mener une opération médiatique, il faut consacrer les moyens nécessaires à une bonne information et chaque fois rappeler que l'ensemble de ces actions font l'objet d'un programme, insister sur le lien entre elles et leur contribution à la réalisation d'un objectif. Il convient aussi de veiller à une certaine périodicité de cette information ; elle doit être quasi-permanente pour le comité d'accompagnement, pour le comité de direction et pour le collège communal ; elle doit être régulière pour les acteurs extérieurs, pour le personnel, pour le conseil communal et, enfin, pour la population. Cette information ainsi organisée contribuera à maintenir la motivation de chacun.*





## CHAPITRE 2 : CONSTRUIRE SON PST



### • Les 5 étapes de « la construction du PST »

Une fois la démarche PST cadrée et préparée, la commune va disposer des clefs pour construire son PST. La construction du PST sera réalisée en 5 étapes :

- les 4 étapes préalables à la définition du PST ;
- et l'étape de définition des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels, des projets et actions ainsi que des indicateurs du PST (étape de définition du PST).

### I. LES ÉTAPES PRÉALABLES À LA DÉFINITION DU PST

#### • 4 étapes préalables

Dans cette section sont présentées les quatre étapes qui constituent les préalables à la définition du PST. En effet, les informations extraites à l'occasion de la réalisation de ces étapes constitueront les fondements nécessaires à la définition du PST. Ces étapes sont les suivantes :

- l'identification des enjeux stratégiques auxquels est confrontée la commune. Ceux-ci seront identifiés suite à la réalisation d'un état des lieux ;
- l'identification des ressources disponibles pour le PST ;
- l'identification des valeurs de l'administration ;
- et l'identification de la vision politique.

- **Les étapes préalables à la définition du PST qui peuvent être réalisées avant les élections**

Parmi ces quatre étapes préalables, trois peuvent être réalisées (dans l'ordre souhaité et en même temps si nécessaire) en amont des élections. Il s'agit :

- de l'identification des enjeux stratégiques auxquels est confrontée la commune via la réalisation d'un état des lieux (par le biais de la récolte de données ou par le biais du débat) ;
- de l'identification des ressources disponibles pour le PST ;
- et de l'identification des valeurs de l'administration.

En outre, il va de soi que tout le travail qui entoure la définition des processus (gouvernance, méthode de travail, communication) relatifs à chaque étape de la méthodologie PST :

- PEUT être réalisé en amont des élections ;
- DOIT intervenir en amont de la réalisation de ces étapes.

Les avantages liés à la réalisation de certaines étapes de la méthodologie PST en amont des élections sont les suivants :

- au lendemain des élections de 2018, il restera, à compter de la désignation des échevins, 9 mois au collège communal pour soumettre au conseil communal un PST. Réaliser certaines des étapes de la méthodologie PST en amont des élections permettra de réaliser un gain de temps et, par voie de conséquence, d'aborder par la suite la démarche PST de la manière la plus sereine possible ;
- identifier, avant les élections, les enjeux stratégiques auxquels est confrontée la commune ainsi que les ressources disponibles pour le PST permettra aux différentes listes électorales constituées de prendre en considération dans leur programme électoral ces informations récoltées ainsi que les points de vue et idées éventuellement émises au cours de l'état des lieux ;
- réaliser certaines étapes de la méthodologie PST avant les élections permettra de mobiliser rapidement l'administration communale autour du PST : le fait que les agents communaux initient, préparent et rentrent en primeur dans la démarche PST va avoir un impact sur leur motivation relative à la démarche PST.

- **Les étapes préalables incontournables**

La méthodologie présentée dans ce guide propose aux communes 4 étapes à réaliser en amont de la définition des objectifs, projets et actions du PST.

La réalisation de ces 4 étapes préalables constitue un cadre idéal mais pourrait ne pas être envisageable dans certaines communes, celles-ci manquant par exemple de temps pour ce faire.

Si toutes ces étapes préalables ne peuvent être réalisées et qu'un choix doit être opéré parmi celles-ci, les efforts se concentreront idéalement sur l'identification des enjeux stratégiques et de la vision politique. Ces étapes sont en effet des préalables incontournables pour définir les objectifs, projets et actions du PST. Leur absence pourrait être de nature à bloquer l'ensemble de la démarche PST.

Qu'advierait-il alors des deux autres étapes préalables ?

Les ressources disponibles pour le PST pourront être considérées au cours de la finalisation du PST, au moment de cadrer et de planifier les projets et actions qu'il contient.

Quant à l'identification des valeurs de l'administration, si celle-ci représente un « plus » qui va notamment permettre, nous le verrons, d'impliquer les agents communaux dans la démarche PST et d'alimenter le contenu du PST, sa réalisation est davantage facultative.

## I.I. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DES ENJEUX STRATEGIQUES DE LA COMMUNE SUITE A LA REALISATION D'UN ETAT DES LIEUX

- **Un état des lieux**

***Un état des lieux, pour quoi faire ?***

- pour disposer d'une base sur laquelle fonder la stratégie ;
- pour élaborer des objectifs qui répondent aux besoins de la population ;
- pour mobiliser les parties prenantes qui sont des forces de propositions.

La rédaction d'un PST doit s'appuyer sur une bonne connaissance de la réalité locale : il faut savoir ce que l'on est et à quels enjeux on est confronté pour pouvoir prétendre à la détermination d'un projet d'avenir qui ait du sens.

Pour mieux connaître la commune et identifier les enjeux stratégiques auxquels elle est confrontée, il est recommandé de procéder à un état des lieux.

Cet état des lieux peut être réalisé par le biais de la récolte de données et/ou du débat, la solution la plus riche étant l'articulation entre ces deux types d'état des lieux.

L'ampleur et le contenu de l'état des lieux dépendront d'une commune à l'autre. Il convient toutefois de garder à l'esprit qu'il ne s'agit pas forcément d'une entreprise fastidieuse et de longue haleine :

***Nombre de plans sectoriels prévoient la réalisation d'un diagnostic en amont de la définition d'objectifs. Rationnalisons autant que possible ! L'ensemble de ces diagnostics ne peuvent-ils pas être réalisés au cours d'un état des lieux unique ?***

- tout d'abord, on ne part pas d'une page blanche lorsque l'on réalise un état des lieux. La plupart du temps, bon nombre de données, d'informations, d'idées auront déjà été récoltées au cours de divers diagnostics ; notamment ceux réalisés dans le cadre de l'élaboration de plans communaux. Ces données, informations et idées pourront à nouveau être exploitées dans le cadre de l'état des lieux préalable à la définition du PST ;
- ensuite, la commune doit trouver un juste milieu dans son entreprise. Elle pourrait très bien prévoir, par exemple :

**Astuce.** *Si un projet ou une action nécessite un état des lieux préalable conséquent et que le temps dévolu à l'état des lieux dans la démarche PST n'est pas suffisant pour ce faire, une tâche « diagnostic » peut être insérée dans la fiche action/projet dudit projet/de ladite action. Ce diagnostic sera ainsi réalisé par la suite.*

▼ en ce qui concerne la récolte de données, d'octroyer un laps de temps limité à un groupe d'agents pour réaliser la tâche du mieux qu'ils peuvent ;

▼ en ce qui concerne le débat, d'organiser un maximum de deux réunions pour faire émerger les idées et informations pertinentes.

Chaque commune est par ailleurs libre d'associer ses citoyens et ses partenaires à cet état des lieux. Néanmoins, la dynamique PST est favorable à une telle initiative et il est certain qu'une démarche PST qui associe les citoyens et partenaires de la commune gagnera en pertinence, en légitimité et en créativité. Une fois de plus, c'est l'autonomie communale qui prime et chaque commune est invitée à adopter la solution la plus cohérente au vu de sa réalité et de son contexte.

*Certaines communes considèreront par exemple qu'au travers des élections, l'électeur a déjà eu l'occasion de s'exprimer. Certaines, en mobilisant au cours de leur état des lieux des diagnostics participatifs réalisés dans le cadre de plans sectoriels, estimeront qu'il n'est pas nécessaire d'inviter à nouveau les citoyens et partenaires à s'exprimer. Tandis que d'autres saisiront l'opportunité du développement de leur PST pour donner la parole au plus grand nombre.*

A noter enfin que si la commune opte pour la réalisation d'un état des lieux par le biais de la récolte de données et par le biais du débat :

- les données récoltées avant le débat pourront être mobilisées pour alimenter le débat ;
- les données récoltées après le débat pourront servir à confirmer ou infirmer les informations et points de vue émis au cours du débat. *A titre d'exemple, si le thème de la sécurité est abordé lors du débat, les données statistiques récoltées pourraient être diamétralement opposées au sentiment d'insécurité partagé par les citoyens. La constatation de cette disparité est intéressante à relever : elle permettra de mieux cibler les projets et actions à mener.*

A partir du 14/07/2018, les dépenses électorales seront contrôlées. L'état des lieux, s'il est participatif, sera donc idéalement réalisé avant cette date :

- d'une part, pour éviter qu'il ne se transforme en campagne électorale ;
- d'autre part, pour que les dépenses relatives à celui-ci ne soient pas assimilées à des dépenses électorales.

## 1. RÉALISATION D'UN ÉTAT DES LIEUX PAR LE BIAIS DE LA RECOLTE DE DONNÉES

- **Objectivité du rapport constitué suite à la récolte de données**

Les données pouvant faire l'objet d'une sélection, afin de garantir l'objectivité du rapport constitué suite à la récolte de données, celui-ci :

- sera idéalement réalisé par une équipe administrative ;
- sera le plus exhaustif possible : il couvrira notamment le plus de domaines possible ;
- précisera, par donnée, les sources utilisées (rigueur scientifique).

- **Des données à récolter au sein même de la commune**

La commune ne doit pas négliger sa capacité à rassembler elle-même des données la concernant.

*Par exemple, elle ne doit pas nécessairement disposer d'une banque de données (interne ou externe) pour connaître le nombre de vélos électriques qu'elle met à la disposition de ses agents pour assurer leurs déplacements.*

La plupart du temps, elle dispose par ailleurs déjà en son sein de documents, tels que des diagnostics et rapports d'activités, dans lesquels sont reprises des données clés à mobiliser. Ces documents pourront être à nouveau exploités !

*Par exemple, un diagnostic récent réalisé dans le cadre d'un projet d'agence de développement local (ADL) ou une analyse du territoire réalisée préalablement à la définition d'un plan communal de développement rural (PCDR) pourront être réutilisés dans le cadre de l'état des lieux.*

La commune ne doit pas non plus négliger sa connaissance propre de sa réalité de terrain. L'administration, des grades légaux aux agents, ainsi que les mandataires politiques sont souvent des mémoires vivantes en termes de données.

### SOURCES DE DONNÉES EXISTANTES :

- les rapports d'activités ;
- les diagnostics établis dans le cadre d'autres plans sectoriels ;
- le plan de gestion ;
- les informations des institutions parlocales dont le CPAS, les régies, SLSP, ... ;
- les synthèses analytiques des budgets et comptes et indicateurs financiers

## Témoignage

### *Recyclez vos informations ! - Namur*

*Nous écrivons beaucoup, tout le temps. Une pratique répandue grâce à la magie du « copier-coller » est le recyclage des textes dans différents documents : rapport d'activités annuel, formulaires de demandes de subvention, présentations diverses et variées, évaluation des projets. Inutile de réinventer la roue, réutilisons nos écrits autant que possible – une description de projet par exemple reste identique, à peu de chose près, quelle que soit sa destination. De plus, cela garantit une certaine cohérence et continuité dans le contenu.*

*L'état d'avancement du PST est ainsi intégré dans le rapport d'activités, cela permet de faire le point une seule fois sur un grand nombre de projets.*

- **WALSTAT, le portail d'informations statistiques locales sur la Wallonie.**

Le portail WALSTAT met à la disposition de chaque commune toute une série de données statistiques et d'indicateurs concernant des thématiques aussi diverses que :

- l'activité économique ;
- l'agriculture et la ruralité ;
- la culture ;
- l'énergie ;
- l'enseignement ;
- l'environnement ;
- le logement ;
- le marché du travail ;
- la mobilité ;
- les niveaux et conditions de vie ;
- la petite enfance ;
- la population et la migration ;
- les pouvoirs locaux ;
- la santé ;
- le secteur non-marchand et l'économie sociale ;
- le territoire ;
- et le tourisme.

Le portail WALSTAT présente l'avantage de proposer aux communes des données et indicateurs à des niveaux d'agrégation très locaux (commune, arrondissement, province, bassin EFE, zone de police). Porté par l'IWEPS, en collaboration avec la DGO5 et plusieurs directions du Service Public de Wallonie, l'outil est accessible en ligne sur le site de l'IWEPS (<http://walstat.iweps.be>).

- **Autres acteurs externes auprès desquels récolter des données**

Des données et informations utiles peuvent également être puisées auprès des intercommunales, des instances supracommunales ou encore auprès des partenaires de la commune tels que le CPAS, le groupe d'action locale (GAL) ou encore les ASBL communales.

A un échelon plus macro encore, des données et indicateurs statistiques peuvent également provenir d'acteurs tels que :

- L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS). L'IWEPS est un institut scientifique public d'aide à la prise de décision à destination des pouvoirs publics qui met à la disposition des décideurs wallons, des partenaires de la Wallonie et des citoyens des informations diverses qui vont de la présentation de statistiques et d'indicateurs à la réalisation d'études et d'analyses approfondies dans les champs couverts par les sciences économiques, sociales, politiques et de l'environnement. Les indicateurs statistiques régionaux proposés sur le site web de l'IWEPS (<https://www.iweps.be/>) couvrent des domaines aussi variés que l'économie, l'éducation et la formation, l'énergie et l'environnement, les entreprises, le marché du travail, la mobilité, les niveaux et conditions de vie, ou encore la santé, par exemple.
- le Bureau Fédéral du Plan (BFP). Le site web du BFP (<http://www.plan.be/>) propose une série de bases de données. Ces bases contiennent soit des données historiques soit des résultats de projection. En outre, pour évaluer l'état actuel de l'économie belge, le BFP met à jour régulièrement une série d'indicateurs. Ces indicateurs portent sur la situation macroéconomique des économies de la Belgique, ses trois pays limitrophes et la zone euro ainsi que le secteur des transports ;
- le SPF Economie. Sur son site web consacré à la statistique (<http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/>), le SPF Economie propose, au niveau de la Belgique, des statistiques et chiffres relatifs à la population, au travail, à la fiscalité et aux conditions de vie, à l'économie, à la circulation et au transport, à l'environnement et à l'énergie.

Ces données et indicateurs permettront aux communes de récolter des informations relatives aux risques et opportunités qui découlent du contexte politique régional, national et européen.



## Témoignage

### *Disposer des données... un facteur de succès - Tournai*

*L'identification des données de départ est une démarche empirique. Dans une commune, beaucoup de données sont disponibles. La tâche la plus ardue est de les trouver, les recueillir, les comprendre et les analyser. Une fois récoltées, l'étape suivante consiste à automatiser et organiser la collecte de ces données.*

*Les sources sont donc nombreuses et sont tant externes (IWEPS, SPF Economie, eCompte, CPAS) qu'internes (DPG, rapport annuel, logiciels métiers, fichiers divers).*

*Lors de l'écriture du PST, des constats de départ doivent être établis, notamment à l'aide des indicateurs (données recueillies). A Tournai, un travail politique a été mené par la majorité issue des élections de 2012. Ces constats ont été établis lors des différentes rencontres avec les opérateurs et les partenaires publics et privés.*

### • L'enquête

Une méthode qui peut également être utilisée pour récolter les attentes des citoyens est celle de l'enquête. La réalisation d'une enquête peut poursuivre les objectifs suivants :

- la collecte de données ;  
Par le biais de l'enquête, de nouvelles données pourront être produites.
- la collecte de points de vue subjectifs ;
- la collecte des attentes, des revendications ;
- ou encore la collecte de propositions.

En somme, l'enquête est utilisée pour mieux connaître la réalité communale mais aussi et surtout la perception qu'en ont les citoyens.

L'enquête permet également d'identifier les priorités auxquelles est attachée la population.

## 2. RÉALISATION D'UN ÉTAT DES LIEUX (PARTICIPATIF) PAR LE BIAIS DU DÉBAT

A coté de la récolte de données, de statistiques et d'indicateurs, l'état des lieux par le débat va également permettre d'identifier des opinions, des ressentis, des informations ainsi que des idées de participants. Ces derniers vont également permettre d'identifier les enjeux stratégiques auxquels la commune doit faire face ainsi que les domaines dans lesquels il est pertinent d'agir.

Si ces opinions et ressentis ont un caractère davantage subjectif par rapport aux données statistiques et indicateurs, ils constituent néanmoins des données objectives pour la politique qui devra les prendre en considération lors de l'élaboration de sa stratégie.

L'idée est de mettre en place une agora. La commune choisira, en fonction de divers facteurs, d'associer ou non au débat les citoyens, les forces vives et les partenaires de la commune.

La question se posera également de savoir si on associe ou non les agents de la commune à l'état des lieux : ces derniers ont souvent une connaissance approfondie de la réalité communale.

Si la commune décide d'associer ces différents acteurs au débat, la façon de les associer doit être précisée.

L'état des lieux par le biais du débat peut être réalisé de différentes façons. Par exemple :

- au cours d'échanges avec les citoyens lors d'une marche ;
- en utilisant la technique du « café du monde » ;
- via une « analyse AFOM » (atouts, faiblesses, opportunités, menaces) ;
- en organisant des « tables rondes » ou des « focus group » ;
- ...

L'enquête, si elle permet de récolter les opinions, ressentis et idées des citoyens, ne permet pas de soumettre ces opinions, ressentis et idées à l'épreuve du débat.

Plusieurs groupes peuvent être constitués dans le cadre de la réalisation d'un état des lieux par le débat. Si tel est le cas, les participants peuvent par exemple être regroupés (en fonction de la taille, du contexte et des pratiques de la commune) par :

- public cible (ainés, jeunes, etc.) ;
- village/quartier ;
- thématique ;
- ...

Certaines communes-pilotes ont réalisé autant d'analyses AFOM qu'elles ont identifié de domaines prioritaires (logement, environnement, mobilité, social, etc.)

Comme mentionné en amont, il est possible, dans le cadre de l'état des lieux par le débat, de mobiliser les données et statistiques récoltées.

### • Focus : L'analyse AFOM

L'analyse AFOM est un outil largement plébiscité dans le cadre de la réalisation d'un état des lieux. Il va permettre de combiner l'analyse des atouts et des faiblesses de la commune avec l'analyse des opportunités et des menaces auxquelles elle doit faire face.

La mobilisation de cet outil va aider la commune à définir sa stratégie.

La matrice AFOM :

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	<p><b>ATOUS</b></p> <p>Points forts de la commune sur lesquels elle a une maîtrise et sur lesquels elle peut compter pour bâtir sa stratégie.</p> <p><i>Exemple : un patrimoine historique valorisé</i></p>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Points faibles de la commune sur lesquels elle a une maîtrise.</p> <p><i>Exemple : un parc de logements publics vétustes</i></p> <p>Ces points faibles devront être améliorés</p>
EXTERNE	<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <p>Données, initiatives, actions ou changements externes qui peuvent avoir un impact positif sur la commune.</p> <p><i>Exemple : un appel à projets provenant d'un niveau de pouvoir supérieur</i></p>	<p><b>MENACES</b></p> <p>Problèmes, obstacles et limitations extérieures qui peuvent entraver le fonctionnement de la commune ou son activité.</p> <p><i>Exemple : le changement de réglementation réalisé par un niveau de pouvoir supérieur vers une norme plus contraignante</i></p>

L'analyse AFOM présente une série d'avantages :

- sa simplicité qui la rend accessible à tous ;
- sa flexibilité qui permet son utilisation par des structures très différentes ;
- sa facilité d'utilisation. La technique est moins chronophage que l'établissement de diagnostics poussés. Elle permet de constater rapidement l'adéquation (ou l'inadéquation) d'une stratégie à un problème ;
- son principe collaboratif qui favorise le décloisonnement, la transversalité et l'interdisciplinarité puisque la démarche participative qu'elle présuppose incite à travailler en équipe. L'établissement d'un état des lieux communément partagé garantit l'appropriation des constats et des conclusions par tous les participants. Les discussions, propres au processus participatif, favorisent le partage d'informations, la communication et la formation collective d'une opinion sur l'état de la commune. Elle offre aussi l'occasion de connaître les perceptions et le ressenti de chacun des participants.

Cela étant, l'analyse AFOM présente également deux difficultés dont il faut tenir compte :

- la première est qu'elle nécessite de disposer de données qui ont été préalablement récoltées ;
- la deuxième est que sa simplicité et sa structure matricielle peuvent donner une vision peu nuancée de l'état du territoire.

Comment réaliser une analyse AFOM ?

L'analyse AFOM suppose la mise en place d'un processus participatif qui implique la mobilisation de personnes-clefs, internes voire externes. Dans l'idéal, l'ensemble des intéressés doivent être représentés dans l'exercice afin de bénéficier d'une variété de points de vue.

Démarche participative, l'analyse AFOM requiert l'animation du groupe de discussion par un animateur chargé de préparer la réunion et de gérer les échanges. Celui-ci joue aussi le rôle de gardien du temps qui veille à ce que les discussions se déroulent dans un laps de temps déterminé. Un rapporteur doit également être désigné pour prendre note et établir un rapport. L'exercice doit être prévu dans le temps. Rien ne doit perturber la réunion et ce temps doit être maîtrisé. Il faut donc bien encadrer les discussions pour éviter des débats à n'en plus finir.

### 3. QUESTIONS À SE POSER PRÉALABLEMENT À LA RÉALISATION DE L'ÉTAT DES LIEUX

Ci-dessous, une liste non-exhaustive des questions auxquelles les autorités communales devront apporter des réponses dans le cadre de la définition des processus relatifs à l'étape d'identification des enjeux stratégiques :

- Etat des lieux par le biais de la récolte de données :
  - v *Qui va valider le rapport de données ? Le CODIR ? Le DG ? Le collègue communal en place ? Plusieurs de ces acteurs ?*
  - v ...
- Etat des lieux (participatif) par le biais du débat :
  - v *A quel moment va-t-on réaliser cet état des lieux participatif ?*
  - v *Qui va mener le débat ?*
  - v *Qui seront les participants au débat ?*
  - v *Si les citoyens sont associés au débat, comment garantir que ce soit leur moment et non un moment politique ?*
  - v *Si le politique est présent lors de l'état des lieux et que les citoyens sont associés au débat, comment s'assurer que tous les candidats aux prochaines élections aient accès à la rencontre avec le citoyen ?*
  - v *Qui va valider le rapport de l'état des lieux par le biais du débat ? Le*

- CODIR ? Le DG ? Le collège communal en place ? Plusieurs de ces acteurs ?*
- v *Si les citoyens sont associés au débat, de quelle manière vont-ils y être conviés ?*
  - v ...
- Etat des lieux par le biais de la récolte de données et/ou état des lieux (participatif) par le biais du débat :
- v *De quelle manière le rapport de l'état des lieux va-t-il être porté à la connaissance de tous les intéressés (citoyens, partenaires, potentiels futurs mandataires, ...) ? Idéalement, chaque personne intéressée par ce rapport doit pouvoir s'en saisir.*
  - v ...

## I.II. L'ETAPE D'IDENTIFICATION DES RESSOURCES DISPONIBLES

### • L'identification des ressources dont la commune dispose pour développer son PST

S'il est important de savoir ce que l'on est et à quels enjeux on est confronté, il est tout aussi essentiel de connaître les ressources dont on dispose pour mener à bien notre stratégie.

Ainsi, après avoir effectué le relevé des ressources –notamment budgétaires et humaines– dont elle dispose, la commune estimera les ressources qui sont nécessaires à l'accomplissement de ses missions légales, régaliennes et quotidiennes. Les ressources restantes pourront être mobilisées dans le cadre du PST, tant pour animer la démarche PST (par exemple : frais inhérents à l'organisation de débats citoyens, engagement d'un équivalent temps plein pour assurer la coordination de la démarche PST, ...) que pour assurer la mise en œuvre des projets et actions du PST.

*« Bien connaître ses ressources avant de rédiger son projet de PST, c'est éviter le risque de frustration liée à la non réalisation d'objectifs parfois trop ambitieux »*

**Remarque.** Certains considèrent qu'à ce stade-ci de la méthodologie PST, l'identification des ressources disponibles pour le PST est un exercice encore très théorique qui risque de mener à la conclusion que, de manière générale, l'emploi du temps de chacun est déjà bien chargé.

#### **Alternatives proposées :**

- \* Certaines communes ont demandé aux agents communaux d'estimer eux-mêmes leur temps de travail disponible pour le PST.
- \* D'autres ont réalisé ce même exercice par service. Les compétences des différents agents n'étant pas interchangeables, il convient alors de spécifier le temps disponible par type de fonction.
- \* D'autres communes encore ont réalisé cet exercice d'identification des ressources disponibles au moment de les répartir entre les différents projets et actions, au cours de la phase de finalisation du PST.

### • L'identification des ressources humaines disponibles

La première ressource de la commune est sans conteste son personnel. La maîtrise par l'autorité de la capacité humaine dont elle dispose est primordiale afin de pouvoir quantifier ses possibilités d'action.

L'outil qui sera principalement utilisé à cette fin est l'organigramme.

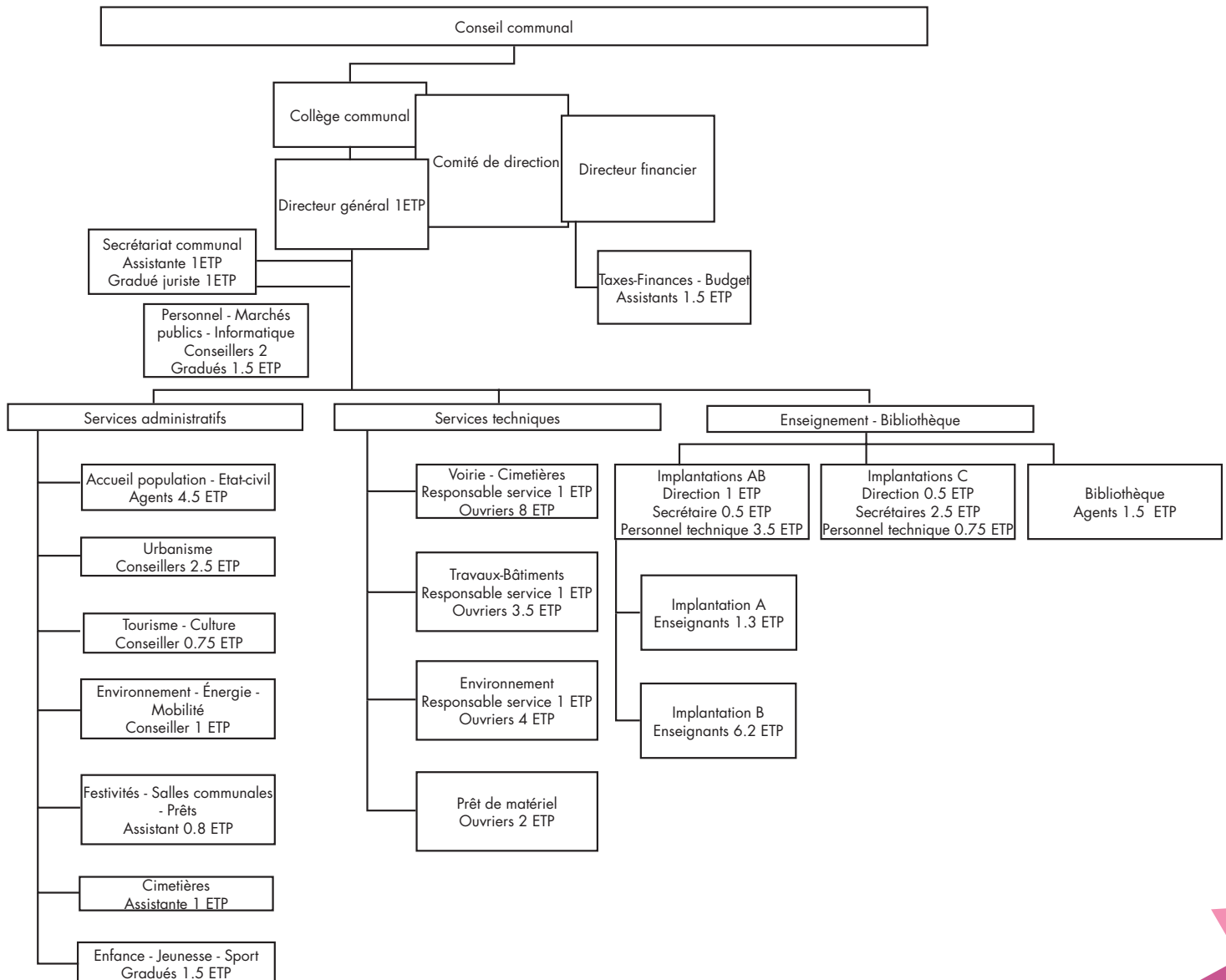
A l'organigramme est lié l'outil qu'est le cadre. Pour rappel, le cadre, arrêté par chaque commune, reprend les emplois statutaires mais également contractuels que doit idéalement comprendre l'administration communale pour mener à bien les missions et projets communaux. Il est défini en fonction des besoins en personnel pour ce faire mais également en fonction des moyens financiers de la commune.

Au contraire du cadre, qui reprend des emplois qui ne sont pas forcément pourvus, l'organigramme va être réalisé sur la base du personnel dont la commune dispose effectivement.

**L'organigramme** va notamment permettre :

- de visualiser l'articulation qui existe entre les différents services qui composent l'administration communale. Sa définition va permettre de clarifier la structuration de l'organisation ;
- de visualiser le chef de service ainsi qu'éventuellement, les membres du personnel qui font partie dudit service.

Exemple d'organigramme



- **L'identification des ressources financières disponibles**

A côté des ressources humaines, il est également important de porter attention aux ressources financières dont la commune dispose pour mettre en œuvre les actions et projets définis dans le cadre du PST.

Aujourd'hui, l'outil **eComptes** permet aux communes, via son tableau de bord prospectif pluriannuel, de visualiser très aisément leur devenir financier. Cet outil prévisionnel permet notamment à chaque entité :

- de quantifier quelles recettes et dépenses seront réalisées, année par année, dans chacune des catégories de dépenses que sont le personnel, le fonctionnement, le transfert et la dette ;
- et de considérer quelles seront les disponibilités financières qui pourront être investies, année par année, à l'extraordinaire (PST).

Il reste qu'il existe des facteurs exogènes à la maîtrise locale (IPP, décision fédérale ou régionale, subsides ponctuels, ...). Ceux-ci peuvent entamer la stabilité des prévisions réalisées. Il n'en reste pas moins que considérer l'étendue des dépenses à venir va permettre à la commune de mieux gérer ses moyens financiers et surtout d'établir un PST crédible et réaliste.

*« S'il était déjà fortement recommandé par les circulaires budgétaires d'établir des projections pluriannuelles, cela devient une évidence dans le cadre de la démarche PST »*

- **L'identification des ressources patrimoniales et technologiques disponibles**

Les ressources patrimoniales sont également un élément important à considérer dans le cadre de l'élaboration d'un PST.

La commune est invitée à étudier les possibilités qui lui sont offertes par son patrimoine mobilier et immobilier pour atteindre les objectifs qu'elle souhaite se fixer.

Par exemple, un véritable cadastre des bâtiments communaux (reprenant des données relatives à leur occupation, leur capacité, leur performance énergétique, les investissements nécessaires, ...), en plus de permettre le renforcement de l'efficacité de la gestion communale, va permettre de considérer le champ des possibilités en matière d'actions et de projets à mener dans le cadre du PST.

Enfin, les ressources technologiques feront également l'objet d'un examen particulier en ce qu'elles sont, outre leur valeur intrinsèque, moteur de dynamisme de gestion accroissant parfois la capacité d'action de la commune. Il peut s'agir ici des systèmes informatiques mais aussi de toutes les nouvelles technologies présentes sur le territoire.



### I.III. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DES VALEURS DE L'ADMINISTRATION

- **Identification des valeurs de l'administration**

Préalablement à la définition du PST à proprement parler, il est intéressant que l'administration s'interroge sur les valeurs qui sont les siennes et qui guideront son action dans le cadre de la mise en œuvre du PST.

Les valeurs sont des normes sociales considérées comme « universelles ».

Par « valeurs de l'administration », on ne vise pas ici les principes généraux de droit administratif que sont par exemple l'égalité de traitement des usagers ou encore la continuité du service public : ces principes guident en effet obligatoirement l'action de l'administration. Sont plutôt envisagées dans le cadre de cette identification les valeurs qui sont partagées par le plus grand nombre au sein de l'administration et qui vont régir son fonctionnement, les relations entre les agents communaux (valeurs internes) et les relations avec les usagers (valeurs externes).

Par exemple, au sein du SPW, les valeurs identifiées sont les suivantes : la solidarité, le respect, l'égalité, la communication, le professionnalisme et la reconnaissance.

La réalisation de cette étape requiert plusieurs rencontres planifiées.<sup>10</sup>

L'identification des valeurs de l'administration est un travail qui doit :

- d'une part, inviter les agents communaux à réfléchir sur leur pratique professionnelle ;
- et, d'autre part, permettre de co-construire avec eux un socle de valeurs commun qui guidera leur conduite dans leurs relations au sein de l'administration et avec les usagers.

Astuce. Un moyen pratique pour amener les agents à parler des valeurs qu'ils défendent est de leur demander d'évoquer une situation professionnelle concrète qui a provoqué chez eux de l'indignation, l'idée étant de les amener ensuite à s'interroger sur la valeur qui a été heurtée.

<sup>10</sup> Méthodologie utilisée au SPW : 1ère réunion, par direction : identification des valeurs partagées par le plus grand nombre / Agrégat et définition de ces valeurs par le CODIR / 2ème réunion par direction : comment traduire ces valeurs au quotidien ?

Le travail d'identification des valeurs de l'administration va permettre :

- de mobiliser le personnel communal et de l'impliquer dans la démarche PST. Dans ce cas comme dans beaucoup d'autres, l'implication de tous les agents apporte une plus forte adhésion ;
- d'alimenter le contenu du PST ainsi que la démarche PST mise en place. *Par exemple, suite à ce travail autour des valeurs de l'administration, si les valeurs internes retenues sont le respect et la solidarité, l'administration pourrait décider de mettre en place, mensuellement, des « Midis de la transversalité » au cours desquels, tour à tour, chaque équipe projet/action et/ou chaque service aurait l'occasion de venir présenter son travail.*

#### I.IV. L'ÉTAPE D'IDENTIFICATION DE LA VISION POLITIQUE

- **La vision politique : une projection à moyen et long termes notamment présente dans le programme de politique générale**

La vision politique énonce de manière précise et concise la situation dans laquelle les mandataires politiques projettent leur commune à moyen et long termes. Elle indique ce vers quoi ils souhaitent se diriger. Elle décrit un futur idéal pour la commune ou son environnement.

La vision et les priorités politiques se trouvent notamment dans :

- les programmes politiques ;
- le pacte de majorité ;
- le programme de politique générale ;
- ...

Préalablement à la définition du PST, la rédaction d'un programme de politique générale est utile en ce qu'il va permettre à la nouvelle majorité en place de communiquer :

- auprès des citoyens et partenaires de la commune, son programme politique et les orientations stratégiques retenues ;
- à l'administration, ses desideratas en matière de contenu pour le PST.

Il est utile de disposer du programme de politique générale de la majorité communale (ou assimilé) pour entamer la rédaction du PST. La soumission par le collège communal au conseil communal d'un PST étant de 6 mois à compter de la désignation des échevins (9 mois pour le premier PST de la législature 2018-2024), il est important que le programme de politique générale soit disponible le plus tôt possible.

Au cours de l'étape de définition du PST, la vision politique sera traduite en objectifs stratégiques.




## Témoignage

*De l'importance d'une déclaration de politique communale comme facteur de succès du développement de son PST - Namur*

*A l'arrivée du nouveau collège, le comité de direction lui a rapidement présenté un état des lieux détaillé de l'administration permettant de cerner les principaux enjeux des différentes charges scabinales.*

*Ensuite, l'administration a proposé 30 objectifs à intégrer dans la déclaration de politique communale : plus de 80% de ces propositions ont été reprises. La DPC finale, très fournie par ailleurs, a ainsi pu être rédigée très rapidement.*

*Soutenu dans sa démarche par un collège motivé, le comité de direction a pu préparer le PST articulé autour de la DPC, moins d'un an après la mise en place de la nouvelle législature communale.*



## FOCUS : LE PST, LES PARTENAIRES DE LA COMMUNE ET LES CITOYENS

L'implication des citoyens, des forces vives et des partenaires de la commune dans la politique communale est de plus en plus fréquente.

Les bienfaits de cette dynamique les plus souvent retenus sont les suivants :

- l'implication d'un nombre plus important de personnes dans la gestion communale augmente la légitimité et la créativité communale ;
- elle augmente également le contact entre le citoyen et les autorités politiques de la commune.

Cette implication revêt diverses formes, allant de la plus informelle à la plus formelle et de la plus ponctuelle à la plus régulière. On pense par exemple :

- aux réunions citoyennes ;
- aux outils prévus dans certaines compétences fonctionnelles (par exemple : les conseils de participation au niveau scolaire) ;
- aux budgets participatifs ;
- aux commissions consultatives (commission consultative de l'aménagement du territoire, commission locale de développement rural, ...)
- au droit d'interpellation au sein des conseils communaux ;
- à la consultation populaire ;
- ...

Dans ce domaine, l'autonomie, mais aussi la diversité et la créativité de chaque pouvoir local, génèrent une multitude de démarches. Et nul ne doute qu'à l'avenir, les nouvelles technologies engendreront de nouvelles formes de participation.

A l'instar des PCDR, des agendas 21, des contrats d'avenir locaux, ... dont les fondements reposent sur la participation citoyenne, le PST peut faire l'objet d'une appropriation par les citoyens et les partenaires de la commune.

La participation citoyenne, dans le cadre du PST, peut par exemple prendre place lors des étapes d'identification des enjeux stratégiques ou d'évaluation.

S'il désire récolter des idées quant à la manière d'intégrer les partenaires et les citoyens de la commune à la démarche PST, le lecteur peut utilement se référer à la publication de la Fondation Roi Baudouin relative aux méthodes participatives<sup>1</sup>.

De même, s'il désire en savoir plus sur la démocratie participative, il peut se référer au vade-mecum sur la démocratie participative proposé en 2008 par la DGO<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fondation Roi Baudouin, Méthodes participatives Un guide pour l'utilisateur, 2006, 201 pages.

<sup>2</sup> DGO5, Vade-Mecum de la Démocratie participative à destination des pouvoirs locaux, 2008, 95 pages.




## Témoignage

### *Commissions et budgets participatifs - Fauvillers*

*La commune de Fauvillers a mis en place depuis plusieurs années déjà un système de commissions consultatives, permettant d'impliquer les citoyens dans la gestion de différentes dimensions spécifiques de la vie communale : conseil communal des jeunes ou des aînés, CCATM, CLDR, conseil communal des enfants, commissions liées à l'enseignement, etc.*

*Le PST permet de clarifier les objectifs politiques liés à chacun de ces aspects. Dès lors, il devient plus simple pour chacune de ces commissions de comprendre sa marge de manœuvre et de pouvoir proposer des actions concrètes au sein de ces objectifs. Suite à la réalisation du PST, nous avons donc alloué, à chacune de ces commissions, un budget, afin qu'elle puisse poser des réalisations concrètes et avancer de manière constructive. Nous avons même créé certaines sous-commissions sur des questions particulières où des actions prioritaires nous semblaient devoir être menées : commission sécurité routière qui choisit et planifie les dispositifs ralentisseurs à installer dans les villages et la commission petit patrimoine, en lien avec le Groupe d'Action Local.*



## II. L'ÉTAPE DE DÉFINITION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES, DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS, DES PROJETS ET ACTIONS AINSI QUE DES INDICATEURS

- **Des objectifs, projets et actions répartis entre deux volets**

Les étapes préalables à la définition du PST réalisées, la commune va pouvoir définir son PST. La vision politique va être traduite en objectifs stratégiques.

Les objectifs stratégiques (OS) expriment ce que la commune veut devenir à terme. Ils sont déclinés en objectifs opérationnels.

Les objectifs opérationnels (OO) expriment quels sont les leviers que la commune va activer pour devenir ce qu'elle veut devenir. Ils sont déclinés en projets et en actions.

Les projets et actions revêtent quant à eux un aspect beaucoup plus concret : ils expriment ce qui va être concrètement réalisé pour que les objectifs soient atteints.

Les objectifs, projets et actions du PST sont répartis en deux volets : un volet interne (Administration générale) et un volet externe (Développement des politiques).

## 1. LES VOLETS INTERNE ET EXTERNE

- **Le volet interne : « Administration générale »**

Le volet interne du PST intègre les objectifs, projets et actions visant à améliorer l'organisation et optimiser le fonctionnement de la commune et des services communaux.

Le volet interne peut couvrir différents domaines d'actions dont les plus fréquemment rencontrés sont l'accessibilité de l'administration, la structure de pilotage de l'administration, la gestion des ressources humaines, la structuration des services, la fonctionnement propre à chacun des services, les processus, la simplification administrative ou encore la communication interne.

Domaines d'actions	Exemples
Volet interne - «Amélioration de l'Administration générale»	
Accessibilité de l'administration	<i>Accueil, mise à disposition des informations, localisation/proximité,...</i>
Structure de pilotage de l'Administration	<i>Gouvernance, comité de direction, ...</i>
Gestion des ressources humaines	<i>Evaluation du personnel, profils de fonction, gestion des compétences, plans de formation,...</i>
Structuration des services	<i>Cadre, organigramme,...</i>
Fonctionnement propre à chacun des services	<i>Procédures, gestion d'équipe, organisation du service,...</i>
Processus et simplification administrative	<i>Gestion des dossiers et de leur cheminement entre les services,...</i>
Communication interne	<i>Descendante (hiérarchie agents), montante (agents hiérarchie), transversale (entre services),...</i>
Gestion du patrimoine	<i>Consommation énergétiques, vente-achat, locations,...</i>
Gestion informatique et Egouvernement	<i>Outils informatiques, sécurité informatiques, équipement technologique, infrastructure informatique, marchés, recours aux outils d'Egouvernement</i>
Synergies avec d'autres institutions publiques	<i>Relations communes/Cpas, mises à disposition de personnel,...</i>
...	

BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.17

Les objectifs, projets et actions du volet interne viseront à rendre l'administration communale plus efficace et efficiente.

Les éventuels bénéfices, dégagés au niveau de l'utilisation des ressources –qu'elles soient humaines, financières ou patrimoniales– suite à la réalisation des projets et actions définis dans le volet interne du PST, pourront être mobilisés dans le cadre du volet externe du PST.

## Témoignage

### *Le fonctionnement interne : prise de conscience et collaborations - Houyet*

*Notre participation en tant que commune-pilote à la démarche PST nous a conduits à nous poser, à « lever le nez du guidon », pour réfléchir au fonctionnement interne de notre administration, à faire le bilan sur ce qui allait bien et sur ce qu'il convenait d'améliorer, dans le souci permanent de la qualité et de la continuité du service au citoyen, puisque c'est à lui que se destine notre action.*

*Ainsi, par exemple, une commune de petite taille comme la nôtre, dont certains services ne sont composés que d'une seule personne, est inévitablement confrontée au problème de la polyvalence de ses agents. Loin d'avoir aujourd'hui totalement résolu cette question, nous avons pu néanmoins mettre en place certaines actions vers une prise de conscience des acteurs et vers un développement de nos compétences.*

*Plus largement, et pour répondre à certains objectifs de notre volet interne, notamment en terme de clarification des objectifs et des missions, nous avons développé des collaborations avec le CRF et la DGO5 dans le cadre du programme CO3. Et, pas à pas, nous évoluons vers un meilleur fonctionnement.*

- **Le volet externe : « Développement des politiques »**

Le volet externe du PST vise, quant à lui, le développement des politiques communales.

Il reprend les objectifs, projets et actions relatifs aux politiques communales (politiques en matière de logement, d'environnement, de cohésion sociale, ...).

« La commune est une autorité publique. Elle peut poser des actes d'autorité pour réaliser sa politique dans un nombre très important de domaines. Elle est un pouvoir public doté de pouvoirs réglementaires (elle fait des ordonnances de police administrative générale, des règlements taxes ...). Elle gère l'octroi de nombre de permis (autorisations domaniales, autorisations de voirie, permis d'urbanisme, permis d'urbanisation, permis d'environnement, permis uniques ...). Elle pose des actes d'investisseur dans le service public local (création de crèches, création de logements, d'infrastructures sportives ...). Elle soutient des initiatives citoyennes (subsidés, primes, aide matérielle ...). Le volet « externe » du PST vise à préciser les différentes actions que la commune entreprend dans tous les domaines de l'action communale. Ainsi,



dans le volet externe de son PST, l'autorité locale décide d'objectifs [de projets] et d'actions dans les différents domaines qu'elle a décidé d'investir sur sa mandature.»

Le volet externe peut couvrir tous les domaines d'actions que l'autonomie communale permet à la commune d'investir. Les plus fréquemment rencontrés sont :

Domaines d'actions	Exemples
Volet externe - « Développement des politiques communales »	
Action sociale	<i>Aide aux personnes en difficulté, aide aux personnes âgées, lutte contre les discriminations, aide à la santé, jeunesse,...</i>
Aménagement du territoire	<i>Rénovation urbaine, assainissement des friches, projets de constructions, constructions groupées, lotissements, parcs et jardins, espaces verts, parkings, équipements collectifs (crèches, plaines de jeux, terrains de sport,...), engagement d'un conseiller en aménagement du territoire,...</i>
Culture	<i>Soutien aux associations culturelles, développement des infrastructures culturelles, expositions temporaires,...</i>
Développement économique	<i>Zonings industriels, centres commerciaux, accessibilité du centre ville,...</i>
Egouvernement	<i>Guichets en ligne, espaces publics numériques (EPN), wi-fi public,...</i>
Energie	<i>Utilisation rationnelle de l'énergie, performance énergétique, distribution d'énergie, engagement d'un conseiller en énergie,...</i>
Environnement	<i>Gestion durable du patrimoine naturel; réseau d'égouttage; lutte contre les inondations, délinquance environnementale, engagement d'un conseiller en environnement,...</i>
International	<i>Programme de coopération,...</i>
Logement	<i>Logements sociaux, logements publics, lutte contre les marchands de sommeil, sécurité incendie,...</i>
Mobilité	<i>Plan de mobilité, plan de déplacements scolaires, semaine de la mobilité, parkings, navettes</i>
Propreté et sécurité publique	<i>Police de proximité, campagnes propreté, parcs à chiens, poubelles publiques,...</i>
Sport	<i>Sport de quartier, partenariats, soutien aux associations, clubs sportifs, challengers,...</i>
Tourisme	<i>Maison du tourisme, signalétique touristique, sécurité des hébergements touristiques</i>
...	...

BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.18

## 2. DES OBJECTIFS POUR LE PST

### • Définition

Derrière la notion d'« objectif du PST » est présente l'idée d'un « résultat à atteindre », d'un « engagement par rapport à ce que l'on compte réaliser ». Aussi, dans la majorité des cas, un objectif du PST vise un bénéfice, direct ou indirect, pour les citoyens, les forces vives et/ou les agents de la commune.<sup>11</sup>

### • Délais pour les atteindre

Pour rappel, les objectifs du PST sont définis notamment en tenant compte :

- des enjeux stratégiques identifiés suite à la réalisation d'un état des lieux ;
- des ressources disponibles (notamment humaines et budgétaires) ;
- et de la vision exprimée par le politique.

Pour bien faire, la commune fixe dans son PST des objectifs opérationnels à atteindre au maximum au terme de la législature.

L'atteinte des objectifs stratégiques pourra quant à elle être envisagée à plus long terme.

A noter que les objectifs tant stratégiques qu'opérationnels devront s'intégrer harmonieusement dans la vision à long terme de la commune.

### • Nombre

Aucun nombre idéal d'objectifs n'est fixé. Cela étant :

- le nombre d'objectifs stratégiques ne doit pas être trop élevé ;
- les objectifs opérationnels seront forcément plus nombreux que les objectifs stratégiques. De même, les projets et actions seront forcément plus nombreux que les objectifs opérationnels ;
- et la commune doit tenir compte, en rédigeant ses objectifs, des réalités qui lui sont propres et des ressources disponibles pour le PST.

Le nombre d'objectifs, de projets et d'actions variera donc d'un PST à l'autre. Si le PST doit être réaliste et conçu de manière à rester abordable, il doit également être ambitieux : c'est-à-dire comporter cette dose de « challenge » qui va motiver les acteurs de sa mise en œuvre.

---

<sup>11</sup> BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.29.

## • Formulation des objectifs

Quelques conseils de formulation :

- ne formuler qu'un seul objectif par énoncé ;
- éviter les termes équivoques. *Par exemple, le terme « favoriser » pourrait être interprété de plusieurs façons différentes ;*
- identifier, lors de la formulation d'un objectif (mais aussi lors de la formulation d'un projet ou d'une action), le public cible visé par cet objectif (ou par ce projet, par cette action). De même, il est utile, lors de la formulation d'un objectif (mais aussi d'un projet ou d'une action), d'identifier le bénéficiaire final de cet objectif (ou de ce projet, de cette action).

## • Intégration avec des différents plans communaux dans le PST

L'option qui semble a priori la plus simple est de mentionner le développement des plans communaux au niveau des objectifs opérationnels (*Exemple d'objectif opérationnel : « Développer un plan de cohésion sociale »*) et de mentionner les projets et actions qui vont être menés dans le cadre de ces plans communaux au niveau des projets et actions du PST.

### 3. LA DÉFINITION D'OBJECTIFS STRATÉGIQUES

#### • Qu'est-ce qu'un objectif stratégique ?

« Les objectifs stratégiques = le « DEVENIR DE LA COMMUNE »

[Pour les définir, on peut se poser la question :] QUE VOULONS-NOUS ÊTRE ?

[Les objectifs stratégiques :]

- traduisent la vision des autorités communales. Ils expriment ce que la commune veut être au terme de la mandature ou à plus long terme. [...]
- ont une vocation à long terme, en ce sens qu'ils valent pour au moins la durée de la législature et ne sont pas voués à être remis en cause.
- doivent être définis en un nombre limité pour garantir la lisibilité et l'efficacité de l'action publique. [...]
- ne fixent pas les détails des activités à effectuer (ou les budgets alloués). Ils laissent donc une large autonomie sur la manière de les concrétiser.
- se concrétisent par des retombées, des effets, des résultats attendus et observés.»<sup>12</sup>

*Exemples d'objectifs stratégiques :*

*\* Etre une administration communale qui remporte l'enjeu de la bonne gouvernance*

*\* Etre une commune où le droit à un logement décent est une réalité pour tous*

<sup>12</sup> BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.29 et 30

## Témoignage

### *Notre commune dans 10 ans - Houyet*

*A l'initial de la démarche, après le diagnostic, nous avons un peu piétiné pour définir nos objectifs stratégiques. Il nous manquait, en quelque sorte, le fil rouge de la démarche PST, socle de la cohérence de nos actions. Nous avons alors réuni le collège communal, la directrice générale et les trois chefs de service que compte notre personnel pour mener une réflexion conjointe de type « brainstorming » sur le thème : que voulons-nous pour notre commune à moyen terme (5 à 10 ans) ? Et nous avons ainsi pu dégager la vision de notre futur : nous rêvions d'une commune dynamique, où chacun trouve sa place dans le tissu associatif, où les habitants se sentent chez eux, où les visiteurs sont accueillis de la meilleure façon, dans un cadre agréable. Nous avons ce jour-là choisi non seulement l'intitulé de notre PST, mais aussi son âme : « Houyet, commune vivante ». Cela nous a permis de définir adéquatement nos objectifs stratégiques en matière de vie associative (en ce compris l'enseignement), de développement, de tourisme et de mobilité. La détermination de la vision nous a guidés et a donné du sens à nos choix.*

## 4. LA DÉFINITION D'OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

### • Qu'est-ce qu'un objectif opérationnel ?

Les objectifs opérationnels sont les « LEVIERS MOBILISÉS » par la commune pour atteindre ses objectifs stratégiques ; pour devenir ce qu'elle veut devenir.

Pour définir ses objectifs opérationnels, la commune peut donc se poser la question suivante : « QUELS LEVIERS VA-T-ON MOBILISER POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE ? »

« [Les objectifs opérationnels :]

- traduisent ce que la commune devra atteindre au niveau opérationnel pour réaliser ses objectifs stratégiques. [...]
- sont définis pour être valables à court terme ou à moyen terme (généralement sur plusieurs années, mais, en principe, pour la durée de la mandature).
- doivent être retenus en nombre limité [...]
- ne couvrent pas nécessairement la totalité du champ d'un objectif stratégique.
- derrière leur formulation se cache un résultat opérationnel à atteindre.
- se concrétisent par des réalisations [...] attendues.»<sup>13</sup>

Par rapport à la vision à long terme exprimée dans l'objectif stratégique, l'objectif opérationnel définit l'ambition de la commune pour la législature.

<sup>13</sup> BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.31

## • Objectifs SMART

Pour être SMART, un objectif opérationnel doit être :

- **Spécifique** : il doit être clairement énoncé, concret, précis, et ne couvrir qu'une seule idée.
- **Mesurable** : il doit pouvoir être mesuré : l'objectif opérationnel SMART doit donc intégrer la description du résultat à atteindre.
- **Acceptable** : il doit être suffisamment co-construit par l'ensemble des acteurs pour être accepté par eux. Il doit également respecter un équilibre entre « effort à fournir » et « réalité de terrain » : s'il est trop ambitieux, l'objectif démotivera les agents. S'il ne représente aucun défi également.
- **Réaliste** : il doit être réaliste au regard des ressources disponibles (ressources humaines, ressources budgétaires, ...) et des contraintes.
- **délimité sans le Temps** : le délai dans lequel il doit être réalisé doit être fixé.

Par ailleurs, un objectif opérationnel SMART commencera généralement par un verbe d'action indiquant son ambition.

*Par exemple : Développer, Simplifier, Augmenter, Réduire, Améliorer, Mettre en place, ...*

Définir un objectif opérationnel de façon SMART permettra notamment :

- de déduire plus facilement l(es) indicateur(s) relatif(s) à cet objectif opérationnel ;
- de mieux baliser sa mise en œuvre ;
- de mieux réaliser le suivi de sa mise en œuvre ;
- de mieux identifier, au moment de l'évaluation, si l'objectif opérationnel a été atteint.

## • SMART à tout prix ?

Attention. L'important est avant tout de formuler un objectif opérationnel pertinent et compréhensible. Formuler de manière tout à fait SMART un objectif opérationnel :

- le conduit, dans certains cas, à être moins compréhensible ;
- n'est pas toujours possible ;
- peut, dans certains cas, s'avérer contre-productif.

De manière générale, la commune doit s'attacher à rendre SMART l'ensemble « Objectif stratégique – Objectif Opérationnel – Projets/Actions – Indicateurs – Planification des projets et actions – Répartition des ressources ». En somme, il faut qu'après avoir pris connaissance de cet ensemble, chacun puisse attester du caractère Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et délimité dans le Temps de l'objectif opérationnel au sens large, c'est-à-dire comprendre :

- ce que la commune veut exactement atteindre comme objectif ;
- comment elle démontrera que cet objectif est atteint ;
- comment elle compte atteindre cet objectif (via quels projets ? quelles actions ? avec quelles ressources ?) ;
- sur quelle période elle compte réaliser les projets et actions qui vont permettre l'atteinte de cet objectif.

Si tous ces éléments sont mentionnés dans l'ensemble « Objectif stratégique – Objectif Opérationnel – Projets/Actions – Indicateurs – Planification des projets et actions – Répartition des ressources », l'objectif opérationnel sera réputé SMART. A ce propos, plusieurs exercices de définition d'objectifs, projets, actions et indicateurs sont proposés aux lecteurs intéressés en annexe. (Voir annexe 1)

*Exemples d'objectifs opérationnels :*

- \* *Diminuer, dès 2020, la consommation de mazout du bâtiment de l'administration communale de 20% par rapport à l'année 2018*
- \* *Augmenter de 50 les places d'accueil dans les crèches*
- \* *Offrir des services qui permettent le maintien des personnes âgées à leur domicile*
- \* *Augmenter la collaboration entre tous les réseaux d'enseignement de la commune*

## 5. LA DÉFINITION DE PROJETS ET/OU D' ACTIONS

### • Qu'est-ce qu'une action ?

Une action = le « FAIRE CONCRÈTEMENT ».

Une ou plusieurs actions vont être définies dans le cadre d'un objectif opérationnel.

Pour définir une action, on peut se poser la question suivante : « QUE VA-T-ON FAIRE CONCRÈTEMENT POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL ? ». Une fois ce « QUOI » défini, une réponse devra également être apportée à la question suivante : « PAR QUI, QUAND ET AVEC QUELS MOYENS CE « QUOI » VA-T-IL ÊTRE RÉALISÉ ? »

« [L'action :]

- contribue à la réalisation de l'objectif opérationnel.
- sera réalisée au plus tard à l'échéance de l'objectif opérationnel.
- doit être précise.
- doit être pilotée par une personne désignée.<sup>14</sup>»

Elle doit également préciser à quel moment et avec quelles ressources elle va être réalisée.

Une commune éprouvera parfois des difficultés à prévoir ses actions, du fait qu'un diagnostic préalable est nécessaire à la sélection desdites actions. Elle peut alors, dans un premier temps, se contenter de définir une action « diagnostic préalable ». Quand celui-ci aura été réalisé, c'est alors que la commune définira les actions qui contribueront à l'atteinte de l'objectif opérationnel.

*Exemples d'actions :*

- \* *Réaliser un audit énergétique du bâtiment de l'administration communale (action diagnostic)*
- \* *Equiper les 50 radiateurs du bâtiment de l'administration communale de vannes thermostatiques*
- \* *Mettre en place un accueil extrascolaire centralisé le mercredi après-midi*

Les actions contenues dans le PST sont des actions de type « projet », c'est-à-dire qu'elles ont un début et une fin et qu'elles vont engendrer des réalisations qui vont permettre à la commune de se développer.

<sup>14</sup> BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.36

- **Qu'est-ce qu'un projet ?**

Lorsqu'une action d'ampleur nécessite la réalisation de plusieurs tâches qui s'inscrivent dans une certaine durée et qui sont connexes, le terme « action » peut être remplacé par le terme « projet ». La « gestion par projet » est développée au point I du chapitre 3 du présent guide méthodologique.

## Témoignage

### *Harmoniser la rédaction des fiches - Gembloux*

*Se déclinant sur la base de la déclaration de politique communale en objectifs stratégiques (OS), objectifs opérationnels (OO) et actions (A), la mise en œuvre de notre PST a démarré par un constat et par une mise en questions :*

- « Où en sommes-nous ? »,
- « Vers quoi voulons-nous aller ? » (OS),
- « Quels projets nous permettront-ils d'atteindre les buts fixés ? » (OO),
- « Que devons-nous mettre en œuvre concrètement pour y arriver ? » (A).

*Afin d'apporter des réponses à ces questions tout en s'assurant que la rédaction des fiches soit la plus uniforme possible d'un service à l'autre, et de permettre une lecture et une analyse transversale de l'ensemble du programme, un vade-mecum a été élaboré à l'attention de tous les agents.*

*Notre conseil est de veiller à une harmonisation rédactionnelle tout en laissant une certaine liberté d'approche aux agents.*

## 6. LA DÉFINITION D'INDICATEURS

- **Qu'est-ce qu'un indicateur ?**

Les indicateurs sont des données qui représentent une information, un point de comparaison. Dans une optique de bonne gouvernance, ils vont permettre d'objectiver le débat.

Dans le cadre du PST, ils vont servir, selon le cas :

- d'outil d'aide à l'état des lieux ;
- d'outil d'aide au suivi de la mise en œuvre, au pilotage ;
- d'outil d'aide à l'évaluation ;
- ou encore d'outil d'aide à la communication : à manier avec précaution !

Plus largement, on peut les résumer comme des outils d'aide à la décision.



- **Quand définir les indicateurs ?**

Il est important de définir les indicateurs du PST en début de démarche, concomitamment à la définition des objectifs, des projets et des actions du PST car :

- formuler un indicateur de réalisation ou de résultat en même temps que l'objectif opérationnel auquel il renvoie va permettre de contrôler si cet objectif opérationnel est bien mesurable ;
- les indicateurs vont ainsi dynamiser la démarche PST dès le départ en donnant la mesure des objectifs que la commune veut atteindre ;
- les indicateurs vont permettre de réaliser le suivi et le pilotage du PST tout au long de sa mise en œuvre ;
- il ne serait pas correct de définir la hauteur des résultats à atteindre au moment de l'évaluation : il s'agit là d'une question d'honnêteté intellectuelle.

- **Caractéristiques d'un indicateur efficace**

Pour être efficace, un indicateur doit répondre simultanément aux critères suivants :

- *Utile et pertinent*  
Le fait de prendre l'indicateur en considération doit ajouter de l'information judicieuse à la prise de décision.
- *Simple et compréhensible*
- *Indépendant*  
L'indicateur doit éviter autant que possible d'être sensible aux éléments exogènes. S'il y est sensible, cela doit être précisé dans la description de l'indicateur et être mentionné lors de l'interprétation de la valeur de l'indicateur.
- *Robuste, fiable et précis*  
Le protocole (collecte, calcul) relatif à l'indicateur doit être simple et stable. Toute modification éventuelle doit être clairement expliquée dans la description de l'indicateur.
- *D'un coût acceptable*  
La récolte de données doit être raisonnable en ressources (temps, budget, personnel, etc.) par rapport à l'importance de l'indicateur. En corollaire, le nombre d'indicateurs doit être limité au strict nécessaire.

- **Catégories d'indicateurs**

Voici une liste non-exhaustive d'indicateurs qui peuvent être utilisés dans le cadre du PST. Ces indicateurs peuvent être divisés en 4 catégories<sup>15</sup>:

a) Les indicateurs qui fournissent un état de la situation :

v Les indicateurs de contexte

Les indicateurs de contexte vont, sans surprise, fournir des données concernant le contexte auquel la commune est confrontée : social, environnemental, économique, démographique, ...

*Exemple d'indicateur de contexte (ici, démographique) :  
Part en % des personnes âgées de 60 ans et plus au sein de la commune*

Ces indicateurs peuvent être utiles dans le cadre :

- de l'état des lieux réalisé préalablement à la définition du PST ;
- de l'évaluation du PST.

Lors de l'état des lieux, on va en effet se poser la question « Où en est-on ? » et les indicateurs de contexte vont permettre de réfléchir à la situation de la commune. Ils vont permettre de comprendre le contexte dans lequel la commune s'inscrit.

Lors de l'évaluation du PST, revenir sur ces indicateurs de contexte est intéressant pour voir si le contexte a évolué.

On peut trouver ce type d'indicateurs :

- sur le portail WALSTAT : <http://walstat.iweps.be/carto/cartographie.php> ;
- souvent, au sein même de l'administration communale et des entités para-communales.

v Les indicateurs de ressources

Les indicateurs de ressources précisent les ressources (humaines, financières, immobilières, mobilières, partenariales, ...) dont la commune dispose par objectif opérationnel ou par projet/action.

La plupart des communes ayant participé à l'expérience-pilote PST semblent avoir défini ce type d'indicateurs principalement au niveau des projets et actions.

<sup>15</sup> Texte notamment inspiré des travaux du « GT Indicateurs » constitué au sein du Service Public de Wallonie dans le cadre de l'élaboration d'un Contrat d'administration entre le Gouvernement Wallon et le SPW.

Exemple d'indicateur de ressources (ici, humaines) :  
 Action 1.4.6 : 1 ETP disponible (Agent du Service Urbanisme :  
 Monsieur Eddy Fice)

Ces indicateurs peuvent être utiles dans le cadre :

- de l'état des lieux réalisé préalablement à la définition du PST ;
- du suivi et du pilotage de la mise en œuvre du PST ;
- de l'évaluation du PST.

b) Les indices de suivi des projets/actions :

Les indices de suivi des projets/actions vont permettre aux instances dirigeantes de la commune (comité de direction, directeur général, collègue communal, conseil communal) de s'assurer que les projets et actions définis dans le cadre du PST se déroulent comme prévu.

Parmi les indices de suivi des projets et actions, on compte notamment :

- l'indice « Statut du projet/de l'action » ;
- l'indice « Santé du projet/de l'action » ;
- et l'indice « taux d'avancement ».

Ces indices peuvent être utiles dans le cadre :

- du suivi et du pilotage de la mise en œuvre du PST ;
- et de l'évaluation du PST.

v L'indice « Statut du projet/de l'action »

L'indice « Statut du projet/de l'action » indique si le projet/l'action est :

- Non entamé
- En cours
- Suspendu
- Réalisé

Chacun de ces statuts peut être représenté par un sigle.

v L'indice « Santé du projet/de l'action »

L'indice « Santé du projet/de l'action » indique si le projet, l'action se porte bien.

Il concerne l'ensemble du projet/de l'action ou il se concentre sur une ou plusieurs composantes du projet/de l'action, par exemple :

- « Le respect des délais prévus : tâches prévues dans le cadre de l'action/du projet réalisées dans les temps » ;

- « Le budget » ;
- « Les ressources humaines » ;
- ...

A chaque projet/action ou à chaque composante sélectionnée est attribuée une « météo » (vert, orange, rouge).

*A titre d'exemple, la météo relative à la composante « Respect des délais prévus » va permettre de répondre à la question « Les délais prévus sont-ils respectés ? ». Il s'agit ici de signaler si niveau « timing », on est « dans les clous ».*

*Feu vert = Les délais prévus sont respectés ou ont été adaptés pour que l'action soit utilement réalisée. Pas d'obstacle en vue.*

*Feu orange = Les délais prévus sont actuellement respectés ou ont été adaptés pour que l'action soit utilement réalisée. Mais, en matière de délais, un potentiel obstacle se dresse à l'horizon (Risque).*

*Feu rouge = Au moins une de ces propositions est vraie :*

- *Les délais n'ont pas été adaptés pour que l'action soit utilement réalisée.*
- *Un obstacle certain se dresse à l'horizon en matière de délais.*
- *Le projet/L'action fait actuellement face à un blocage en matière de délais.*

*Attention, il peut arriver que pour une raison ou une autre, un projet/une action ne se déroule pas telle que prévu initialement : cela ne constitue pas un problème en soi tant qu'il est adapté pour que le projet/l'action soit utilement réalisé. Dans ce cas, la couleur de la « météo » sera « verte ».*

La « météo » de chaque composante doit être remplie par le chef de projet/le référent. Il va de soi qu'un feu orange ou rouge mérite un commentaire pour informer l'instance dirigeante de la raison pour laquelle le feu revêt cette couleur.

#### v L'indice « taux d'avancement »

Il exprime en pourcents l'avancement du projet/de l'action. Ce pourcentage d'avancement peut être apprécié par le chef de projet/le référent action

#### c) Les indicateurs de réalisation

Les indicateurs de réalisation :

- peuvent être définis tant au niveau des objectifs opérationnels qu'au niveau des

- projets et des actions ;
- peuvent être utiles dans le cadre du suivi et du pilotage de la mise en œuvre du PST et de l'évaluation du PST ;
  - sont soit binaires, soit quantitatifs.

L'indicateur de réalisation binaire va indiquer si le livrable attendu a, oui ou non, été produit.

*Exemple : Prenons l'action « Réaliser un audit énergétique du bâtiment de l'administration communale ». L'indicateur de réalisation y afférent sera : « Audit énergétique réalisé »*

L'indicateur de réalisation quantitatif indique quant à lui dans quelle mesure un certain nombre de livrables attendus et de même type ont été produits. L'indicateur de réalisation quantitatif intègre toujours une valeur cible à atteindre.

*Exemple : Prenons l'action « Equiper les 50 radiateurs du bâtiment de l'administration communale de vannes thermostatiques » :*

$$\text{Indicateur de réalisation} = \frac{\text{Le nombre de radiateurs du bâtiment de l'administration communale qui ont été équipés de vannes thermostatiques}}{\text{Le nombre de radiateurs du bâtiment de l'administration communale à équiper de vannes thermostatiques (soit, 50 : ce nombre constituant la valeur cible)}}$$

Un indicateur de réalisation sera défini au niveau d'un objectif opérationnel quand, pour être atteint, cet objectif nécessite la production d'un livrable clair (un programme de formation, un outil informatique, une nouvelle procédure, ...).

*Exemple : Prenons l'objectif opérationnel « Réaliser l'évaluation individuelle de chacun des agents communaux »*

$$\text{Indicateur de réalisation} = \frac{\text{Le nombre d'évaluations réalisées}}{\text{Le nombre d'agents communaux}}$$

En ce qui concerne la définition d'indicateurs de réalisation au niveau des projets et actions, il convient de rester prudent et de veiller à ne pas en produire en surnombre au risque de finir submergé par les indicateurs. On choisira par exemple d'en définir à ce niveau quand il n'est pas possible de définir un indicateur au niveau de l'objectif opérationnel.

#### d) Les indicateurs de résultat

Les indicateurs de résultat :

- peuvent être définis au niveau des objectifs opérationnels ;
- et peuvent être utiles dans le cadre du suivi/pilotage de la mise en œuvre du PST et de l'évaluation du PST.

L'indicateur de résultat permet de mesurer la distance qui a déjà été parcourue/qu'il reste à parcourir pour atteindre l'objectif opérationnel. Dans la construction de l'indicateur de résultat, il faut toujours veiller à intégrer une valeur initiale et une valeur cible.

Pour s'aider à définir un indicateur de résultat relatif à un objectif opérationnel, on peut répondre à la question « Quelle donnée, quel résultat doit-on observer pour attester que l'objectif opérationnel est atteint ? » ou encore à la question « Quel effet pourra-t-on constater si l'objectif opérationnel est atteint ? ».

Plus l'objectif opérationnel aura été formulé de manière SMART, plus l'indicateur de résultat y relatif se déduira naturellement de la formulation de l'objectif.

*Exemple n°1 : Prenons l'objectif opérationnel : « Diminuer, dès l'année 2020, la consommation de mazout du bâtiment de l'administration communale de 20% par rapport à l'année 2018 ». L'indicateur de résultat y afférent sera « La consommation de mazout »*

*Exemple n°2 : Prenons l'objectif opérationnel : « Réduire de moitié le délai de traitement des demandes d'autorisation liées à l'organisation d'évènements sur le territoire de la commune ». L'indicateur de résultat y afférent pourrait être « Le délai moyen pour réaliser le traitement des demandes d'autorisation liées à l'organisation d'évènements sur le territoire de la commune ».*

*Exemple n°3 : Prenons l'objectif opérationnel : « Développer un e-guichet population plus attractif ». L'indicateur de résultat y afférent pourrait être « Le taux de documents administratifs commandés en ligne par le biais de l'e-guichet ».*

Les mentions telles que la valeur initiale, la valeur cible, le délai dans lequel la valeur cible doit être atteinte ou encore la fréquence de récolte de l'indicateur ne doivent pas obligatoirement être reprises dans l'intitulé de l'indicateur. Ces mentions peuvent plus simplement être reprises dans un tableau adjacent.

*Exemple n°1 : « La consommation de mazout ».*

*\*Valeur initiale (au 01/01/2019) : Le nombre de litres de mazout consommés en 2018.*

*\*Valeur cible (au 31/12/2020) : Consommation de 2020 : 80% du nombre de litres de mazout consommés en 2018 (soit, le nombre de litres de mazout consommés en 2018 moins 20%).*

*\*Fréquence de récolte de l'indicateur : Annuelle.*

*Exemple n°2 : « Le délai moyen pour réaliser le traitement des demandes d'autorisation liées à l'organisation d'évènements sur le territoire de la commune.»*

*\*Valeur initiale (Au 01/01/2019) : Délai moyen pour réaliser le traitement des demandes d'autorisation liées à l'organisation d'évènements sur le territoire de la commune : 14 jours.*

*\*Valeur cible (Au 01/01/2024) : Délai moyen pour réaliser le traitement des demandes d'autorisation liées à l'organisation d'évènements sur le territoire de la commune : 7 jours.*

*\*Fréquence de récolte de l'indicateur : Mensuelle.*

*Exemple n°3 : « Le taux de documents administratifs commandés en ligne par le biais de l'e-guichet »*

*\*Valeur initiale (au 01/01/2019) : 5%*

*\*Valeur cible (au 01/01/2024) : 15%*

*\*Fréquence de récolte de l'indicateur : Trimestrielle.*

### • Limites des indicateurs

L'indicateur parfait existe rarement. De manière générale, les indicateurs doivent être manipulés avec prudence du fait qu'ils présentent potentiellement des limites. Pour le lecteur intéressé par la question, ces limites sont développées en annexe. (Voir annexe 3)

Il ne faut pas pour autant s'arrêter aux limites des indicateurs. L'utilisation d'un indicateur va toujours permettre, au-delà de la réalité plus ou moins stricte que sa valeur va renseigner, de lancer une réflexion, une discussion autour de la mise en œuvre ou de l'atteinte de l'objectif opérationnel auquel il renvoie. Il faut parfois moins se concentrer sur la valeur de l'indicateur en tant que telle que sur la discussion à laquelle cette valeur va inviter.

Par ailleurs, un indicateur étant parfois insuffisant pour approcher de près une réalité, une solution peut être d'en définir plusieurs qui seront mis en relation. Attention toutefois

à ne pas trop multiplier le nombre d'indicateurs : leur nombre doit rester raisonnable et proportionné par rapport à l'apport attendu.

## Témoignage

### *Les indicateurs - Tournai*

*Pour rappel, un indicateur est un outil qui permet d'observer et de mesurer des données. Il permet également de montrer les changements obtenus ou la réalisation d'objectifs. Ils doivent idéalement être valides, fiables, précis, mesurables et opportuns.*

*Les indices santé sont-ils des indicateurs ? A priori non puisqu'ils ne mesurent rien. Ils donnent un avis subjectif de réalisation. Toutefois, on ne peut négliger qu'ils permettent un échange de points de vue. Dans un tableau de bord de véhicule, on peut les comparer à l'indication d'allumage des phares. Elle ne mesure rien mais donne une information. A l'inverse à partir du même exemple, la jauge fuel, le kilométrage donnent des mesures concrètes au conducteur.*

*Il est donc utile lorsque l'on utilise des indications types indices santé de mentionner un taux de réalisation. Certes subjectif lui aussi, mais il donne au lecteur un indice de la réalisation.*

## Témoignage

### *Création d'un outil statistique - La Louvière*

*Afin de faciliter l'encodage, la récolte, l'accès et la gestion des indicateurs de la ville et du C.P.A.S., nous avons créé en interne un outil statistique. Chaque travailleur qui dispose d'indicateurs utiles à l'amélioration du fonctionnement de la ville ou à l'évaluation des politiques publiques aura la possibilité de les encoder dans l'outil, selon la fréquence souhaitée. La demande d'indicateurs est actuellement cadrée par les besoins du rapport annuel d'activités mais pourra évoluer vers d'autres objectifs notamment en lien avec le concept d'Open Data.*



- **Les indicateurs en résumé**

**Objectif opérationnel ->**

Indicateur de résultat (dans quelle mesure l'objectif a-t-il déjà été atteint ?)

Indicateur de réalisation (le livrable attendu a-t-il été produit ?)

Indicateur de ressources (ressources affectées)

**Projet/Action ->**

Indicateur de réalisation (le livrable attendu a-t-il été produit ?)

Statut du projet/de l'action (non entamé, en cours, suspendu, réalisé)

Santé du projet/de l'action (météo vert/orange/rouge)

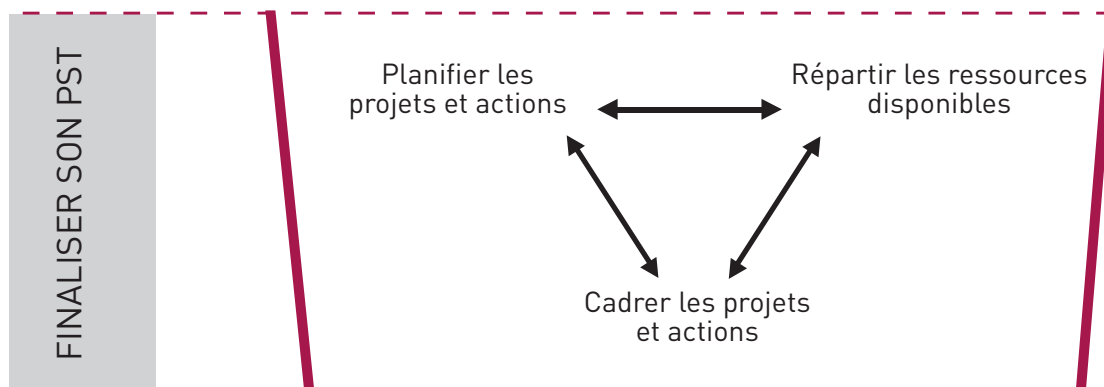
Taux d'avancement (en pourcents)

Indicateur de ressources (ressources affectées)

**Etat des lieux ->**

Indicateur de contexte

## CHAPITRE 3 : FINALISER SON PST



### I. LE CADRAGE DES PROJETS ET ACTIONS DU PST

Une fois le PST défini, les projets et actions qu'il contient vont être cadrés : leur périmètre et leur contenu vont être précisés. Les documents du projet/de l'action vont être rédigés.

- **Des actions du PST de type « projet »**

Les actions contenues dans le PST sont des actions de type « projet », c'est-à-dire que leurs livrables sont de nouvelles réalisations qui permettront à la commune de se développer et, *in fine*, de rencontrer les objectifs qu'elle s'est fixés.

- **Distinction entre processus et projet**

Le projet se distingue du processus en ce que ce dernier prévoit des étapes de travail clairement définies qui s'enchaînent logiquement pour produire un résultat et ce, en principe, de façon répétée.

- **Caractéristiques du projet**

Le projet présente généralement, quant à lui, les caractéristiques suivantes :

- c'est une réalisation inédite, un élément nouveau apporté au sein du pouvoir local ;
- il présente une valeur ajoutée clairement définie ;
- il a un début et une fin déterminés.

- **La fiche projet/action<sup>16</sup>**

La rédaction des documents de projet/action permet de préciser clairement les objectifs poursuivis par le projet/l'action et d'établir un référentiel fiable pour les intervenants tout au long du projet/de l'action.

<sup>16</sup> Un exemple de fiche projet/action est consultable à l'annexe 2 du présent guide méthodologique.

Ainsi, généralement, on commencera par la rédaction d'une « fiche projet/action » comprenant, *a minima*, les éléments suivants :

- la définition claire du projet/de l'action : les objectifs poursuivis, la valeur ajoutée et le périmètre :
  - Quel problème le projet/l'action règle-t-il ?
  - Quel besoin vient-il combler ?
  - Que comprend le projet/l'action, que ne comprend-t-il pas ?
- la définition des étapes-clefs et des livrables intermédiaires du projet/de l'action ;
- les critères qualité attachés aux livrables du projet/de l'action ;
- l'identification des rôles et responsabilités des différents acteurs du projet/de l'action ;
- l'identification des besoins en ressources humaines, techniques et budgétaires ;
- l'identification des risques et des contraintes ;
- les modalités de rapportage et de validation des livrables ;
- le plan de communication.

Par ailleurs, lorsque le projet/l'action présente un caractère technique fort (par exemple informatique) ou lorsqu'un volet important est externalisé, on réalisera une liste des exigences reprenant clairement les réalisations exigées et les critères qualité y attachés.

La fiche projet/action est un document qui, par nature, est amené à évoluer. Néanmoins, une partie de celle-ci sera « figée » une fois validée et constituera, tout au long du projet/de l'action, un référentiel pour toutes les tâches menées dans le cadre de sa réalisation. Dès lors, le projet/l'action est constitué de deux parties distinctes : la partie descriptive et la partie évolutive.

## II. LA PLANIFICATION DES PROJETS ET ACTIONS DU PST

### • **Planification bisannuelle**

L'étape de cadrage des projets et actions du PST est accompagnée d'une planification des projets et actions du PST qui seront mis en œuvre endéans un délai de deux ans.

La planification est une étape indispensable de la gestion du projet/de l'action. Elle structure le travail en définissant les étapes-clefs. Elle responsabilise les acteurs qui s'engagent sur les dates et les livrables. Elle permet une meilleure communication et constitue également un référentiel pour les acteurs du projet.

*« Pratiquement, la planification (et par là même la priorisation) sera avant tout réalisée en fonction des ressources humaines et financières disponibles. »*

La planification sera idéalement établie pour les deux années à venir. Cette durée de deux ans constitue en effet le cap réaliste au-delà duquel toute planification subit presque nécessairement des modifications.

- **Plan d'actions**

Réaliser un plan d'actions PST, c'est articuler dans le temps la mise en œuvre des différents projets et actions développés dans le cadre du PST. Cette articulation est définie en fonction :

- des caractéristiques de chacun des projets et actions, d'une part ;
- et des dépendances entre ces différents projets et actions, d'autre part.

*Exemple de plan d'actions<sup>17</sup>*

Plan d'actions														
Actions	Responsable	Prérequis	Échéance											
			Octobre		Novembre				Décembre				Janvier	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Action 1	Jean	-												
Action 2	Pierre	action 1												
Action 3	Anne													
...	...													
Action x	Pierre	toutes les actions												

- **Projets et actions à planifier en priorité**

Il peut s'avérer difficile pour une commune d'entamer en même temps, de front, tous les projets et actions qu'elle s'est fixés pour la législature. Pour palier cette difficulté, elle peut décider de mener certains projets et actions plus tard dans la législature. Si la commune fait ce choix, elle devra déterminer quels sont les projets et actions qui seront entamés en priorité. Un degré de priorité peut être défini pour chaque projet et action du PST en considérant, par exemple, les facteurs suivants<sup>18</sup> :

- facteur Temps (durée de réalisation, échéances de réalisation à tenir, articulation avec d'autres projets ou actions, ...) ;
- facteur Ressources nécessaires à mobiliser (humaines, financières, ...) ;
- facteur Effets directs et indirects produits par l'action/le projet en termes de retombées financières (positives ou négatives), de visibilité et d'impacts organisationnels (positifs ou négatifs) ;
- facteur Niveau de contribution du projet/de l'action aux objectifs du PST.

<sup>17</sup> BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.72

<sup>18</sup> BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.67

Compléter le tableau ci-dessous<sup>19</sup> permet de structurer ses idées en vue de déterminer quels projets et actions seront entamés en priorité.

A.P.	Facteurs «temps»		Facteurs «Ressources à mobiliser»		Impacts			Contribution à l'objectif stratégique
	Échéance réaliste	Durée estimée	Financières	R.H.	Financiers	Visibilité	Organisationnels	
A.P.	Fin 2013	6 mois	***	***	-	*	-	2
A.P.	2015	2 ans	*	**	-	**	-	1
A.P.	Mi-2013	4 mois	**	*	-	-	*	3
...	...	...	...	...	...	...	...	...

\*\*\* élevé \*\*moyen \*faible - non applicable

## Témoignage

### *Définir clairement les priorités - Sambreville*

*La définition d'un plan stratégique transversal, pour la législature, offre une réelle feuille de route pour l'administration quant aux projets stratégiques à développer. Au-delà d'une simple déclaration de politique communale, l'élaboration d'un PST, décliné en objectifs stratégiques, opérationnels et actions, permet une définition plus aisée des priorités pour l'administration et facilite l'élaboration de budgets pluriannuels.*

*En outre, complémentairement à la réforme des grades légaux, le PST offre un réel « contrat d'administration » entre le politique et l'administration, permettant aux organes politiques de mieux évaluer l'action développée par l'administration, et à l'administration de mieux définir ses priorités d'action.*

## Témoignage

### *Définition et planification des grands projets - Ottignies-Louvain-la-Neuve*

*Les grands projets ont été intégrés dans le PST en tenant compte d'une planification détaillée.*

*Par exemple pour les projets d'assainissement, dans le cadre des deux plans PIC successifs et en partenariat avec l'IBW/SPGE, les différents projets ont été planifiés sur les 6 années du PST. Cela pour permettre le montage, l'instruction et le financement de ceux-ci.*

<sup>19</sup> Inspiration : BOVERIE M., SOMERS B. et THOMAS J., Le Programme stratégique transversal communal (PST) – Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs, Éditions Politeia s.a., Bruxelles, 2013, 79 pages, p.68

### III. LA RÉPARTITION DES RESSOURCES DISPONIBLES

L'étape de cadrage des projets et actions du PST sera également accompagnée d'une répartition des ressources disponibles (soustraction faite des ressources disponibles nécessaires pour « animer » la démarche PST) entre les différents projets et actions du PST.

#### Témoignage

*Détailler les moyens nécessaires et le mode de financement de chaque action - Ottignies-Louvain-La-Neuve*

*Pour chaque action du PST, les moyens (qu'ils soient humains, matériels ou purement budgétaires) ont été détaillés.*

*La répartition de ces moyens a été faite par année en fonction du démarrage prévu des actions.*

*Les répercussions en charges d'emprunts ont également été intégrées pour les projets budgétés à l'extraordinaire.*

*L'ensemble de ces informations a permis de vérifier la faisabilité de l'ensemble du PST sur toute sa durée.*

#### Témoignage

*Etre attentifs aux moyens humains et financiers à mettre en œuvre pour chaque action - Hannut*

*Les fiches établies dans le PST étant amenées à évoluer, leur réalisation peut dépasser une législature. Il est donc complexe de concilier la vision du politique et celle de l'administration communale.*

*Depuis le mois d'octobre 2015, grâce à l'application 180°, chaque pilote est invité à mettre à jour ses fiches, de manière à en connaître l'état d'avancement.*

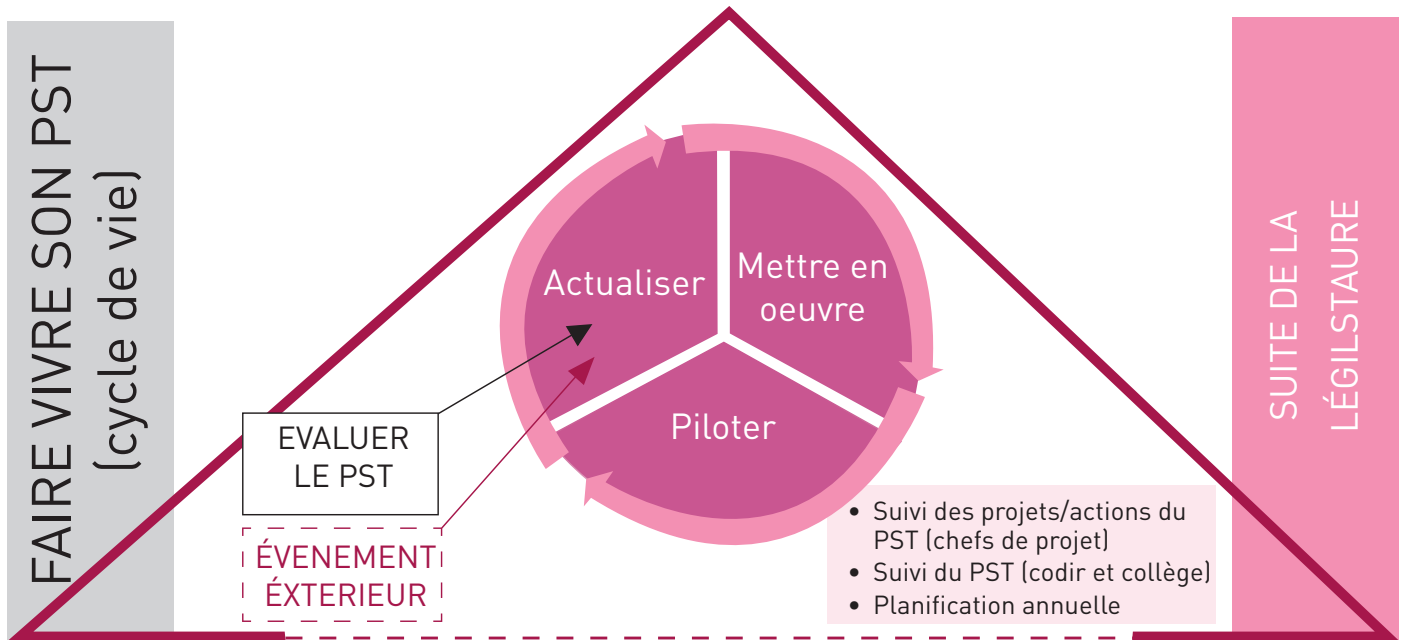
*Il ressort de l'analyse AFOM établie lors de l'évaluation que l'outil PST est un guide qui permet :*

- de donner des lignes directrices ;*
- de prendre du recul par rapport à son travail ;*
- de programmer les actions à mener.*

*Néanmoins les orientations prises à l'époque et le nombre excessif de fiches réalisées (plus de 200) alourdissent cet outil et empêchent d'être en possession d'un outil de gestion efficace.*

*En effet, il manque de flexibilité et de réactivité par rapport aux réalités du terrain. Il semblerait qu'à l'époque de son élaboration, nous n'avons pas été assez attentifs aux moyens humains et financiers à mettre en œuvre pour chaque action. Dès lors, nous avons été trop ambitieux, ce qui nous a conduits à nous disperser de crainte de ne pas obtenir les subsides si une information était manquante dans une fiche.*

## PARTIE 2 : FAIRE VIVRE SON PST (CYCLE DE VIE)



## I. L'ÉTAPE DE MISE EN ŒUVRE DU PST

Une fois le PST élaboré et adopté par le conseil communal, il faudra le mettre en œuvre : les projets et actions qu'il contient devront être réalisés.

Pour chaque projet/action du PST, les différents intervenants sont, entre autres :

- **le chef de projet/référent action** : il gère le projet/l'action dans son ensemble. Il dirige l'équipe projet/action et assure le suivi de l'utilisation des ressources affectées au projet/à l'action. Il rapporte au sponsor et/ou au comité de pilotage du projet/de l'action les risques et les incidents. Il est également responsable de la communication autour du projet/de l'action ;
- **le sponsor du projet/de l'action** est un intervenant essentiel dans la gestion de projet/d'action car il est positionné suffisamment haut dans la hiérarchie pour pouvoir intervenir en appui du chef de projet/du référent action par exemple en cas de problème lié à la disponibilité des ressources nécessaires au projet/à l'action ou en cas de mise en place de collaborations transversales ;
- **les parties prenantes du projet/de l'action** : ce sont les intervenants qui seront impactés par le projet/l'action et inversement. Il s'agit par exemple des utilisateurs finaux du résultat du projet/de l'action ou encore des acteurs responsables de réalisations ayant un impact sur le projet/l'action. Il est important d'associer les parties prenantes dès le début du projet/de l'action afin que leur valeur ajoutée soit cohérente par rapport au besoin et que l'intégration du résultat du projet/de l'action dans son environnement puisse se faire de façon optimale. *Par exemple, on imagine mal qu'une commune mette en place une politique de la petite enfance sans consulter l'ONE ;*
- **les partenaires du projet/de l'action** : ce sont les acteurs internes ou externes à l'administration qui sont associés au projet/à l'action et dont l'intervention est nécessaire au bon déroulement du projet/de l'action ;
- **Le comité de pilotage (ou d'accompagnement) du projet/de l'action.** Le chef de projet/référent action peut être entouré d'un comité de pilotage (ou d'accompagnement) qui l'orientera et/ou le conseillera dans la gestion du projet/de l'action dont il a la charge. Lorsqu'il est mis en place, le comité de pilotage (ou d'accompagnement) est composé du sponsor, des partenaires et des parties prenantes du projet/de l'action. Le comité de pilotage valide les documents du projet/de l'action et fixe les limites de responsabilité et d'autonomie du chef de projet/référent action. Il fixe également les cas dans lesquels un reporting de ce dernier vers le comité de pilotage sera nécessaire.
- **le référent PST et le comité de pilotage PST** : c'est la personne ou le groupe de personnes qui va orchestrer et coordonner la démarche PST au sein de



la commune. Le rôle de cet acteur administratif sera de veiller à ce que la démarche PST, les rouages du PST, fonctionnent sans encombre.

## Témoignage

### *Le PST « au service d'une gestion prévisionnelle de la Cité » - Sambreville*

*Le plan stratégique transversal, alors qu'existaient déjà des déclarations de politique communale se déclinant en plus de 150 « objectifs », permet un suivi plus strict et permanent des différents axes politiques définis et des actions qui en découlent. La formalisation sous la forme d'objectifs stratégiques, opérationnels et actions, offre une plus grande lisibilité quant aux échéances à respecter durant toute la durée de la législature et une identification plus claire des facteurs de risque à prendre en considération.*

Remarque : L'autonomie du chef de projet/référent action est un élément crucial. Et il convient de définir, dès le départ, en accord avec le sponsor et/ou le comité de direction et/ou le comité de pilotage, les limites de cette autonomie. La question de départ étant : « Que puis-je, en tant que chef de projet, faire ou ne pas faire seul ? »

## II. L'ÉTAPE DE PILOTAGE DU PST

Tout au long de sa mise en œuvre, le PST va faire l'objet d'un suivi à plusieurs niveaux par différents intervenants et organes qui vont être amenés à le piloter.

Ainsi,

- Le suivi de la mise en œuvre des projets et actions du PST et leur pilotage seront réalisés quotidiennement par les chefs de projet et les référents action.
- Le suivi global de la mise en œuvre du PST et son pilotage relèveront quant à eux de la responsabilité du collège communal et du comité de direction. C'est ce dernier qui coordonne la gestion des projets et des actions du PST et qui en réfère à l'autorité politique. Ces organes fixent chacun le rythme du suivi global de la mise en œuvre du PST, réalisé par exemple tous les mois ou trimestriellement.
- Enfin, l'autorité locale mènera annuellement, idéalement au moment de l'élaboration du budget, un exercice de planification des projets et actions du PST. A l'issue de cet exercice, un plan d'actions au minimum bisannuel sera constitué.

## Témoignage

### *La mise en place d'un service Stratégie et Développement ... un choix stratégique - Tournai*

*Suite au dépôt de la candidature de la ville auprès du Ministre des pouvoirs locaux dans le cadre de la démarche pilote PST, le directeur général a souhaité créer une structure destinée à permettre une meilleure cohérence de l'action de l'autorité politique et de l'administration – le comité de direction.*

*Dans la foulée, une instance de pilotage opérationnelle du PST a été créée réunissant le directeur général, le directeur général adjoint, le directeur financier, la directrice des services administratifs et deux agents (chef de bureau à la direction générale et chef de bureau à la direction financière et comptable). Ces derniers ont en outre été désignés pour assurer la coordination administrative et technique du PST et pour participer aux travaux du réseau des communes-pilotes.*

*Ce comité a assuré le pilotage de l'élaboration du PST d'avril 2013 à janvier 2014, faisant l'interface entre les services communaux, le comité de direction et le collège communal : établissement du planning de travail, direction de la rédaction du PST, relecture des productions, etc. Ce comité de pilotage a permis de guider efficacement les travaux et la remise du PST dans le délai imparti par le Ministre des pouvoirs locaux.*

*Convaincu que le PST est un outil qui doit évoluer en fonction des opportunités, des évaluations et de l'évolution des moyens, le collège communal a décidé de mettre en place, en avril 2014, un service stratégie et développement.*

*Ce service a reçu pour missions, notamment, de :*

- v coordonner la mise en œuvre du PST*
- v assurer le suivi du PST*
- v réaliser l'évaluation du PST*
- v proposer des réorientations*
- v faire des recommandations au comité de direction*
- v mettre en œuvre les projets/actions du PST relevant de sa compétence*

*Ce service permet par conséquent de suivre l'état d'avancement de la mise en œuvre du PST et d'assurer une veille stratégique et prospective, destinée à assister le comité de direction, et aider le directeur général, le directeur financier, et enfin le collège communal dans la prise de décision.*

## Témoignage

### *Une utilisation du PST au quotidien - Marche-en-Famenne*

*Les séances de collège communal ayant lieu chaque semaine, quoi de plus pratique que d'utiliser cette opportunité pour mettre le PST à l'ordre du jour de chaque séance !*

*Comment ? C'est simple: en liant chaque dossier proposé à l'ordre du jour du collège à une fiche PST, un objectif, une action, ...*

*Concrètement, étant donné que nous travaillons pour les séances collège et conseil ainsi que pour le PST avec l'outil IMIO - Plone-Meeting, il "suffit", dans le descriptif du point soumis, de copier-coller l'adresse internet de l'action ou de l'objectif.*

*D'une part, cela demande à l'agent qui met le dossier à l'ordre du jour d'acquiescer le réflexe d'aller très régulièrement dans "son" PST et d'en prendre l'habitude et d'autre part, cela permet aux mandataires de consulter la fiche PST en même temps que le dossier et de décider en toute connaissance de cause. Et quand il n'y a pas de fiche? C'est alors l'occasion pour le collège de se positionner, de décider d'une nouvelle action ou de revoir ses priorités. Le PST est un instrument évolutif.*

## Témoignage

### *Méthodes de suivi et d'évaluation du PST à Hannut*

*\*Mise en place d'un système de suivi avec les membres du comité de direction et les mandataires consistant à revenir trimestriellement avec l'outil PST et de mettre à jour son état d'avancement. L'objectif étant d'officialiser une démarche évolutive avec les chefs de service par l'organisation de réunions récurrentes et régulières.*

*\*Organisation d'une journée « mise au vert » spécifique d'évaluation précédée de la mise à jour, par chaque pilote, des fiches d'actions dans l'application 180° et analyse AFOM.*

*\*Evaluation du PST organisée en trois groupes de travail et composée des membres du collège communal, des membres du comité de direction et des membres du personnel de manière à favoriser la mixité entre les acteurs politiques et administratifs et une hétérogénéité sur les thèmes des actions à mener abordés par chaque groupe.*

## FOCUS : LE TABLEAU DE BORD, UN OUTIL POUR SUIVRE ET PILOTER LE PST

Pour effectuer le suivi et le pilotage du PST, un tableau de bord peut être développé. Celui-ci aura pour vocation de livrer, à un moment M, à l'aide de données, d'indices, d'indicateurs et de commentaires, une information synthétique et lisible sur l'état des projets, actions et objectifs définis dans le PST.

Chaque commune est libre d'intégrer dans son tableau de bord les données et indicateurs qu'elle considère les plus pertinents pour effectuer le suivi de son PST.

L'analyse du tableau de bord va notamment permettre aux instances dirigeantes de la commune de relever si des inflexions doivent être apportées aux différents projets et actions du PST ; de relever si une actualisation du PST est nécessaire afin d'assurer son succès.

Le tableau de bord PST sera alimenté par les agents communaux qui sont responsables des projets et des actions du PST. Il faudra veiller à ce que ces référents action et chefs de projet remplissent le tableau de bord de manière uniformisée afin que les informations reprises dans celui-ci soient cohérentes les unes avec les autres. *On pense par exemple à l'indice météo « Santé de l'action » : si la commune choisit de l'utiliser, il est nécessaire que chaque feu de couleur (vert, orange ou rouge) revête une signification partagée.*

*Certaines communes ayant participé à l'expérience-pilote PST considèrent qu'il convient de conserver le tableau de bord à l'interne afin d'augmenter la capacité managériale de la commune. Il s'agit d'un choix propre à chaque commune.*

Attention. Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du PST, le tableau de bord est un outil de pilotage : il ne doit pas être considéré comme un outil d'évaluation. De même, les données et indicateurs qui s'y trouvent vont, au cours de ce suivi, servir à piloter et pas à évaluer. Le tableau de bord va permettre d'accompagner la mise en œuvre des objectifs, des projets et des actions du PST.

Dans les deux sections suivantes, vous trouverez des exemples de données qui peuvent être intégrées dans le tableau de bord afin d'effectuer le suivi :

- des projets et actions du PST, d'une part ;
- et des objectifs opérationnels du PST, d'autre part.

- **Contenu du tableau de bord: données et indicateurs relatifs aux projets et aux actions**

Concernant chaque projet ou action du PST, les données et indicateurs suivants peuvent être repris dans le tableau de bord :

- un ou plusieurs indicateur(s) de ressources (humaines, budgétaires, patrimoniales, ...)
- le mandataire responsable du projet ou de l'action ;
- le responsable administratif du projet ou de l'action ;
- un indice « Statut de l'action » ;
- un indice « Santé de l'action » (si plusieurs composantes, possibilité de toutes les afficher) ;
- le taux d'avancement du projet ou de l'action, en pourcents ;
- un indicateur de réalisation ;
- une plage réservée aux éventuels commentaires de l'administration ;
- une plage réservée aux éventuels commentaires du politique.

- **Contenu du tableau de bord : données et indicateurs relatifs aux objectifs opérationnels**

Concernant chaque objectif opérationnel du PST, les données et indicateurs suivants peuvent être repris dans le tableau de bord :

- un ou plusieurs indicateur(s) de ressources (humaines, budgétaires, patrimoniales, ...)
- le mandataire responsable de l'objectif opérationnel ;
- le responsable administratif de l'objectif opérationnel ;
- un indicateur de réalisation ou de résultat ;
- un graphique représentant l'évolution de l'indicateur de réalisation ou de résultat depuis le début de la législature. Ce graphique peut également reprendre les éléments contextuels qui ont pu avoir une influence positive ou négative sur l'évolution de la valeur de l'indicateur ;
- un plan d'actions reprenant tous les projets et toutes les actions relatifs à l'objectif opérationnel ;
- une plage réservée aux éventuels commentaires de l'administration ;
- une plage réservée aux éventuels commentaires du politique.

- **Interpréter les données et indicateurs du tableau de bord**

Lors de l'analyse du tableau de bord, l'interprétation de chaque donnée/de chaque indicateur représente un intérêt en soi. Mais il est également nécessaire de croiser ces données et indicateurs entre eux. C'est de ces deux dynamiques que va émaner la richesse de l'analyse.

- **La fréquence de suivi**


Le suivi de la mise en œuvre du PST via l'analyse du tableau de bord doit être effectué régulièrement. La fréquence de suivi sera déterminée par chaque commune en fonction de ses besoins. *Par exemple, ce suivi pourrait être réalisé une fois par mois.*

A noter que la fréquence de suivi par les autorités administratives ne sera pas forcément la même que la fréquence de suivi par les autorités politiques.

- **Les différents types de tableaux de bord**

Certaines communes-pilotes estiment qu'on peut aisément réaliser le suivi de son PST avec un tableur Excel. Pour les autres, réaliser ce suivi nécessite de recourir à un logiciel informatique.

- **Exemple de tableau de bord<sup>20</sup>**




## Témoignage

*La gestion par projet - Sambreville*

*Plan Stratégique Transversal = Gestion par projets*

*L'utilisation d'un outil informatique collaboratif est de nature à une appropriation plus aisée au sein des différents départements de l'administration. Le suivi des projets peut être assuré en direct, au travers d'un outil unique et commun.*

*L'adjonction d'une gestion de projets (ou gestion de tâches) à l'outil PST doit permettre, à terme, un suivi permanent de l'évolution des différentes actions identifiées.*



---

<sup>20</sup> Un exemple de tableau de bord est consultable à l'annexe 4 du présent guide méthodologique.

## Témoignage

### *Le suivi de la mise en œuvre du PST - Wavre*

*La méthode de travail a été la suivante :*

- *En comité de direction, il a été demandé de mettre à jour le PST. Le tableau de bord a été envoyé à tous les responsables de services en leur demandant de le compléter. Une date d'échéance a été fixée pour remettre ce tableau de bord complété.*
- *La directrice générale a ensuite procédé à la relecture du tableau de bord, à son harmonisation et a effectué des adaptations éventuelles et demandé des renseignements complémentaires.*
- *Ce travail effectué, la directrice générale a pu facilement mettre en avant les points de blocage qui lui paraissaient nécessiter une attention particulière du collège ou une impulsion spécifique.*
- *Les membres du collège communal ont reçu le document mis à jour.*
- *Une date de séance du collège a été fixée ayant comme objectif :*
  - o de prendre connaissance de l'avancement des actions,*
  - o de réorienter les actions ou objectifs qui présentaient un blocage ou un problème,*
  - o de valider les éventuelles nouvelles actions ou objectifs opérationnels.*
- *Ont été ensuite insérés dans le tableau de bord les décisions, les commentaires et les réorientations du collège permettant ainsi aux responsables de service d'assurer le suivi ou de prendre connaissance des éventuelles adaptations.*

## III. L'ÉTAPE D'ACTUALISATION DU PST

- **Les différentes causes d'actualisation**

Les conclusions tirées lors de ces exercices de suivi et de pilotage (suivi quotidien de la mise en œuvre par les chefs de projet, suivi global de la mise en œuvre du PST par le CODIR et le collège, planification annuelle) peuvent mener à une actualisation du PST. L'évaluation du PST et certains événements extérieurs également.

Les causes de l'actualisation du PST seront par exemple les suivantes :

- l'émergence d'un contexte nouveau ;
- la diminution du budget communal ;
- l'obtention d'un subside ;
- la nécessité d'une nouvelle répartition des ressources humaines entre les différents projets et actions du PST ;
- la nécessité d'une nouvelle répartition des ressources budgétaires entre les différents projets et actions du PST ;
- la constatation que le PST, tel qu'initialement défini, est trop/n'est pas assez ambitieux ;
- la constatation que certains objectifs, projets et actions du PST ne sont pas

- clairement formulés et/ou contiennent des termes équivoques ;
- la nécessité de la mise à jour de la planification des projets et actions ;
- la nécessité d'adaptation de la démarche PST (processus, etc.) ;
- ... ;
- une combinaison de ces différents éléments.

- **Les différents types d'actualisation**

L'actualisation du PST peut se matérialiser de diverses manières. Elle consistera, selon le cas, en :

- l'adaptation du PST au contexte communal ;
- l'adaptation des ressources (humaines, budgétaires, ...) dévolues à chacun des projets et actions du PST ;
- le remodelage du PST pour le rendre plus réaliste ou plus ambitieux ;
- l'insertion d'un nouvel intitulé pour un(e) ou plusieurs objectif(s), projet(s), action(s) ;
- la mise à jour du plan d'actions ;
- l'adaptation de la démarche PST (processus, etc.) ;
- ... ;
- une combinaison de ces différents éléments.

- **La poursuite de la mise en œuvre du PST**

Après l'actualisation du PST, il convient de vérifier que tout est en ordre pour assurer la poursuite de la mise en œuvre du PST.

A cet effet, on peut par exemple se poser les questions suivantes :

- Une nouvelle planification des projets et actions du PST est-elle nécessaire ?
- Une nouvelle répartition des ressources disponibles entre les différents projets et actions du PST est-elle nécessaire ?

- **De la validation des actualisations du PST par le conseil communal**

Le PST tel qu'adopté par le conseil communal contient au minimum la liste des objectifs stratégiques et opérationnels fixés par le collège communal ainsi que celle des projets et actions qui seront réalisés pour les atteindre. Le collège communal peut également, s'il le souhaite, communiquer au conseil communal la liste des objectifs opérationnels qu'il considère prioritaires parmi les objectifs opérationnels fixés.

Quelles sont, par voie de conséquence, les modifications du PST devant faire l'objet d'une validation par le conseil communal ?

Le PST est un outil vivant et évolutif par nature. Il doit donc être souple. Il est impraticable d'imaginer que chacune des modifications qui lui sera apportée fera préalablement



l'objet d'une validation par le conseil communal.

Seuls l'actualisation des objectifs stratégiques et opérationnels du PST ainsi que la suppression de projets et d'actions feront donc l'objet d'une validation par le conseil.

Les autres actualisations réalisées dans le PST (ajout d'un projet ou d'une action, modification du périmètre d'un projet ou d'une action, ...) seront présentées annuellement au conseil communal au moment de l'élaboration du budget ou des comptes.

Les conseillers communaux veilleront par ailleurs à ce que toutes les décisions en lien avec le PST mais qui doivent par nature être adoptées au sein du conseil communal le soient. Par exemple, si le collège communal décide d'engager une personne pour développer un projet du PST, cet engagement devra préalablement faire l'objet d'une validation par le conseil communal.

## CHAPITRE 2 : ÉVALUER SON PST

L'évaluation constitue une étape essentielle de la démarche PST. Elle est inhérente à toute démarche de gouvernance.

- **Objectifs de l'évaluation**

L'évaluation permet :

- d'apprécier si les objectifs fixés dans le cadre du PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être. Les objectifs, projets et actions du PST seront par ailleurs analysés au regard de divers critères d'évaluation tels que l'efficacité ou l'efficience ;
- et d'analyser la démarche PST mise en place par la commune.

Cette évaluation va déboucher sur des constats et des recommandations. Suite aux recommandations formulées, il sera éventuellement procédé à l'actualisation du PST ; actualisation dont la qualité est l'objectif en soi de la démarche évaluative.

Les communes-pilotes considèrent l'évaluation :

- comme un outil de bonne gestion communale, de bonne gouvernance ;
- comme une occasion d'échanger, de créer le dialogue entre le politique et l'administration ;
- mais aussi comme une opportunité de valoriser et de motiver l'équipe communale en soulignant que les projets et actions avancent.

Elles ont souligné l'importance, dans le cadre de l'évaluation, de prendre du recul et le temps de l'analyse. Elles recommandent, au cours de l'évaluation, de se pencher avant tout sur les objectifs opérationnels et stratégiques. De ne pas « rester le nez dans les projets et actions », a fortiori si le PST de la commune en comporte beaucoup.

Attention :

- Il convient de distinguer l'évaluation des politiques publiques (il s'agit là d'un travail scientifique, pointu et fastidieux) de l'évaluation proposée dans le cadre de la méthodologie PST qui, elle, s'apparente plus à la réalisation d'un « bilan ».
- Le risque existe que certains considèrent les conclusions de l'évaluation comme un bulletin. Un tel état d'esprit pourrait susciter quelques craintes dans le chef des dirigeants de la commune. Il faut être clair quant au fait que l'évaluation n'est pas réalisée en vue de critiquer les dirigeants de la commune et encore moins de les sanctionner ! L'évaluation doit au contraire consister en une opération constructive. Si les dirigeants ont réalisé un suivi fréquent de la mise en œuvre du PST et ont été attentifs aux remarques et conseils émis par les partenaires et parties prenantes au PST, la responsabilité dudit « bulletin » sera partagée.

Remarque. La dernière évaluation de la législature et l'état des lieux préalable à la définition du PST de la législature suivante pourraient être réalisés de manière simultanée.

## Témoignage

### *L'évaluation, outil de valorisation et de motivation - Wavre*

*On a souvent tendance à pointer surtout ce qui ne va pas. L'évaluation du PST et la réalisation de statistiques simples (nombre d'actions avec un indicateur vert, orange ou rouge) permet de se rendre compte que la plupart des actions avancent, que beaucoup de projets se réalisent, que les services communaux mènent à bien de nombreux projets, et que ce n'est pas parce l'un ou l'autre projet connaît un problème que les services sont inefficaces. Cette vision globale est un élément de motivation pour les agents qui peuvent faire savoir ce qu'ils ont réalisé. Pour le collègue, cet outil va leur permettre de se rendre compte de tout ce qui a été réalisé et de le faire valoir auprès des citoyens et également de pouvoir tempérer la vision négative due aux dossiers plus problématiques.*

### • Fréquence de l'évaluation

S'il est prévu de réaliser l'évaluation du PST au moins une fois à la mi-législature et une fois en fin de législature, l'évaluation sera idéalement réalisée chaque année lors de l'élaboration du budget ou des comptes, moments-clefs pour réaliser les bilans et les projections.

Au cours de la dernière année de la législature communale, les autorités communales pourrait décider d'organiser la dernière évaluation de la législature. Elles veilleront à la réaliser :

- en dehors de la période électorale, cette période étant peu propice à la réalisation sereine d'une évaluation ;
- et en tout cas, en amont de la période prudente, c'est-à-dire de la période de 3 mois précédant la date des élections locales, afin que les éventuelles dépenses relatives à cette évaluation ne soient pas assimilées à des dépenses électorales.

### • Acteurs de l'évaluation

Ces acteurs seront déterminés lors de la définition du processus méthodologique relatif à l'étape d'évaluation.

Les choix suivants pourraient être posés :

- il peut être décidé que l'administration réalisera elle-même l'évaluation du PST en étroite collaboration avec le collègue communal ;

- les chefs de projets et référents action pourraient également être impliqués dans le travail d'évaluation ;
- la commune peut décider d'associer ses citoyens, ses partenaires, et ses forces vives (entreprises, associations, ...) à la démarche. Si tel est le cas, il est important de mobiliser les groupes et partenaires déjà existants ;
- il est également possible, si cela est nécessaire, d'avoir recours à des consultants et/ou à des experts.

Lorsque les autorités communales choisissent les acteurs (citoyens, partenaires communaux,...) qui participeront à l'évaluation du PST, il convient qu'elles se posent les deux questions suivantes :

- « Qui sont les porte-paroles de la réalité ? »
- « Quels aspects de l'évaluation va-t-on laisser à la discrétion du plus grand nombre ? »

Pour impliquer les citoyens et les partenaires de la commune dans l'étape d'évaluation du PST, une solution pourrait être de les solliciter pour établir un questionnaire d'évaluation. La question de savoir qui va réaliser l'évaluation va en effet revêtir moins d'importance si les questions posées lors cette évaluation sont définies de manière partenariale. Ainsi, les questions de l'évaluation pourraient être posées avec l'ensemble des citoyens et partenaires au moment de l'état des lieux qui précède la définition du PST. L'évaluation pourrait ensuite être réalisée, par exemple, par le politique et l'administration.

*Par exemple, prenons la politique des aînés pour illustrer la proposition de poser de manière partenariale les questions auxquelles il sera donné des réponses lors de l'évaluation : on pourrait, au cours de l'état des lieux qui précède la définition des objectifs, projets et actions du PST, rassembler des aînés (le public cible) et des acteurs qui œuvrent dans ce secteur, par exemple les membres du conseil consultatif des Aînés, des représentants des maisons de repos qui se situent sur le territoire de la commune, ou encore des représentants des associations de la commune dont le public cible est les aînés. Ensemble, ils réfléchiraient aux objectifs à atteindre et aux projets et actions à mettre en place pour répondre aux préoccupations des aînés. Et, à l'issue de cette réflexion, ils fixeraient la ou les questions que le politique et l'administration seraient amenés à se poser à l'heure de l'évaluation.*

## Témoignage

### *Articulation de l'évaluation entre le politique et l'administration - Sambreville*

*L'évaluation du plan stratégique transversal se réalise, en deux temps, par l'administration et le politique. Une évaluation semestrielle, en comité de direction, est réalisée ainsi qu'un suivi trimestriel de l'état d'avancement des différents dossiers et une analyse des blocages éventuels.*

*Une fois par an, le collège communal se réunit, durant l'été, pour établir une évaluation globale du plan stratégique transversal, de ses objectifs et actions, permettant une éventuelle redéfinition de ceux-ci dans la perspective des travaux budgétaires pour le(s) exercice(s) suivant(s).*

### • Démarches qui peuvent être entreprises dans le cadre de l'évaluation du PST

Ci-dessous, quelques analyses et réflexions intéressantes à mener lors de l'évaluation du PST.

#### L'analyse du dernier tableau de bord

L'analyse du dernier tableau de bord peut être réalisée. L'analyse de son évolution au cours de la législature également.

#### L'analyse du PST par le biais des critères d'évaluation

Il existe plusieurs critères d'évaluation :

- le critère d'efficacité ;
- le critère d'efficience ;
- le critère de cohérence ;
- le critère de faisabilité ;
- le critère d'effectivité ;
- ou encore le critère de pertinence.

Une réflexion sur le PST (aussi bien sur son contenu que sur la démarche développée) peut être menée par le biais de ces différents critères.

Pour analyser ces critères, le pouvoir local peut notamment se poser les questions suivantes :

- Les projets et actions mis en œuvre sont-ils cohérents par rapport aux objectifs que l'on veut atteindre ?
- Les projets, actions et objectifs prévus sont-ils cohérents les uns avec les autres ?
- Le problème est-il résolu ? Le changement s'est-il opéré ? Ai-je atteint mon objectif ?

- Les moyens utilisés sont-ils proportionnés ? Le rapport entre ressources dépensées et résultats obtenus est-il adéquat ?
- Les projets et actions mis en œuvre, les objectifs poursuivis sont-ils cohérents avec les autres politiques menées, en ce compris à d'autres niveaux de pouvoir ?
- Les projets et actions qui sont prévus sont-ils réalisables ?
- Ai-je réussi à mettre en œuvre ce que je voulais mettre en œuvre ? Est-ce que les projets et actions prévus ont effectivement été mis en œuvre ?
- Le choix politique pour faire face à la problématique est-il pertinent ?
- ...

En outre, le pouvoir local peut également se poser les questions suivantes :

- Les divers projets et actions mis en œuvre ont-ils un impact sur l'objectif opérationnel auquel ils renvoient ?
- Les différents objectifs opérationnels définis ont-ils un impact sur l'objectif stratégique auquel ils renvoient ?

Répondre à certaines de ces questions est parfois difficile. C'est pourquoi, pour obtenir la meilleure lisibilité possible, le dialogue est nécessaire. Il faut faire jouer l'intelligence collective, et également s'intéresser à la question du ressenti et de l'évolution de ce ressenti.

Il n'est pas nécessairement pertinent d'étudier tous les critères d'évaluation proposés ci-dessus en même temps, en un seul bloc, à un moment M. Au contraire, l'évaluation mérite peut-être d'être séquencée. En d'autres termes, il faut se demander sur quels critères d'évaluation on va se pencher :

- avant la mise en œuvre du PST ;
- éventuellement pendant la mise en œuvre du PST ;
- et après la mise en œuvre du PST.

*Par exemple, le critère de pertinence pourrait être étudié avant et après la mise en œuvre du PST. Le critère d'efficacité pourrait, quant à lui, n'être étudié qu'après la mise en œuvre du PST, chaque fois au bout d'un an.*

### L'analyse AFOM

L'état des lieux qui précède la définition du PST aura peut-être été l'occasion de réaliser une analyse AFOM. L'évaluation est un moment opportun pour en réaliser une nouvelle et pour vérifier que le PST reste cohérent au vu de cette nouvelle analyse. L'analyse AFOM va permettre de mettre en avant les atouts et les faiblesses de la commune, ainsi que les menaces auxquelles elle doit faire face et les opportunités qui se présentent à elle.

*Une bonne pratique : Réaliser, lors de l'évaluation, une analyse AFOM non plus sur la commune en tant que telle mais sur la démarche PST qui a été développée par la commune (ses processus, etc.)*

## Recommandations des communes-pilotes

Ci-dessous, quelques questions que les communes-pilotes recommandent de se poser dans le cadre de l'évaluation :

- \* Où en est-on ? Comment en est-on arrivé là ? Comment envisage-t-on le futur ?
- \* Quelles sont les nouvelles menaces, les nouvelles contraintes et les nouvelles opportunités ?
- \* Certains objectifs, projets, actions ne devraient-ils pas être reformulés ? Certains termes utilisés dans les intitulés des objectifs, des projets et des actions ne devraient-ils pas être ajustés/modifiés afin que chacun comprenne bien leur portée ?
- \* Les processus mis en place dans le cadre du PST conviennent-ils ?

Plusieurs communes-pilotes ont également insisté sur la nécessité d'évaluer, parallèlement à l'évaluation de leur PST, l'exercice de leurs missions régaliennes. Pour ces communes, ces deux évaluations sont intrinsèquement liées. Elles considèrent donc que ces évaluations doivent être articulées.

## Pratiques communales existantes

Certaines pratiques existent peut-être déjà au sein de la commune en matière d'évaluation. Elles pourraient être reproduites, si cela est pertinent, dans le cadre du PST.

### • **Outils d'animation qui peuvent être mobilisés dans le cadre de l'évaluation du PST**

Les outils d'animation qui peuvent être mobilisés pour réaliser l'évaluation du PST sont divers et la commune devra sélectionner ceux qui lui conviennent le mieux.

Ces outils d'animation sont, par exemple :

- |                     |                             |
|---------------------|-----------------------------|
| - le débat ;        | - l'enquête ;               |
| - la table ronde ;  | - le focus-group ;          |
| - la consultation ; | - ou encore l'analyse AFOM. |

La commune n'est pas obligée de travailler de la même façon avec toutes les thématiques et avec tous les acteurs. Elle peut par exemple faire appel aux commissions consultatives pour certaines thématiques et avoir recours à des tables rondes pour interagir avec d'autres acteurs sur d'autres thématiques. Le but est de se rassembler et de dialoguer. Et le cadrage peut être différent d'un acteur à l'autre et d'une thématique à l'autre.

### • **Actualisation du PST suite à son évaluation**

L'évaluation pourra forcément, elle aussi, mener à l'actualisation du PST.



## Témoignage

### *Le CODIR, outil de développement du PST - Marche-en-Famenne*


*A la ville de Marche, le CODIR existe depuis 2011. D'abord dans un format "restreint", puis depuis 2012 dans un format élargi (12 personnes composés des DG ville et CPAS, DF commun, directeur des travaux, chefs de divisions, responsable RH).*

*En vue de l'évaluation intermédiaire du PST, entre janvier 2015 et avril 2016, chaque membre du CODIR a présenté devant le CODIR réuni, ses objectifs et actions.*

*Cette évaluation nous a permis de nous réapproprier le PST et a donné l'opportunité à chaque responsable de fiches de montrer à l'ensemble du CODIR ce que chaque service faisait et comptait faire à l'avenir ainsi que de souligner les partenariats existants inter-services.*

*La présentation de l'évaluation intermédiaire du PST au CODIR a permis une connaissance détaillée du "qui fait quoi".*

*Le PST quant à lui permet à ce niveau une meilleure communication inter-service et suscite un esprit d'entreprise.*





## CONCLUSION

« Les plus belles méthodologies ne servent à rien s'il n'existe pas une réelle volonté... »  
(Commune de Floreffe)

L'expérience-pilote PST a démontré le bénéfice de la démarche. Après 5 années de travail, les 24 communes participantes ont dégagé les avantages de la programmation stratégique. Elles se félicitent ainsi d'avoir identifié clairement leurs objectifs et d'avoir pu définir une vision à moyen et long terme. L'élaboration d'un projet d'avenir pour leurs territoires et leurs habitants leur a notamment permis de prendre du recul, de clarifier les rôles de chacun, d'améliorer les collaborations avec les partenaires de la commune, de mobiliser le personnel communal tout en renforçant le dialogue entre l'administration et le politique.

Ce guide est le fruit des réflexions et bonnes pratiques échangées entre ces communes, des réussites vécues et des écueils rencontrés. Il doit vous guider dans votre travail de programmation stratégique en proposant une méthodologie-type que nous vous invitons à vous approprier et à adapter selon vos réalités locales.

Le PST implique une culture de la planification et de la gestion par objectifs. L'implémentation de la démarche dans votre institution commencera souvent par un effort pédagogique auprès des différents intervenants. Ceux-ci seront peut-être appelés à modifier leur manière de travailler. Rappelez-vous que si vous êtes convaincu des bienfaits du PST, vous serez d'autant plus convaincant pour transmettre la méthode.

Pour vous aider dans votre démarche, voici quelques derniers conseils de quelques communes-pilotes pour réussir votre PST :

Ville de Hannut :

- v Travailler par étape
- v Impliquer les agents communaux et déléguer (responsabilisation et autonomie)
- v Communiquer lors des différentes étapes
- v Prévoir des moments pour favoriser la transversalité
- v Faire simple
- v Limiter ses projets et actions pour que l'outil reste « manipulable »
- v Identifier le mandataire responsable et le responsable administratif de chaque projet/action

Ville de La Louvière :

- v Éviter les objectifs stratégiques trop larges
- v Veiller à l'appropriation de l'outil par la hiérarchie
- v Limiter le nombre de projets/actions touchant aux missions régaliennes ou au fonctionnement des services
- v Veiller à la précision des projets/actions et à leur caractère SMART
- v Planifier les réalisations dans le temps et prioriser

Commune de Floreffe :

- v La répartition des projets/actions à mener dans le PST doit être équilibrée entre les mandataires responsables.
- v L'essentiel est une bonne articulation entre le politique, chargé de fixer des objectifs cohérents et réalistes, et une administration, chargée de les concrétiser.
- v Le plus important, c'est l'esprit d'équipe, le décloisonnement, le respect, la communication et l'écoute.
- v Il faut nécessairement que le directeur général soit convaincu et que le bourgmestre soit au minimum « ouvert » à ce changement ou (mieux) « motivé » en participant activement au changement.

Découvrir la démarche PST

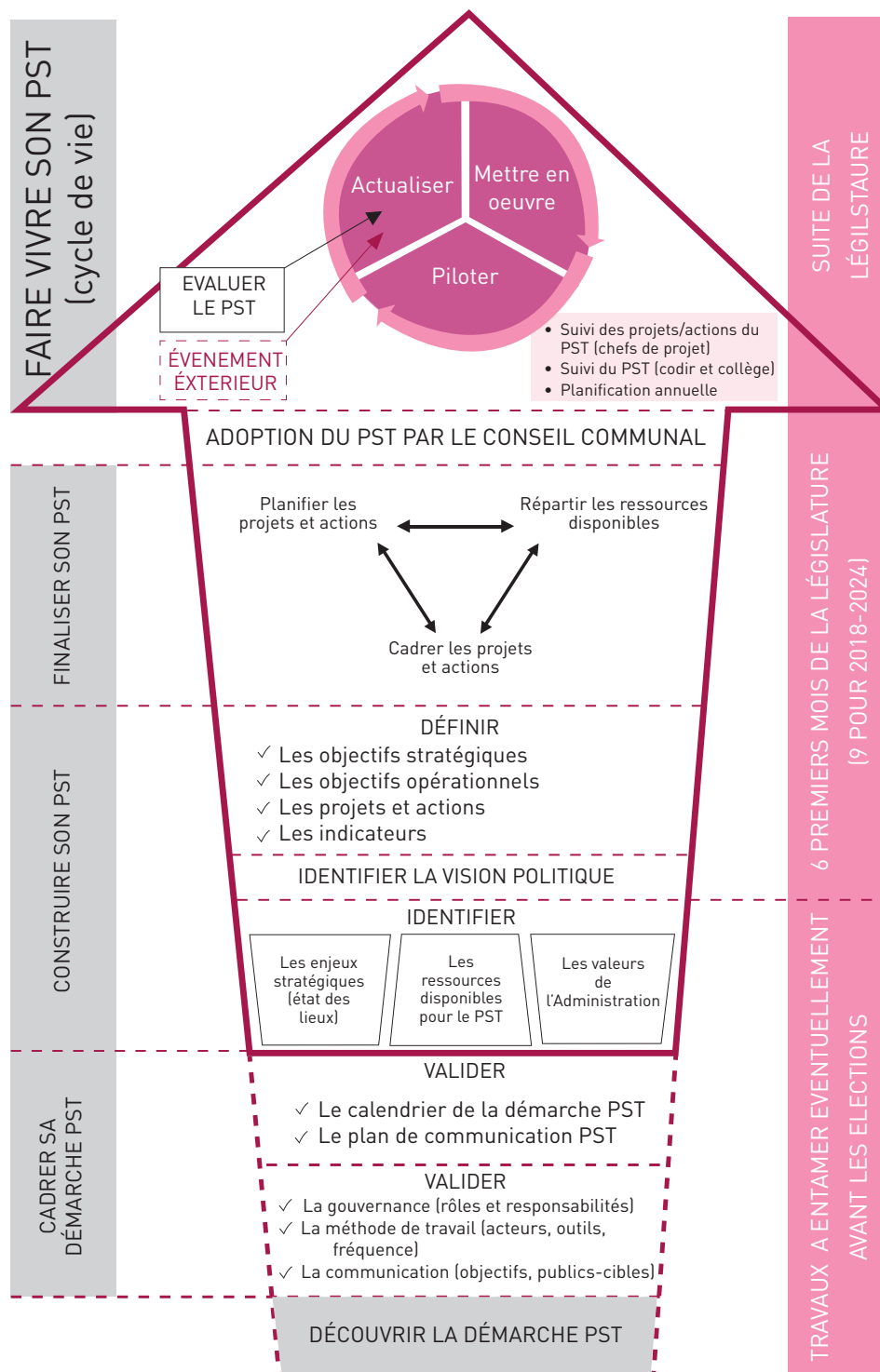
Cadrer sa démarche PST

Construire son PST

Finaliser son PST

Faire vivre son PST

## - LA DÉMARCHE PST -



## DÉCOUVRIR LA DÉMARCHE PST

Le PST : un outil de gouvernance au service de la modernisation de la gestion publique locale

Le programme stratégique transversal (PST) est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le corps communal pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition.

Il est soumis à une évaluation au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. Il peut être actualisé en cours de législature.

*« Alors qu'existaient déjà des déclarations de politique communale se déclinant en plus de 150 « objectifs », le PST permet un suivi plus strict et permanent des différents axes politiques définis et des actions qui en découlent » (commune de Sambreville)*

### Les acteurs du PST

L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PST reposent sur une collaboration entre le corps communal et son administration. Après approbation par le conseil communal, le PST est publié.

### Les délais

Le PST est soumis au conseil communal dans les 6 mois qui suivent l'installation du collège communal. Pour le premier PST de la législature 2018-2024, ce délai est porté à 9 mois.



### Le PST et les plans communaux

Le PST n'est pas un plan de plus : c'est un programme.

Le PST a pour vocation de fédérer et intégrer tous les plans communaux généraux ou sectoriels (PCDR, PCS, agenda 21, plan d'actions des ADL, programme Ville Amie des Aînés, Plan logement,...).

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

Les objectifs, projets et actions contenus dans ces différents plans peuvent ainsi se retrouver dans le PST.

## Expérience-pilote

Tout au long de la législature 2012-2018, 24 communes wallonnes ont participé à une expérience-pilote visant à traduire leur programme de politique générale en PST et à assurer la mise en œuvre, le pilotage et l'évaluation de ce PST. Elles ont eu l'occasion de tester la méthodologie PST, de partager leurs pratiques, de soulever les difficultés rencontrées et d'identifier les avantages de la démarche.

### Les avantages de la planification stratégique

- Cadre fixé
- Nouvelle culture de gestion
- Vision à long terme
- Gestion transversale, décloisonnée, coordonnée
- Optimisation du service rendu au citoyen
- Fédération de tous les plans sectoriels existants
- Dialogue constructif entre mandataires et grades légaux
- Fédération des acteurs
- Optimisation de l'utilisation des ressources
- Légitimité de l'action communale
- ...

Exemples de PST

*En savoir plus et consulter les PST des communes-pilotes :*  
<http://pouvoirslocaux.wallonie.be/pst>

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## CADRAGE DES ÉTAPES, CALENDRIER, PLAN DE COMMUNICATION

### Cadrer chaque étape

L'élaboration du PST commence par un travail de cadrage des étapes. Avant toute chose, pour chaque étape de la démarche PST, la commune s'interrogera sur les rôles et les responsabilités de chacun (gouvernance), sur les méthodes que l'on entend utiliser pour construire et faire vivre son PST (méthode de travail) ainsi que sur la communication (objectifs, publics-cibles).

Conseil

*Désigner un référent PST et/ou mettre sur pied un comité de pilotage pour orchestrer et coordonner la démarche PST*

### Gouvernance : fixer les rôles et responsabilités

Définir clairement, pour chaque étape, le pouvoir décisionnel de chacun des acteurs du PST ainsi que les principes de collaboration entre ces différents acteurs permet à chacun de connaître ses rôles et responsabilités afin d'assurer le bon fonctionnement de la démarche.

Questions à se poser

*Qui initie, propose, amende, valide ? quelles responsabilités pour l'administration ? et pour le politique ? quel rôle pour le référent PST/le comité de pilotage ?*

---

*« Une bonne collaboration entre autorité politique et autorité administrative est l'une des clefs du succès de la démarche PST ! »*

---

### Méthode de travail : déterminer les acteurs, les outils, la fréquence

Pour chaque étape, la commune précise les dispositifs/démarches/outils méthodologiques qui vont être mobilisés, les acteurs qui vont participer, et le rôle de chacun de ces acteurs dans le cadre de la réalisation de l'étape. La fréquence de réalisation de chaque étape est également fixée.

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## Communication : objectifs, publics-cibles

L'adhésion à la démarche PST et la mobilisation autour du PST passent par une communication réfléchie. La communication est tant interne (administration, politique,...) qu'externe (citoyens, partenaires, forces vives,...).

Questions à se poser

*Quelle communication vers les acteurs internes et externes ? quels éléments communiquer ? à quel moment ? par quels moyens ?*

« Une bonne communication autour du PST augmente l'adhésion à la démarche »

Un plan de communication et un calendrier propres à chaque commune

Ce travail de cadrage permet de dresser un plan de communication ainsi qu'un calendrier de travail.

Ces outils présenteront des spécificités propres à chaque commune, étant donné qu'il seront générés à partir des choix effectués sur les plans de la gouvernance, de la méthodologie et de la communication pour chaque étape.

Modèles

*Des modèles de plan de communication et de calendrier se trouvent aux pages 25 et 31 du guide méthodologique*

Plus d'infos

*Consulter les pages 17 et suivantes du guide méthodologique*

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## IDENTIFIER LES ENJEUX STRATÉGIQUES

### L'état des lieux

La rédaction d'un PST doit s'appuyer sur une bonne connaissance de la réalité locale : il faut savoir ce que l'on est et à quels enjeux on est confronté pour pouvoir déterminer un projet d'avenir qui ait du sens.

Pour mieux connaître la commune et identifier les enjeux stratégiques auxquels elle est confrontée, il est recommandé de procéder à un état des lieux.

---

*« Réaliser un inventaire de départ de qualité et le plus complet possible est nécessaire, au besoin en étant aidé par une structure externe » (Commune de Modave)*

---

### Un état des lieux, pour quoi faire ?

- pour disposer d'une base sur laquelle fonder sa stratégie ;
- pour élaborer des objectifs qui répondent aux besoins de la population ;
- pour mobiliser les parties prenantes qui sont des forces de propositions.

### L'état des lieux par la récolte de données

Un des moyens d'établir cet état des lieux consiste en la récolte de données pertinentes. Afin de garantir l'objectivité du rapport constitué suite à la récolte de données, celui-ci sera idéalement réalisé par l'administration, sera le plus exhaustif possible et précisera les sources utilisées (données internes, enquête,...).

---

*Une démarche PST qui associe les citoyens et partenaires de la commune gagnera en pertinence, en légitimité et en créativité*

---



Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

**Construire  
son PST**

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## L'état des lieux par le débat

L'état des lieux peut également être alimenté par des méthodes participatives. Le débat permet de récolter les opinions des participants, leurs ressentis ainsi que des informations et idées et, de la sorte, d'identifier des enjeux auxquels la commune doit faire face ainsi que les domaines dans lesquels il est pertinent d'agir.

## Des méthodes multiples

L'ampleur et le contenu de l'état des lieux varieront d'une commune à l'autre. Chaque commune est aussi libre d'associer les citoyens aux travaux du PST. Les méthodes sont très variées, de l'organisation de réunions d'échange aux focus groups, en passant par des analyses AFOM participatives ou des tables rondes.

Outils

*Pour en savoir plus sur l'analyse AFOM, consulter le guide méthodologique à la page 42*

### Gagnez du temps !

La commune dispose déjà de toute une série de données :

- au sein de ses services ;
- dans divers rapports d'activités ;
- dans les diagnostics établis dans le cadre d'autres plans sectoriels ;
- dans son plan de gestion ;
- via les institutions parlocales dont le CPAS, les régies, SLSP, GAL ... ;
- dans les synthèses analytiques des budgets et comptes et indicateurs financiers ;

...  
**Recyclez-les !**

Walstat

*Toutes les données statistiques de votre commune en un seul endroit : le portail d'informations statistiques locales WALSTAT <http://walstat.iweps.be>*

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## IDENTIFIER LES RESSOURCES DISPONIBLES

Développer son PST : avec quels moyens ?

Connaître les ressources dont on dispose est essentiel pour mener à bien sa stratégie. Préalablement à l'écriture de son PST, la commune réalise un relevé des ressources dont elle dispose pour mettre en œuvre celui-ci. Elle évalue les ressources nécessaires pour accomplir ses missions légales, régaliennes et quotidiennes. Les ressources restantes sont mobilisables dans le cadre du PST.



### Les ressources humaines

La première ressource de la commune est sans conteste son personnel. La maîtrise par l'autorité de la capacité humaine dont elle dispose est primordiale afin de pouvoir quantifier sa marge de manœuvre.

Outils

*Les outils utiles à disposition des gestionnaires locaux : le cadre et l'organigramme*

### Les ressources financières

Considérer l'étendue des dépenses à venir permet à la commune de mieux gérer ses moyens financiers et surtout d'établir un PST crédible et réaliste. L'établissement de projections budgétaires pluriannuelles devient une évidence dans le cadre de la démarche PST

Outils

*Un outil utile : l'eComptes qui permet aux communes d'établir un tableau de bord financier pluriannuel.*

---

« Bien connaître ses ressources avant de rédiger son projet de PST, c'est éviter le risque de frustration lié à la non réalisation d'objectifs parfois trop ambitieux »

---

### Les ressources technologiques et patrimoniales

La commune est invitée à étudier les possibilités qui lui sont offertes par son patrimoine mobilier et immobilier pour atteindre les objectifs qu'elle souhaite se fixer.

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## IDENTIFIER LES VALEURS DE L'ADMINISTRATION

Préalablement à la définition du PST à proprement parler, il est intéressant que l'administration s'interroge sur les valeurs qui sont les siennes et qui guideront son action dans le cadre de la mise en œuvre du PST.

La réalisation de cette étape par l'ensemble des agents communaux est vectrice d'une forte adhésion à la démarche PST.

Elle requiert l'organisation de plusieurs rencontres planifiées lors desquels les agents sont invités à réfléchir à leur pratique professionnelle.

Astuce

*Un moyen pratique pour amener les agents à parler des valeurs qu'ils défendent dans le cadre professionnel ? Demandez-leur d'évoquer une situation professionnelle concrète qui a provoqué chez eux de l'indignation.*

Exemples

*La solidarité, le respect, l'égalité, la communication, le professionnalisme et la reconnaissance.*

## ÉTABLIR LA VISION POLITIQUE

La vision politique énonce de manière précise et concise la situation dans laquelle les mandataires politiques projettent leur commune à moyen et long termes. Elle indique ce vers quoi ils souhaitent se diriger. Elle décrit un futur idéal pour la commune ou son environnement.

On retrouve cette vision dans les programmes électoraux, le pacte de majorité ou encore le programme de politique générale. Au cours de l'étape suivante (la définition du contenu du PST), la vision sera traduite en objectifs stratégiques.

### Le PST et la déclaration de politique générale

Il est utile de disposer du programme de politique générale de la majorité communale pour entamer la rédaction du PST. Le délai prévu pour la soumission par le collège communal au conseil communal d'un PST étant de 6 mois à compter de la désignation des échevins (9 mois pour le premier PST de la législature 2018-2024), il est important que ce programme de politique générale soit disponible le plus tôt possible.

Calendrier

*L'étape d'identification de la vision politique suit nécessairement les élections locales. Les autres étapes préalables à la phase de construction du PST peuvent par contre être entamées avant le scrutin.*

## DÉFINIR LES OBJECTIFS, PROJETS ET ACTIONS

### Des objectifs pour le PST

En se basant sur les étapes réalisées jusqu'ici (état des lieux, identification des ressources, définition de la vision politique, ...), les rédacteurs du PST disposent d'une base de travail permettant de lister les résultats que l'on souhaite atteindre à moyen et long terme pour la commune. Ceux-ci sont traduits sous forme d'objectifs.

*Le nombre d'objectifs, de projets et d'actions variera d'un PST à l'autre. Les communes ayant participé à l'expérience-pilote PST conseillent d'inscrire un nombre raisonnable de projets et d'actions dans le PST. Toutefois, si le PST doit être réaliste et conçu de manière à rester abordable, il doit également être ambitieux de sorte à motiver les acteurs de sa mise en œuvre.*

### Une structure pyramidale

Le PST se construit selon une architecture pyramidale, où les éléments les plus généraux du programme – les objectifs stratégiques – se trouvent au sommet. Le niveau intermédiaire rassemble les objectifs opérationnels tandis que les éléments les plus concrets – les actions et projets – constituent la base.

#### - Les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques traduisent la vision des autorités communales. Ils expriment ce que la commune veut être au terme de la législature ou à plus long terme. Ils visent le « devenir de la commune ». Leur nombre est relativement limité.

#### Astuce

*Question à se poser pour les définir : « que voulons-nous être ? »*

#### - Les objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels sont les « leviers mobilisés » par la commune pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ils sont plus nombreux que les objectifs stratégiques et visent des résultats à atteindre au terme de la législature.

#### Astuce

*Question à se poser pour les définir : « quels leviers va-t-on mobiliser pour atteindre l'objectif stratégique ? »*

Découvrir la démarche PST

Cadrer sa démarche PST

Construire son PST

Finaliser son PST

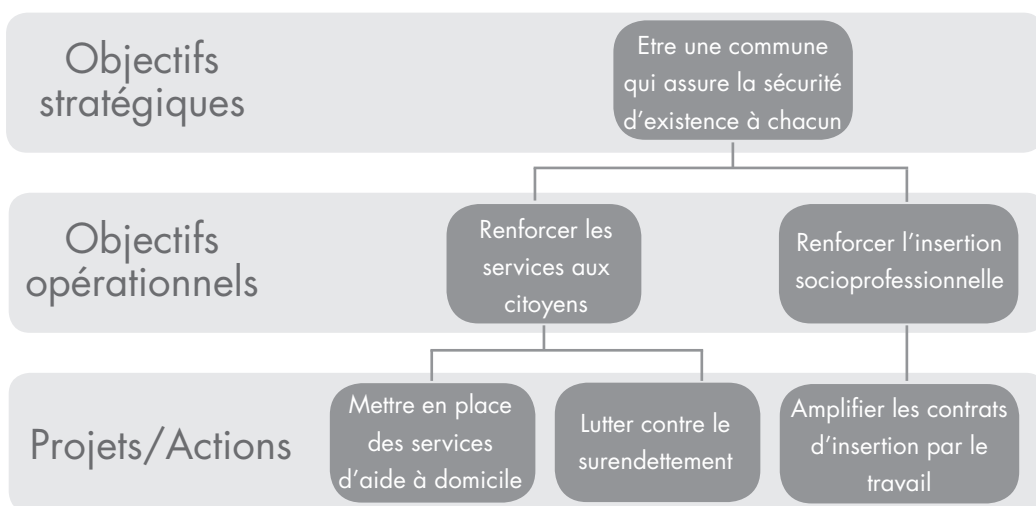
Faire vivre son PST

### - Les projets et actions

Un ou plusieurs projets/actions sont définis dans le cadre de chaque objectif opérationnel. Il s'agit de définir ce que l'on va faire concrètement pour atteindre ledit objectif. L'action/le projet est précis et limité dans le temps. Une personne désignée est responsable de sa réalisation (chef de projet ou référent action).

« Notre conseil est de veiller à une harmonisation rédactionnelle des fiches projets/actions, tout en laissant une certaine liberté d'approche aux agents ». (Ville de Gembloux)

### Exemples



### Des indicateurs

Outils d'aide à la mesure, les indicateurs sont utiles dans le cadre de l'état des lieux ainsi que pour assurer le pilotage et l'évaluation du PST.

Les communes-pilotes conseillent de les définir dès le début de la démarche, en même temps que la définition des objectifs, projets et actions du PST.

### Plus d'infos ?

Pour connaître les différents types d'indicateurs, leurs avantages et leurs limites : consulter le guide aux pages 64 et suivantes

Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

**Construire  
son PST**

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

## Les volets interne et externe

L'ensemble des objectifs et des projets/actions sont répartis dans deux grands volets :

### - Le volet interne : « Administration générale »

Le volet interne du PST intègre les objectifs, projets et actions visant à améliorer l'organisation et optimiser le fonctionnement internes de la commune et des services communaux.

Le volet interne peut couvrir différents domaines d'actions dont les plus fréquemment rencontrés sont l'accessibilité de l'administration, la structure de pilotage de l'administration, la gestion des ressources humaines, la structuration des services, le fonctionnement propre à chacun des services, les processus, la simplification administrative ou encore la communication interne ...

### - Le volet externe « Développement des politiques »

Le volet externe du PST vise, quant à lui, le développement des politiques communales.

Il reprend les objectifs, projets et actions relatifs aux politiques communales (politiques en matière de logement, d'environnement, de cohésion sociale...)

### **LE PST, LES PARTENAIRES DE LA COMMUNE ET LES CITOYENS**

L'implication des citoyens, des forces vives et des partenaires de la commune dans la politique communale est de plus en plus fréquente.

Dans ce domaine, l'autonomie, mais aussi la diversité et la créativité de chaque pouvoir local, génèrent une multitude de démarches. Et nul ne doute qu'à l'avenir, les nouvelles technologies engendreront de nouvelles formes de participation.

La participation citoyenne, dans le cadre du PST, peut par exemple prendre place lors des étapes d'identification des enjeux stratégiques ou d'évaluation.

## CADRER ET PLANIFIER LES PROJETS ET ACTIONS, RÉPARTIR LES RESSOURCES

Une étape doit encore être réalisée avant de pouvoir mettre en œuvre le PST : cadrer les projets et actions, y affecter les ressources nécessaires et planifier leur mise en œuvre. Cette phase de finalisation rendra la mise en œuvre du PST efficace et son pilotage plus aisé.

### Cadrage des projets et actions

Une fois le PST défini, les projets et actions qu'il contient sont cadrés : leur périmètre et leur contenu sont précisés. La rédaction des documents de projet/action permet de préciser clairement les objectifs poursuivis par le projet et d'établir un référentiel fiable pour les intervenants tout au long du projet.

#### Outils

*Pour en savoir plus sur la rédaction des « fiches projet/action », consulter les pages 74 et suivantes du guide méthodologique*

### Planification des projets et action

L'étape de cadrage du PST est accompagnée d'une planification des projets et actions du PST. Idéalement, cette planification porte sur les deux années à venir, cap réaliste au-delà duquel toute programmation subit presque nécessairement des modifications.

Ce travail de planification aboutit à l'établissement d'un plan d'actions bisannuel.

#### Outils

*Exemple de plan d'actions à la page 75 du guide*

### Répartition des ressources disponibles

En parallèle, est réalisé un travail d'affectation des ressources : les moyens humains, matériels ou budgétaires disponibles sont répartis entre les différents projets et actions du PST de manière à rendre possible la réalisation de l'ensemble du PST sur toute sa durée.

Une attention est également portée sur les moyens nécessaires au pilotage et à la coordination de la démarche PST en tant que telle.

## FAIRE VIVRE SON PST

### Mise en œuvre et pilotage

Tout au long de sa mise en œuvre, le PST va faire l'objet d'un suivi à plusieurs niveaux par les différents intervenants et organes amenés à le piloter :

Le suivi de la mise en œuvre des projets et des actions du PST sera réalisé quotidiennement par les chefs de projet. Un comité de pilotage du projet peut également être mis en place.

Le suivi global de la mise en œuvre du PST sera quant à lui de la responsabilité du collège communal et du comité de direction.

Enfin, l'autorité locale mènera annuellement un exercice de planification bisannuelle, idéalement au moment de l'élaboration du budget.

#### La place du chef de projet

L'autonomie du chef de projet est un élément crucial. Et il convient de définir, dès le départ, en accord avec le sponsor et/ou le comité de direction, les limites de cette autonomie. La question de départ étant : «que puis-je, en tant que chef de projet, faire et ne pas faire seul ?».

#### Outils

Le tableau de bord, outil de suivi du PST : consulter les pages 84 et suivantes ainsi que l'annexe 4 du guide

### Actualisation

Les conclusions tirées lors de ces exercices de suivi et de pilotage peuvent mener à une actualisation du PST. L'évaluation, un événement extérieur ou une opportunité imprévue peuvent également être à l'origine d'une actualisation du PST. A cette occasion, la planification et la répartition des ressources pourront être rediscutées.



Découvrir la  
démarche PST

Cadrer sa  
démarche PST

Construire  
son PST

Finaliser  
son PST

Faire vivre  
son PST

### L'évaluation

L'évaluation constitue une étape essentielle de la démarche PST. Elle est inhérente à toute démarche de bonne gouvernance.

Elle permet d'apprécier si les objectifs fixés dans le cadre du PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être.

L'évaluation du PST est menée au moins une fois à la mi-législature et une fois en fin de législature, idéalement annuellement lors de l'élaboration du budget ou des comptes.

---

« La mise à jour du PST et son évaluation prennent pas mal de temps mais en valent la peine » (commune de Peruwelz)

---

### ANNEXE 1 : EXERCICE DE DÉFINITION D'OBJECTIFS OPÉRATIONNELS SMART, DE PROJETS, D'ACTIONS ET D'INDICATEURS

Dans le cadre de cet exercice, nous allons, pour chaque objectif opérationnel présenté :

- vérifier s'il est SMART ;
- s'il ne l'est pas, le rendre SMART ;
- définir une série de projets et d'actions ;
- et définir une série d'indicateurs.

#### **Objectif Opérationnel n°1 : « Diminuer le temps d'attente moyen de l'utilisateur au Guichet Population de 20% dans les 12 mois à venir »**

Cet objectif opérationnel est-il SMART ? Oui.

*Spécifique : Oui. L'objectif opérationnel couvre une seule idée et les termes employés sont univoques.*

*Mesurable : Oui, la valeur cible à atteindre peut être déduite de l'objectif opérationnel pour autant que l'on connaisse le temps d'attente moyen de l'utilisateur initial.*

*Acceptable : Oui, s'il respecte l'équilibre entre effort à fournir et réalité de terrain.*

*Réaliste : Oui, si les ressources disponibles pour ce faire sont suffisantes.*

*Temporellement délimité (Délimité dans le temps) : Oui*

Quels projets/actions pourraient être définis pour cet objectif opérationnel ?

*Action 1 : « Augmenter la durée des permanences d'une heure par jour de la semaine »*

*Action 2 : « Mettre en place un « Front Office » pour les demandes des utilisateurs qui peuvent être vite rencontrées et un « Back Office » pour les demandes des utilisateurs qui demandent du temps pour être traitées. »*

*Action 3 : « Engager un nouvel agent administratif (équivalent temps-plein) pour le Guichet Population »*

Quels indicateurs pourraient être définis pour cet objectif opérationnel et pour ces actions ?

*Pour l'objectif opérationnel : Indicateur de résultat : « La diminution en pourcents du temps d'attente moyen de l'utilisateur au Guichet Population (Valeur Cible : 20%) »*

Pour l'Action 1 : Indicateur de réalisation : « Nombre de jours de la semaine où la durée de la permanence a été augmentée d'une heure (Valeur Cible : 5) »  
 Pour l'Action 2 : Indicateurs de réalisation binaires : « Front Office mis en place : Oui/Non » et « Back Office mis en place : Oui/Non »  
 Pour l'Action 3 : Indicateur de réalisation binaire : « Nouvel agent administratif (équivalent temps-plein) pour le Guichet Population engagé : Oui/Non »  
 + un Indice « Statut de l'action » et un Indice « Santé de l'action » par action.

## **Objectif Opérationnel n°2 : « Entretenir les trottoirs et les places publiques afin d'assurer la qualité et la sécurité de ces espaces publics »**

Cet objectif opérationnel est-il SMART ? Non.

**Spécifique :** Non.

- L'objectif opérationnel couvre ici plus d'une idée. En effet, dans cet énoncé, il est question de la qualité des espaces publics et de la sécurité des espaces publics.

- Par ailleurs, la portée de certains mots mérite d'être précisée : qu'entend-t-on par « entretenir » ? Par « qualité » ? Par « sécurité » ?

- Les termes « Qualité » et « Sécurité » ne devraient-ils pas plutôt se trouver au niveau de l'objectif stratégique ?

**Mesurable :** Pas vraiment.

On suppose, à la lecture de cet Objectif Opérationnel, que les trottoirs et les places publiques visés sont tous ceux qui existent sur le territoire de la commune mais cela n'est pas clairement spécifié.

**Acceptable :**

Oui, s'il respecte l'équilibre entre effort à fournir et réalité de terrain.

**Réaliste :**

Oui, si les ressources disponibles pour ce faire sont suffisantes.

**Temporellement délimité (Délimité dans le temps) :** Non. Sauf si cet objectif opérationnel a été concrètement planifié.

Comment cet Objectif Opérationnel pourrait-il être formulé pour devenir SMART ?

« Restaurer les places et trottoirs communaux les plus endommagés afin d'assurer la sécurité des usagers »

Quels projets/actions pourraient être définis pour cet objectif opérationnel ?

Action 1 : « Réaliser une liste de critères pour évaluer le degré d'endommagement des places et trottoirs communaux »

Action 2 : « Identifier les places et trottoirs communaux endommagés »

Action 3 : « Constituer une liste des places et trottoirs communaux endommagés du plus endommagé au moins endommagé (par ordre de priorité) »

Action 4 : « Rentrer un dossier de subvention auprès du SPW »

Action 5 : « Restaurer, sur base de la liste constituée, les places et trottoirs les plus endommagés pour un budget de maximum X EUR en veillant à ce que ces places et trottoirs soient adaptés aux personnes à mobilité réduite »

Quels indicateurs pourraient être définis pour cet objectif opérationnel et pour ces actions ?

Pour l'objectif opérationnel : Indicateur de résultat : « La diminution en pourcents du nombre d'accidents survenus à cause de l'endommagement des places et trottoirs communaux (Valeur Cible : 50%) »

Pour l'Action 1 : Indicateur de réalisation binaire : « Liste de critères pour évaluer le degré d'endommagement des places et trottoirs communaux réalisée : Oui/Non »

Pour l'Action 2 : Indicateur de réalisation binaire : « Places et trottoirs communaux endommagés identifiés : Oui/Non »

Pour l'Action 3 : Indicateur de réalisation binaire : « Liste des places et trottoirs communaux endommagés du plus endommagé au moins endommagé constituée : Oui/Non »

Pour l'Action 4 : Indicateur de réalisation binaire : « Dossier de subvention rentré auprès du SPW : Oui/Non » + Indicateur de réalisation binaire : « Subvention obtenue : Oui/Non »

Pour l'Action 5 : Indicateur de réalisation binaire : « Ordre de la liste respecté pour l'exécution des travaux : Oui/Non » + Indicateur de réalisation binaire : « Restauration des places et trottoirs réalisée en veillant à ce qu'ils soient adaptés aux personnes à mobilité réduite : Oui/Non » + Indicateur de réalisation quantitatif : « Nombre d'euros dépensés dans la restauration des places et trottoirs communaux les plus endommagés SUR Nombre d'euros prévus pour la restauration des places et trottoirs communaux les plus endommagés »

+ un Indice « Statut de l'action » et un Indice « Santé de l'action » par action.

**Objectif Opérationnel n°3 : « La commune constate une augmentation des dépôts clandestins sur son territoire. Elle souhaite sensibiliser les citoyens à cette problématique. »**

Cet objectif opérationnel est-il SMART ? Non.

**Spécifique** : Non. La portée des mots « dépôts clandestins » mérite d'être précisée.

**Mesurable** : Non.

**Acceptable** : Oui, s'il respecte l'équilibre entre effort à fournir et réalité de terrain.

**Réaliste** : Oui, si les ressources disponibles pour ce faire sont suffisantes.

**Temporellement délimité (Délimité dans le temps)** : Non. Sauf si cet objectif opérationnel a été concrètement planifié.

Comment cet Objectif Opérationnel pourrait-il être formulé pour devenir SMART ?

« Réduire de 30% le nombre de dépôts clandestins d'immondices sur le territoire de la commune, et ce, notamment en sensibilisant les citoyens de la commune à la problématique. »

Quels projets/actions pourraient être définis pour cet objectif opérationnel ?

Action 1 : « Réaliser un relevé des endroits où ce type d'infraction a déjà été constaté »

Action 2 : « Planter des panneaux de sensibilisation aux endroits mentionnés dans le relevé »

Action 3 : « Signer une convention avec la province pour accéder aux services d'un agent sanctionnateur qui sanctionnera les infractions liées aux dépôts clandestins d'immondices sur le territoire de la commune »

Action 4 : « Diminuer le prix des sacs poubelles communaux »

Action 5 : « Augmenter le nombre de collectes »

Quels indicateurs pourraient être définis pour cet objectif opérationnel et pour ces actions ?

*Pour l'objectif opérationnel : Indicateur de résultat : « La diminution en pourcents du nombre de dépôts clandestins d'immondices sur le territoire de la commune (Valeur Cible : 30%) »*

*Pour l'Action 1 : Indicateur de réalisation binaire : « Relevé réalisé des endroits où ont déjà été constatés, sur le territoire de la commune, des dépôts clandestins d'immondices : Oui/Non »*

*Pour l'Action 2 : Indicateur de réalisation quantitatif : « Nombre de panneaux plantés SUR Nombre de panneaux à planter (Valeur Cible : Voir relevé) »*

*Pour l'Action 3 : Indicateur de réalisation binaire : « Convention signée avec la province pour accéder aux services d'un agent sanctionnateur qui sanctionnera les infractions liées aux dépôts clandestins d'immondices sur le territoire de la commune : Oui/Non »*

*Pour l'Action 4 : Indicateur de réalisation binaire : « Prix des sacs-poubelles communaux diminué : Oui/Non »*

*Pour l'Action 5 : Indicateur de réalisation binaire : « Nombre de collectes augmenté : Oui/Non »*

*+ un Indice « Statut de l'action » et un Indice « Santé de l'action » par action.*

## ANNEXE 2 : EXEMPLE DE FICHE PROJET/ACTION

### FICHE PROJET

<b>Référence</b>	Libellé	<b>Statut</b>
		En cours
<b>Date de la dernière mise à jour</b>		<b>Début</b>
31/07/2019		26/05/2019
		<b>Fin</b>
		31/12/2019

<b>Objectif Stratégique lié</b>

<b>Objectif Opérationnel lié</b>

<b>Description</b>

<b>Contexte</b>

<b>Périmètre</b>

<b>Risque(s)</b>

<b>Intervenants</b>	
<b>Chef de projet</b>	
<b>Sponsor</b>	
<b>Equipe projet</b>	
<b>Mandataire responsable</b>	
<b>Com. d'accompagnement</b>	
<b>Partenaires</b>	

<b>Livrables attendus</b>

<b>Ressources nécessaires</b>	
<b>Humaines</b>	
<b>Budgétaires</b>	

<b>Plans communaux concernés</b>

Météo			
Délais	Contenu	Ressources	Globale

<b>Commentaire(s)</b>

<b>Taux d'avancement</b>
%

## ANNEXE 3 : LIMITES POTENTIELLES DES INDICATEURS

1. Si l'indicateur de résultat va apporter un éclaircissement quant à l'atteinte de l'objectif opérationnel auquel il renvoie, il sera rarement la véritable incarnation du fait que ledit objectif opérationnel est atteint. Ce n'est par ailleurs pas ce qu'on lui demande : un indicateur donne une indication : il ne permet pas d'amener à une conclusion définitive, et ce, d'autant plus que la valeur d'un indicateur va parfois être très sensible à la façon dont cet indicateur a été construit. Un indicateur ne sera jamais absolu : il devra toujours être interprété.
2. L'indicateur doit éviter autant que possible d'être sensible aux éléments exogènes. Rares sont cependant les indicateurs qui sont absolument indépendants. Il conviendra de relever, s'ils existent, les éléments exogènes qui ont pu avoir une influence sur la valeur de l'indicateur lors de l'interprétation de sa valeur. *Par exemple, reprenons notre indicateur de résultat « La consommation de mazout ». Cet indicateur n'est pas indépendant. Sa seule lecture ne suffit pas. La valeur de cet indicateur de résultat devra notamment être nuancée en fonction de la rigueur de l'hiver : l'hiver peut en effet être rigoureux une année et pas l'autre. La seule lecture de la valeur de cet indicateur de résultat pourrait mener à des conclusions tronquées.*
3. Certains considèrent que les retombées des politiques mises en œuvre au niveau communal sont souvent moins tangibles que les retombées des politiques menées au niveau régional ou fédéral. Et que les résultats de ces politiques communales sont, par conséquent, plus difficiles à quantifier.
4. Il est souvent difficile de définir un indicateur de réalisation ou de résultat pour chacun des objectifs opérationnels que l'on a défini. Cette constatation peut amener à se poser la question de savoir si l'utilisation d'indicateurs pour certains objectifs opérationnels et pas pour d'autres ne risque pas de polariser l'attention autour des objectifs opérationnels qui en sont dotés.
5. Si les indicateurs sont des outils utiles, la communication de leur valeur peut constituer un exercice délicat. Il conviendra de se mettre d'accord sur cette communication entre instances dirigeantes communales.
6. Enfin, les données qui composent l'indicateur de résultat sont parfois difficiles à récolter. Il faut par ailleurs veiller à ce que l'opération de récolte de données ne s'avère pas chronophage.

## ANNEXE 4 : EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD

Tableau de Bord Synthétique du PST

Interne/externe	Objectifs Stratégiques	Objectifs Opérationnels	Actions/projets	Responsable administratif	Mandataire responsable	RH (ETP)	Budgétisation et projections					Statut - Météo	% réal.
							Recettes Ordinaires	Dépenses Ordinaires	Subsides Extraord.	Dépenses Extraord.	Coût net total		
E	<b>OS 1 - Eveiller les jeunes à la citoyenneté</b>			<b>H.Dupont</b>	<b>P.Hitic</b>	<b>1.9</b>	<b>1500</b>	<b>13800</b>	<b>10000</b>	<b>45000</b>	<b>-46500</b>		
	<b>OO 1-1- Sensibiliser les jeunes à la démocratie et à la vie en communauté</b>			<b>H.Dupont</b>	<b>P.Hitic</b>	<b>1.9</b>	<b>1500</b>	<b>13800</b>	<b>10000</b>	<b>45000</b>	<b>-46500</b>		
	AP 1 - 1 - 1	Réaliser un volet spécial info jeunes dans le bulletin communal		T.Mars	P.Hitic	0.1	1 000	4 500			-4 500	▲	15
	AP 1 - 1 - 2	Mettre en place un conseil communal des enfants		S.Pace	P.Hitic	0.2	1 000	7 000			-6 000	▲	20
	AP 1 - 1 - 3	Réalisation d'un Cyber Espace pour Jeunes		S.Pace	P.Hitic	1.5	500	1 500	10 000	45 000	-36 000	▲	5
	AP 1 - 1 - 4	Réaliser une matinée de sensibilisation dans les écoles		M.Moulin	P.Hitic	0.1		800				■	100





# NOTES

NOTES





# Wallonie pouvoirs locaux SPW

## PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Soutenir les pouvoirs locaux dans leurs efforts de modernisation et de professionnalisation de la gestion publique est un objectif de la Wallonie. A compter de la législature 2018-2024, chaque commune wallonne adoptera un « programme stratégique transversal » (PST). Fruit d'une collaboration entre mandataires politiques et administration, le PST fixe les objectifs de la commune pour la législature ainsi que la stratégie développée pour les atteindre.

Le présent guide méthodologique propose aux communes une méthodologie-type, modulable en fonction de la réalité de chacune, pour développer et piloter un PST. Il intègre les enseignements de l'expérience-pilote qui fut consacrée au PST entre 2013 et 2017. Celle-ci fut menée avec le concours de 24 communes aux réalités démographiques, territoriales et financières différentes. Le lecteur aura l'opportunité, au fil des pages, de consulter leurs nombreux témoignages.