



Webinaire de cadrage et d'échange autour de l'évaluation finale du PST

Webinaire – 5 décembre 2023



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl



Nos invités

Sylvie BOLLEN
&
Gaëlle DE ROECK
Conseillères - UVCW



Stéphane WOLTECHE
Directeur général
Ville de Chimay

Michaël GARIN,
Catherine HERMAN
&
Martin VAN AUDENRODE
Attachés - SPW-IAS

Michèle BOVERIE
Secrétaire générale
UVCW

Menu de la séance

01

Rappel du cadre réglementaire encadrant l'évaluation du PST

02

Focus sur l'évaluation : en pratique, comment la réaliser ?

03

Échange – Questions/réponses



01

02

03

Rappel du cadre réglementaire encadrant l'évaluation du PST

Sylvie Bollen & Gaëlle De Roeck
UVCW



Rappel du cadre réglementaire

Cf. CDLD, art. L1123-27 et L.O. CPAS, art. 27ter



Rappel du cadre réglementaire

Rappel de la chronologie au cours de la mandature

- 2 mois après la désignation des échevins :
DPC (elle doit comporter les principaux projets politiques + un volet budgétaire – elle est publiée – elle est mise en ligne)
- 6 mois après la désignation des échevins :
le conseil communal prend acte du PST présenté par le collège



Rappel du cadre réglementaire

- **Évaluation de mi-mandature : light (contexte Covid - Inondations)**
- **Évaluation de fin de mandature :**

CDLD, art. L1123-27, par. 2, al 4 et 5 :

Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le collège communal au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci.

Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le collège communal se saisit pour réaliser la dernière évaluation de la législature. Ce rapport d'exécution et cette évaluation sont transmis au conseil communal pour prise d'acte, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, ainsi qu'au collège communal issu des élections suivantes.

L.O. CPAS, art.27ter, par. 2, al 5 à 7 :

Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le conseil de l'action sociale prend acte et se saisit pour réaliser, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, la dernière évaluation de la législature. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale et le bureau permanent prennent acte de ce rapport d'exécution.

Le rapport d'exécution et la dernière évaluation de la législature sont transmis au conseil de l'action sociale issu des élections suivantes.



Rappel du cadre réglementaire

Le CODIR est chargé du rapport d'exécution = bilan objectif de ce qui a été fait (ou pas ou partiellement), de l'avancement ou de l'atteinte des résultats

Le collège procède à l'évaluation : commentaire politique de ces résultats



Rappel du cadre réglementaire

Rappel : Codir - CDLD, art. L1211-3

§1 Il est instauré un comité de direction au sein de chaque commune, 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 liées à la qualité de responsable de service par l'organigramme visé à l'article L1211-2.

Le directeur général du centre public d'action sociale est invité à participer au comité de direction. Il y siège avec voix consultative. Il reçoit les convocations et les procès-verbaux.

§2 Outre les attributions confiées par décision du collège communal, le comité de direction connaît toutes les questions relatives à l'organisation et au fonctionnement des services.

Les avant-projets de budget, modifications budgétaires et notes explicatives y relatives, sont concertés en comité de direction.

Le comité de direction :

- 1. participe à l'élaboration du programme stratégique transversal et soutient le collège communal visé à l'article L1121-1;*
- 2. assure le suivi du programme stratégique transversal dans le cadre de sa mise en œuvre.*

§3 Les comités de direction de la commune et du CPAS pour les communes de la région de langue française tiennent des réunions conjointes au moins deux fois par an.



Rappel du cadre réglementaire

CODIR : devenu obligatoire dans toutes les communes depuis le décret intégrant le PST dans le CDLD (19.7.2018), il participe à l'élaboration du PST et en assure le suivi dans le cadre de sa mise en œuvre.

Le DG est le président du CODIR (CDLD, art. L1124-4),

= véritable directeur des services de l'administration, courroie de transmission entre l'autorité politique et les services administratifs. Dans ce cadre, il est chargé de la mise en œuvre du PST.



Rappel du cadre réglementaire

Rapport d'exécution + évaluation = transmis au conseil communal pour prise d'acte ***dans le courant du 1^{er} semestre 2024, c.-à-d. avant le 30.6***

! À veiller au respect de ce délai (période de prudence + période électorale dès le 13.7).

Pas de passage obligatoire en comité de concertation (cf. L.O. CPAS, art. 26bis : c'est le PST, pas ses évaluations, qui doit être soumis au comité de concertation).



Rappel du cadre réglementaire

Autre lien avec CPAS : installation du c.a.s. LO CPAS, art. 15, par. al. 2

La séance d'installation a lieu le même jour que celui de la séance d'installation du conseil communal au terme de leur élection de plein droit prévue à l'article 12.

Meilleur phasage temporel entre les élections communales et de CPAS
Concertation + facile



01

02

03

Focus sur l'évaluation

Michaël Garin - Catherine Herman - Martin Van Audenrode



Rappel

Le PST c'est :



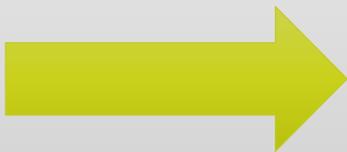
Le PST respecte l'autonomie communale

- **Au niveau de l'ampleur du PST =>** PST à géométrie variable
- **Au niveau de la forme**
 - Quelques prescriptions décrétales existent (articulation OS-OO-P/A, considération des ressources disponibles, adoption, publication et mise en ligne sur le site web de la commune, évaluation)
 - Pas de tutelle
- **Au niveau du contenu du PST**
 - Aucune obligation en termes de contenu
 - Toutes les thématiques ?
 - Tous les projets/projets prioritaires ?
- **Au niveau de la participation citoyenne**
- **Au niveau des processus de gouvernance, méthodologique et de communication définis**



Des outils non contraignants pour vous aider

- Un portail web consacré au PST : PST | le portail des Pouvoirs locaux (wallonie.be)
- Un guide méthodologique
- Un canevas d'évaluation et ses fiches méthodes
- Un portail d'informations statistiques locales *Walstat* (<https://walstat.iweps.be>)
- Des ateliers de formation ; webinaires



L'utilisation des outils fournis est facultative



Structuration du PST

*

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.

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.

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

Les projets et actions

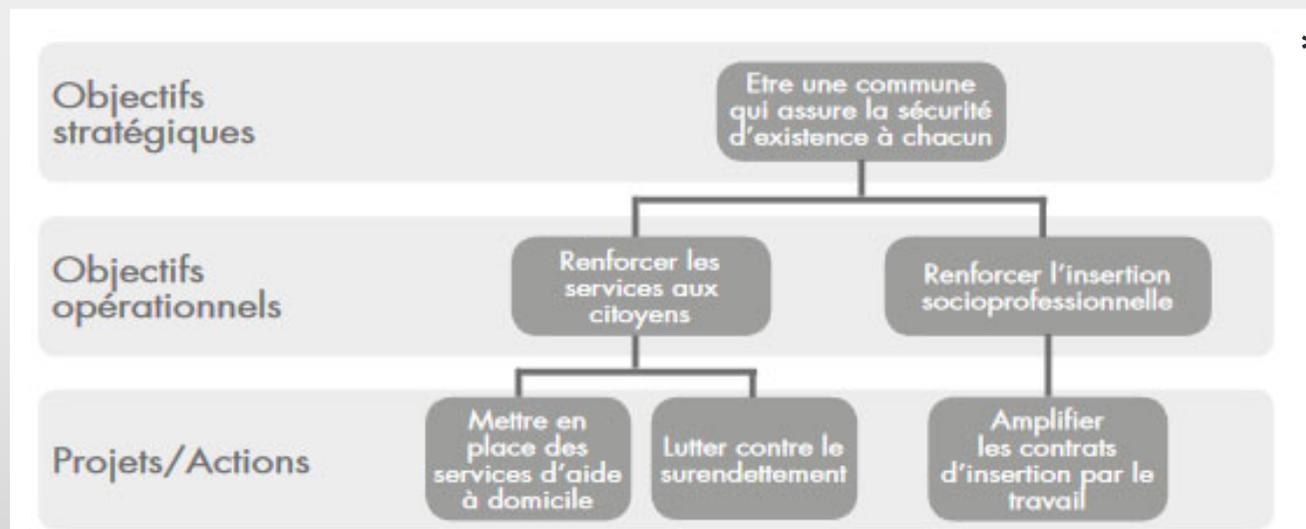
Un ou plusieurs projets/actions sont définis dans le cadre de chaque objectif opérationnel. Il s'agit de définir ce que l'on va faire concrètement pour atteindre ledit objectif. L'action/le projet est précis et limité dans le temps. Une personne désignée est responsable de sa réalisation (chef de projet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

* Service public de Wallonie- Programme Stratégique Transversal - Guide méthodologique, 2018, p. 107



Exemple de structuration du PST

Exemple



Les principaux indicateurs

Les principaux indicateurs :

Projets et actions -> Indicateurs de suivi et de réalisation

Objectifs opérationnels -> Indicateurs de résultat

L'indicateur de résultat :

- L'indicateur de résultat indique où on en est dans l'atteinte de l'objectif opérationnel.
- Il n'est pas forcément possible de définir un indicateur de résultat pour chaque objectif opérationnel.
 - **Soit** les indicateurs de résultats sont définis et peuvent être objectivés
Exemple : le remplacement des toitures (projet 27) a permis de réduire de 25 % la consommation énergétique (objectif opérationnel 4.2).
 - **Soit** ils n'existent pas ou ne peuvent pas être objectivés : dans ce cas, une explication/appréciation sera donnée
Exemple : on constate que l'aménagement du rond-point a fluidifié la circulation et a donc contribué à l'amélioration de la mobilité dans le quartier des soupirs.



L'évaluation

L'évaluation dans le cadre du PST, c'est :



L'évaluation

- L'évaluation du PST = une étape essentielle
- Le temps à y consacrer peut être très variable
- En fonction du contexte (COVID, Inondation, Ukraine,...), l'évaluation peut être une OPPORTUNITÉ
 - prendre un temps de recul => affiner sa vision du travail accompli et à accomplir
 - revoir les priorités et ajuster la priorisation des projets/actions
 - mobiliser l'ensemble des acteurs



ÉVALUATION DU PST : L1123-27§2 du CDLD

« (...) Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le collège communal au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci.

Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le collège communal se saisit pour réaliser la dernière évaluation de la législature. Ce rapport d'exécution et cette évaluation sont transmis au conseil communal pour prise d'acte, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, ainsi qu'au collège communal issu des élections suivantes.

Le programme stratégique transversal peut être actualisé en cours de législature. (...) »



ÉVALUATION DU PST:

Évaluation à mi-législature

Évaluation au terme de la législature :

- À réaliser dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux
=> Législature 2018-2024 : pour le **30 juin 2024** au plus tard
- Obligatoire : Rapport d'exécution constitué par le CODIR

Évaluations en cours de législature (facultatif) :

Nous préconisons de procéder à des évaluations annuelles reprenant les projets/actions de l'année écoulée.



Rapport d'exécution et évaluation

Rapport d'exécution :

- Il rassemble les données (ex: indicateurs, données budgétaires,...) relatives aux projets, actions et objectifs opérationnels du PST qui sont utiles à la réalisation de l'évaluation
- Le rapport d'exécution constitue une base appréciable voire nécessaire pour réaliser une évaluation de qualité => N'hésitez pas à réaliser ce rapport d'exécution en amont de toute évaluation
- Il est obligatoire dans le cadre de l'évaluation finale

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. Elle permet également d'apprécier si l'actuelle méthode de gestion du PST est efficace.



Canevas d'évaluation

- Ce canevas n'est pas contraignant => Liberté totale dans l'utilisation de l'outil proposé
- Concerne l'ensemble des évaluations (mi-législature, fin de législature, ...) que les communes vont être amenées à réaliser
- Comprend un questionnaire et des fiches-méthodes
- Exemples : diversité des acteurs, méthodologies



Ossature du canevas d'évaluation du PST

Sommaire

1. Présentation du PST
2. Évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST
3. Évaluation de notre méthode de gestion du PST
4. Apports du dispositif PST
5. Perspectives



Ossature du canevas d'évaluation du PST

| | |
|--|----------|
| 1. Présentation du PST | 2 |
| 1.1. Quelle est la structure et le périmètre du PST ? | 2 |
| 1.2. Quand la prise d'acte ou l'adoption du PST a-t-elle eu lieu ? | 2 |
| 1.3. Comment a-t-il été élaboré ? | 2 |
| 1.4. Comment le suivi de la mise en œuvre du PST est-il organisé ? | 3 |
| 1.5. Des évaluations du PST ont-elles été réalisées précédemment ? | 3 |



Ossature du canevas d'évaluation du PST

- 2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST..... 3**
 - 2.1. Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ? 3
 - 2.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité ?.. 4
 - 2.3. Où en est-on dans la mise en œuvre du PST (=réalisations) ? 4
 - 2.4. En quoi les projets/actions réalisés contribuent-ils à l'atteinte des objectifs opérationnels du PST (=résultats) ?..... 5
 - 2.5. Quels sont les ajustements/actualisations de contenu envisagés ? 5

- 3. Evaluation de notre méthode de gestion du PST 6**
 - 3.1. Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?6
 - 3.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ? 7
 - 3.3. La méthode de gestion du PST est-elle efficace ? 7
 - 3.4. Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ? 7

Ossature du canevas d'évaluation du PST

3 fiches-méthode

Fiche-méthode 1 : Méthodologie d'évaluation

-> Contours de l'organisation de l'évaluation

1. Exemple de tableau visant à préciser les acteurs associés à l'évaluation, leurs rôles ainsi que les outils et documents mobilisés pour ce faire
2. Exemples de questions visant à préciser quelles sont les différentes étapes de l'évaluation et son planning
3. Exemples de procédures qui pourraient être mises en place dans le cadre de l'évaluation
4. Exemple de plan de communication



Ossature du canevas d'évaluation du PST

3 fiches-méthode

Fiche-méthode 2 : « Mise en œuvre du PST »

- Les points 1 à 4 de cette fiche reprennent :
 - des informations qui pourraient être récoltées pour apprécier l'avancement de la mise en œuvre du PST par projet/action ainsi que pour apprécier l'avancement de la mise en œuvre des projets/actions du PST ;
 - des questions à se poser pour analyser le budget réalisé et le respect de la priorisation des projets et actions.
- Le point 5 de cette fiche reprend des questions qui, suite à la récolte de ces informations (point 1 à 4), pourraient être posées dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du PST.



Ossature du canevas d'évaluation du PST

3 fiches-méthode

Fiche-méthode 3 : « Atteinte des objectifs du PST »

- Les points 1 à 3 de cette fiche reprennent :
 - des informations qui pourraient être récoltées pour apprécier l'atteinte du ou des résultat(s) par objectif opérationnel ainsi que pour apprécier l'atteinte des résultats des objectifs opérationnels du PST ;
 - des questions à se poser pour analyser le respect de la priorisation des objectifs opérationnels.
- Le point 4 de cette fiche reprend des questions qui, suite à la récolte de ces informations (point 1 à 3), pourraient être posées dans le cadre de l'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques du PST.



Ossature du canevas d'évaluation du PST

4. Apports du dispositif PST8

Le but de cette section est de prendre un peu de recul pour faire un bilan quant aux apports de l'outil PST :

- ✓ Quelles sont nos impressions sur le travail réalisé au cours des dernières années ? Le PST nous a-t-il aidé à améliorer la maîtrise des projets/actions et de leur suivi par l'existence d'une feuille de route ? Comment pourrait-il nous aider à davantage améliorer le travail ?
- ✓ Quels sont les avantages et inconvénients relevés au niveau du dispositif ? A quoi le PST a-t-il servi / sert-il ?
 - Par exemple : outil stratégique intéressant (meilleure maîtrise des projets/actions), permet une collaboration Collège-Administration, chronophage, ...
- ✓ Quel regard chacun des différents acteurs porte-t-il sur le dispositif ?
- ✓ ...



Ossature du canevas d'évaluation du PST

5. Perspectives8

5.1. Les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes ?

Le but de cette section est de préciser les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes.

- ✓ Quels sont les projets/actions qui seront mis en œuvre au cours des années à venir ?
- ✓ Quels sont les projets/actions qui seront mis en œuvre prioritairement au cours des années à venir ?
- ✓ ...

5.2. Suites à donner à l'évaluation ?

Le but de cette section est de préciser les suites à donner à l'évaluation.

- ✓ Comment communiquer ? Quoi ? Vers qui ?
 - Transmission de la présente évaluation au conseil ? [OUI/ NON]
 - Si transmission de la présente évaluation au conseil, date de cette transmission : []
 - Communication vers le citoyen ? les agents ? ...
 - Communication relative à l'actualisation du PST : un tableau de bord reprendra les modifications apportées au PST pour permettre la comparaison.
 - ...
- ✓ Quels enseignements méthodologiques tire-t-on de la présente évaluation ? La méthodologie d'évaluation doit-elle être adaptée ?
- ✓ Quelles recommandations peuvent être faites dans le cadre de l'élaboration du prochain PST ?



01

02

03

Échange

En présence de

**Stéphane Woltèche, DG à la Ville de Chimay
et Michèle Boverie, Secrétaire générale de l'UVCW**

