

**secrétariat
général**



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

De la déclaration politique à la programmation stratégique

Définir des objectifs, programmer des actions, prévoir des indicateurs

1. La stratégie de la démarche stratégique...

A la base du PST, l'autorité définit sa vision de la commune: **quelle commune voulons-nous être?**
Comment la voyons-nous dans 6 ans, voire au-delà?
Comment voulons-nous la marquer de notre empreinte?

➤ Démarche POLITIQUE

La démarche stratégique c'est, en somme, un **projet politique, global, formalisé et structuré** de manière à s'assurer de sa réalisation!

2. Le « Darwinisme » institutionnel

La démarche stratégique se déploie dans une perspective d'évolution (ce que voulons que la commune soit dans 6 ans), qui concerne:

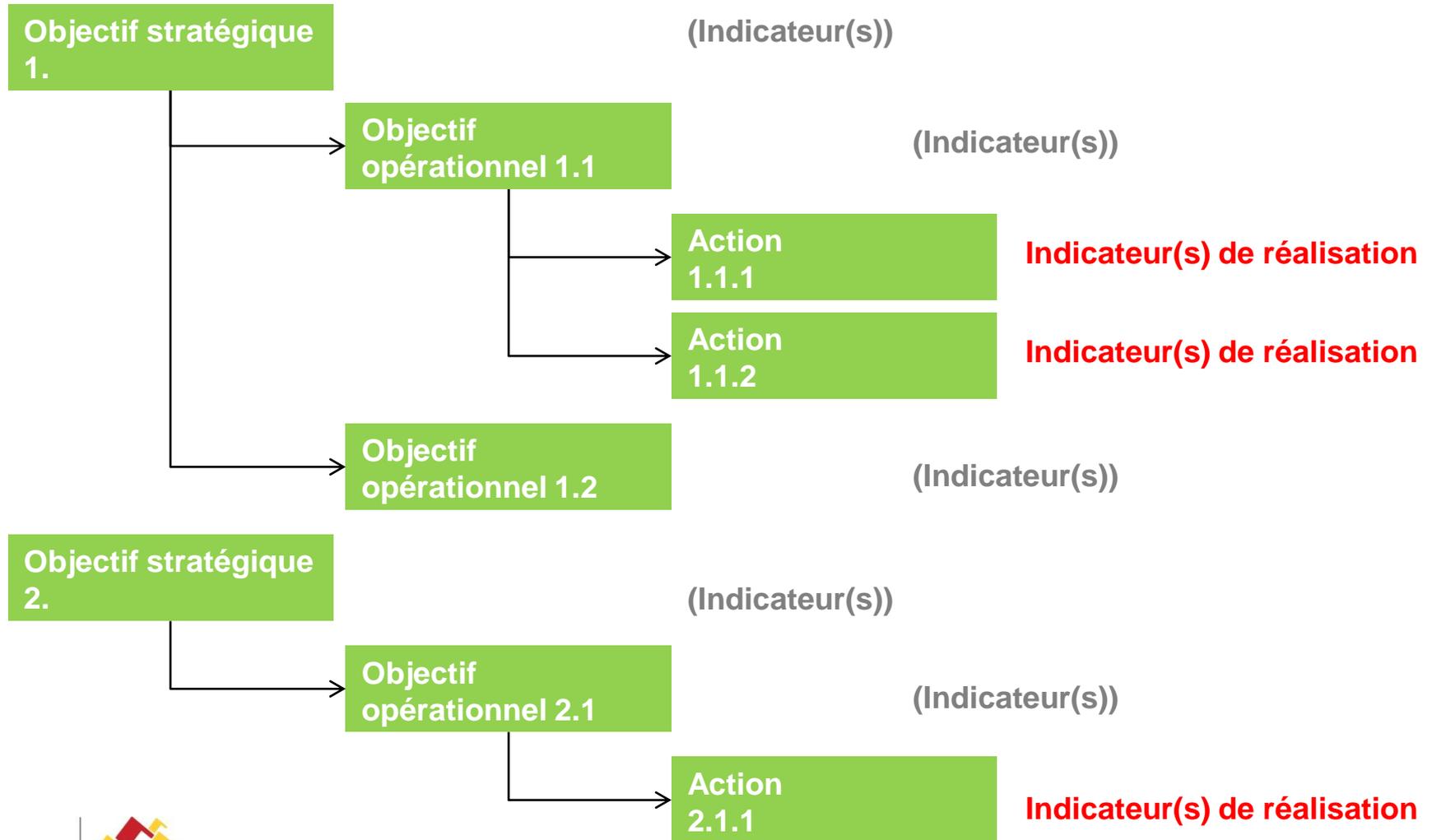
-Le développement de projets et politiques orientés vers l'évolution du **cadre de vie, du vivre ensemble, des conditions de déploiement des forces vives** du territoire (entreprises, associations locales, ...)

➤ **Volet EXTERNE**

- Mais aussi dans l'évolution **du fonctionnement, des ressources, de la commune en elle-même** et de ses relations avec ses partenaires

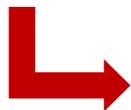
➤ **Volet INTERNE**

3. La structure de la démarche stratégique



4. Les concepteurs de la stratégie

	Collège	CoDIR	Staff
Objectifs stratégiques <i>(indicateurs d'impact)</i>	1. Fixés par le collègue	 Collaboration (suggestions, participation au constat)	
Objectifs opérationnels <i>(indicateurs de résultat)</i>	1. Proposition du collègue 3. Fixation par le collègue	2. Avis du CoDIR, propositions d'adaptations	
Actions + indicateurs de réalisation	1. Suggestions, définition de certaines actions essentielles 5. Validation par le collègue	2. Information du personnel 4. Propositions formalisées, arbitrages et priorisations	3. Démarche participative



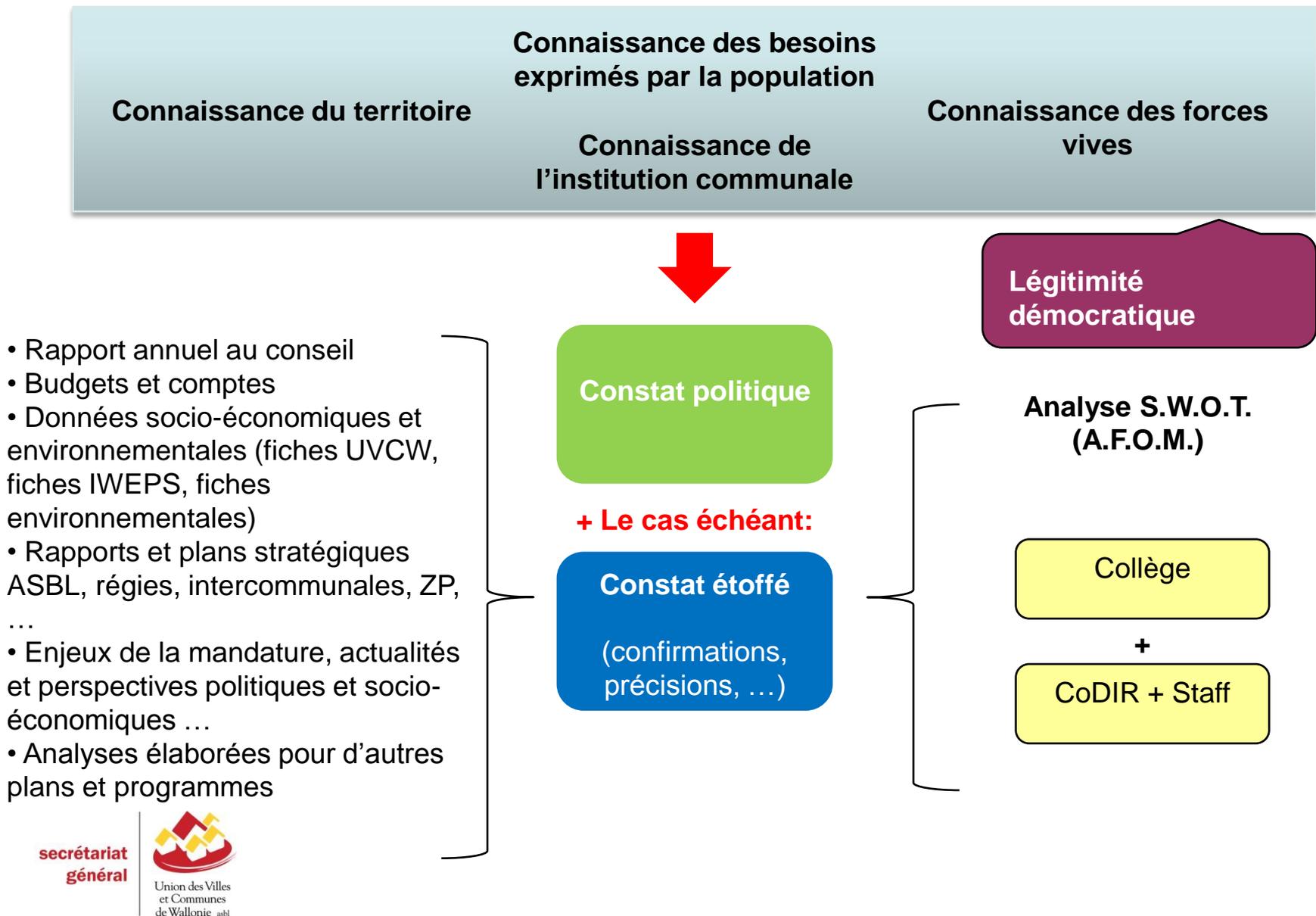
5. Définir des objectifs stratégiques

Exprimer une vision politique: vers quoi voulons-nous évoluer? Notre commune dans 6 ans, voire au-delà?

➤ **A définir en tout premier lieu: OU VOULONS-NOUS ALLER?**

- Ensemble, les objectifs stratégiques définissent la vision qu'a l'autorité politique du devenir de la commune
- Les objectifs stratégiques sont valables à long terme (au moins la mandature, voire plus)
- Ils sont stables, ils ne sont pas voués à être modifiés en cours de mandat
- Ils peuvent être définis dans tout (mais pas nécessairement tous) domaine d'action de la commune
- Ils sont fondés sur un constat (les diagnostics sont mis en œuvre par des actions)

7. Quels éléments pour poser un constat?



8. Définir des objectifs opérationnels

Définir les projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques: quels projets va-t-on monter et mettre en œuvre, dans quels domaines va-t-on agir, pour atteindre chaque objectif stratégique?

➤ **A définir en deuxième lieu: COMMENT VOULONS-NOUS Y ALLER?**

- Les objectifs opérationnels sont valables à **court ou moyen terme** (généralement sur plusieurs années, en principe pas plus que la mandature)
- **Un ou plusieurs objectifs opérationnels** définissent la manière dont on entend atteindre un objectif stratégique, ils sont pensés dans ce but et formulés en termes de résultats opérationnels à atteindre
- Le CoDIR est associé à la définition des objectifs opérationnels
- Les objectifs sont « S.M.A.R.T. » (spécifiques = clairs et précis, mesurables, atteignables, réalistes, délimités dans le temps)

9. Définir des actions

- **Définir et spécifier les actions concrètes qui permettent d'atteindre les objectifs opérationnels**: qui va faire quoi, quand, avec quels moyens?

➤ **Qui fait quoi, à quel moment?**

- **Une ou plusieurs actions définissent ce qui doit être réalisé**, par qui, dans quels délais, pour assurer la mise en œuvre d'un objectif opérationnel, elles sont pensées dans ce but
- L'échéance d'une action est **au maximum celle de l'objectif opérationnel** à la réalisation duquel elle contribue
- Les actions concrétisant un objectif opérationnel **peuvent se structurer en étapes successives** de sa mise en œuvre
- Les actions et leur échéancier sont **proposés au Collège par le CoDIR**, qui détermine et organise l'association du staff à leur définition

10. Définir des indicateurs

- **Définir les critères d'évaluation d'une situation de départ, des valeurs cibles et mesurer la progression**

➤ D'où part-on? Où en est-on?

- L'indicateur (ou les indicateurs) relatif à un objectif ou une action est défini, si possible, **au même moment que l'objectif ou l'action** (ou lors de son adaptation); il aide à la rédaction « SMART » de l'objectif ou de l'action.
- L'indicateur est **une aide à la décision**: il permet d'évaluer le degré de mise en œuvre de la stratégie et de procéder aux ajustements nécessaires (adaptations des ressources, des priorités, redéfinitions d'objectifs ou d'actions, actions RH, ...)
- Un bon indicateur est un indicateur **chiffré ou « binaire »**, **facile à comprendre**, permettant des **comparaisons** (notamment dans le temps) et offrant un « **bon rapport qualité-prix** » (un minimum de ressources consacrées aux indicateurs pour un maximum de ressources consacrées aux actions elles-mêmes ... Pareto ?).

11. Programmer les actions

« Ici, chacun sait ce qu'il veut, ce qu'il fait, quand il passe »

- Qui est responsable de la réalisation de chaque action (**pilote**)?
- Qui (personne(s) et/ou groupe(s)) va participer à leur réalisation? Au niveau opérationnel (**collaborateurs** / staff) et, le cas échéant, politique (**référént** / collègue)
- Quels **indicateurs** permettront d'en mesurer l'évaluation? Comment seront-ils calculés, et quels seuils atteindre (valeurs-cibles), pour quand? (+suivi)
- Quels **délais** pour la réalisation de chaque action ou de chaque étape d'une action?
- Quelles **ressources** l'action va-t-elle consommer?
 - Planification budgétaire (! Vision pluriannuelle)
 - Planification d'affectation (ressources humaines et matérielles disponibles vs nécessaires)
- Spécifier chaque action sur une **fiche descriptive**; y référencer l'**objectif stratégique et l'objectif opérationnel** auxquels est attachée l'action

13. La démarche stratégique en exemples

• Exemple de situation :

- On constate une polarisation de l'habitat sur le territoire de la commune, entre quartiers défavorisés qui se paupérissent et quartiers plus huppés à la population vieillissante;
- Le sentiment d'insécurité grandit;
- Les constats d'insalubrité (risques d'incendie, surpopulations, risques sanitaires) sont fréquents dans les quartiers les moins favorisés;
- Les recettes PRI stagnent, les recettes IPP baissent et les dépenses de financement de la police et de l'action sociale croissent fortement;
- La commune voit peu de jeunes ménages actifs s'installer sur son territoire;
- Au contraire, les jeunes originaires de la commune qui trouvent un emploi se sentent forcés de quitter la commune, l'offre de biens immobiliers à la vente ou en location est faible dans les quartiers les plus favorisés tandis que les quartiers défavorisés sont peu attractifs;
- Les commerces et les entreprises de service sont de moins en moins présents dans les noyaux d'habitat, désertant les quartiers défavorisés et ne trouvant place dans les quartiers pavillonnaires;
- De nombreux bâtiments sont inoccupés;
- L'offre de places en crèches est très faible;
- L'administration communale a mauvaise presse auprès de la population active qui tend à la trouver peu accessible en dehors de ses heures de travail.

(). Ceci est une œuvre de fiction. Toute ressemblance avec une commune existant ou ayant existé serait purement fortuite ...*

13.1. Exemples d'objectifs stratégiques & opérationnels

➤ OS1. « Développer la mixité des fonctions et de l'habitat sur le territoire de la commune, tout en veillant à accroître la proportion de jeunes actifs au sein de la population » (externe)

- OO.1.1. « Adopter et mettre en œuvre une politique du logement intégrée à la démarche stratégique du PST et intégrant l'ensemble de ses objectifs de développement de la mixité »
- OO.1.2. « Doter la commune de compétences spécialisées en logement et en aménagement du territoire »
- OO.1.3. « Accroître l'offre de logements publics et privés en veillant à la mixité sociale et de fonctions par un développement parallèle du logement social, du logement privé moyen, des commerces et PME »
- OO.1.4. « Lutter contre l'inoccupation d'immeubles en en réduisant drastiquement la proportion »

13.2. Exemples d'objectifs stratégiques & opérationnels

➤ OS2. « Offrir un service au public moderne, efficace et efficient, tenant compte des contraintes de la population et des entreprises »

- OO.2.1. « Optimiser l'accueil au sein de l'administration communale en tenant compte des contraintes des administrés (citoyens et entreprises) et en simplifiant leurs démarches administratives »;
- OO.2.2. « Rapprocher l'administration communale du public »;
- OO.2.3. « Développer les synergies avec le CPAS et d'autres institutions en vue de réduire la charge administrative de traitement des marchés publics, les coûts des fournitures, de l'informatique et des télécommunications »;

13.3. Exemples d'actions

➤ OO.1.1. «Adopter et mettre en œuvre une politique du logement intégrée à la démarche stratégique du PST et intégrant l'ensemble de ses objectifs de développement de la mixité»

- A.1.1.1. Adopter une **déclaration de politique du logement et un plan communal d'ancrage** conformes aux orientations du PST et intégrant ses objectifs de développement de la mixité des fonctions territoriales et de la proportion de jeunes actifs;

• OO.1.2. «Doter la commune de compétences spécialisées en logement et en aménagement du territoire»

- A.1.2.1. **Engager** un conseiller en logement;
- A.1.2.2. **Engager** un conseiller en aménagement du territoire;
- A.1.2.3. **Offrir aux membres du collège** en charge de l'aménagement du territoire et du logement **des formations sur les enjeux** et les outils propres à la gestion de ces matières

13.3. Exemples d'actions

➤ OO.1.3. «Accroître l'offre de logements publics et privés en veillant à la mixité sociale et de fonctions par un développement parallèle du logement social, du logement privé moyen, des commerces et PME»

- A.1.3.1. Mener une **étude-diagnostic** de l'offre de logements de différents types au sein de la commune, des potentialités de développement de cette offre et des perspectives démographiques et socio-économiques locales (! **Action diagnostic**);

- A.1.3.2. Compte-tenu des résultats de l'étude diagnostic, **libérer les ZACC** les mieux situées dans le cadre de **projets de PPP** avec des promoteurs, intégrant l'obligation de création d'une proportion de logements publics et de commerces de proximité et PME

➤ OO.1.4. « Lutter contre l'inoccupation d'immeubles en en réduisant drastiquement la proportion »

- A.1.4.1. Renforcer le **règlement taxe sur les logements** inoccupés en accroissant les taux de taxation effectif, en facilitant l'établissement de la base taxable et en l'élargissant à l'ensemble des immeubles;

- A.1.4.2. Renforcer les **procédures et les ressources disponibles pour la constatation** et l'enrôlement de la taxe afin d'accroître le taux d'enrôlement et de taxation effectifs des immeubles concernés

13.4. Exemples d'actions

➤ **OO.2.1. « Optimiser l'accueil au sein de l'administration communale en tenant compte des contraintes des administrés (citoyens et entreprises) et en simplifiant leurs démarches administratives »;**

- A.2.1.1. **Adapter les jours et horaires** d'ouverture afin d'accroître la disponibilité de l'administration en dehors des jours et heures ouvrables;
- A.2.1.2. Ouvrir l'accès aux et mettre en œuvre les **outils informatiques Telemarc (Digiflow) et IAM/PAM**, et les utiliser dans le cadre des procédures de marchés publics.

➤ **OO.2.2. « Rapprocher l'administration communale du public »;**

- A.2.2.1. **Décentraliser les services communaux** en installant des mairies de quartier

➤ **OO.2.3. « Développer les synergies avec le CPAS et d'autres institutions en vue de réduire la charge administrative de traitement des marchés publics, les coûts des fournitures, de l'informatique et des télécommunications »;**

- A.2.3.1. Adhérer à la **centrale de marchés du SPW** pour la passation de marchés de fourniture;
- A.2.3.2. Dans le cadre du renouvellement des systèmes de télécommunications et réseaux, **regrouper en une seule centrale numérique et un seul réseau** les systèmes télécom et informatiques de la commune et du CPAS
- A.2.3.3. Mettre en œuvre un **service informatique commun** à la commune et au CPAS

13.5. Exemples d'indicateurs

- A.1.1.1. Adopter une **déclaration de politique du logement et un plan communal d'ancrage** conformes aux orientations du PST et intégrant ses objectifs de développement de la mixité des fonctions territoriales et de la proportion de jeunes actifs;

- > Déclaration de politique du logement adoptée intégrant les objectifs du PST
- > Plan d'ancrage intégrant les objectifs du PST

- A.1.3.2. Compte-tenu des résultats de l'étude diagnostic, **libérer les ZACC** les mieux situées dans le cadre de **projets de PPP** avec des promoteurs, intégrant l'obligation de création d'une proportion de logements publics et de commerces de proximité et PME

- > Libération de 50 % des ZACC identifiées comme pertinentes pour le (échéance intermédiaire)
- > Mise en œuvre effective de 50 % des ZACC identifiées comme pertinentes, intégrant la création de logement public et de commerces et activités de proximité pour le (échéance intermédiaire 2)
- > Libération et mise en œuvre de toutes les ZACC pertinentes (échéance action)

- A.2.1.1. **Adapter les jours et horaires** d'ouverture afin d'accroître la disponibilité de l'administration en dehors des jours et heures ouvrables;

- > Ouverture d'un guichet multi-usages deux samedis matin par mois et un jour de semaine jusque 19 heures

- A.2.1.2. Ouvrir l'accès aux et mettre en œuvre les **outils informatiques Telemarc (Digiflow) et IAM/PAM**, et les utiliser dans le cadre des procédures de marchés publics.

- > Accès ouvert (oui / non) (cf. échéance intermédiaire)
- > Mise en œuvre des systèmes effective dans tous les marchés (cf. échéance action)

13.5. Exemples d'indicateurs

➤ **OO.1.3. «Accroître l'offre de logements publics et privés en veillant à la mixité sociale et de fonctions par un développement parallèle du logement social, du logement privé moyen, des commerces et PME»**

- > % d'accroissement de l'offre de logements publics
- > % d'accroissement de l'offre de logements privés
- > % de commerces et PME en zone d'habitat

➤ **OS1. « Développer la mixité des fonctions et de l'habitat sur le territoire de la commune, tout en veillant à accroître la proportion de jeunes actifs au sein de la population»**

- > % de population active
- > % d'immeubles occupés par des jeunes ménages
- > rendement PRI / IPP

13.6. Exemple de fiche action

VOLET 1: ORGANISATION ET GESTION DES SERVICES COMMUNAUX (1) Domaine d'actions 1: Organisation du service public local				
Objectif stratégique: être une commune moderne qui offre un service efficient aux usagers du service public local en mettant à leur service des ressources humaines efficaces (2)				
Objectif opérationnel 1: optimiser l'accueil au sein de l'administration communale (3)				
Actions (4)	Mandataires concernés/ pilotes administratifs (5)	Services gestionnaires (6)	Financement (7)	Indicateurs de résultat (8)
Mettre en place des permanences qui tiennent mieux compte des besoins de la population (nombre de permanences le samedi matin, instauration de permanences sur rendez-vous,...). (4)	Bourgmestre ou Échevin E. Lu, en charge de la Population D. Voué, Secrétaire communal P. Atron, Chef du service population	Service Population	Montant estimé: Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides:	Indicateur référentiel (combien de permanences seraient idéales à l'organisation) et indicateur de réalisation (nombre et type de permanences mises en place dans les 6 mois)
Agent responsable du projet (9) Service population: Monsieur A. Cueil, agent administratif				
Partenaires (10) Néant				
Etat des lieux (11) Action diagnostic: - Quel est le profil de la population de la commune :... - Quelles sont les ressources humaines disponibles à la commune :... - Horaire des agents communaux : ...				
Délai de réalisation (12) Dans quel délai réaliste l'autorité locale souhaite la réalisation de l'action (calculé en fonction des ressources disponibles)				
Décision du collège (13) - Date de la décision : - Contenu de la décision: (l'autorité peut par exemple décider 'd'une permanence le samedi matin une fois par mois et une permanence sur rendez-vous un soir, toutes les 2 semaines jusque 19h').				
Estimation budgétaire (14) X heures supplémentaires à multiplier par le nombre d'agents concernés =... euros/mois				

