



Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

**Ce guide est mis gracieusement à disposition des villes et communes.
Il sera mis à jour, revu et augmenté sous peu.**

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL COMMUNAL (PST)

GUIDE PRATIQUE POUR DEFINIR SES OBJECTIFS ET INDICATEURS

**Michèle Boverie¹
Brigitte Somers²
Julie Thomas³**

Ce guide a été réalisé en 2013, en partenariat avec BSB Management Consulting (www.bsb-consulting.be), Liège Science Park, rue Bois Saint-Jean, 29, 4102 Ougrée, 04 246 74 00)

**En collaboration avec le Cabinet du Ministre Furlan,
la DGO5, la DGO1 et le CRAC.**



¹ Secrétaire générale adjointe, UVCW.

² Consultante indépendante, chez BSB Management Consulting à l'époque de la rédaction du guide.

³ Consultante, chez BSB Management Consulting à l'époque de la rédaction du guide.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
I. QU'EST-CE QU'UN PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL COMMUNAL (PST)	5
1. LE PST: UNE DEMARCHE DE GOUVERNANCE LOCALE	5
2. LE PST: EN FILIATION DIRECTE AVEC LA DECLARATION DE POLITIQUE COMMUNALE	5
3. DANS PST, QUE VEUT DIRE "STRATEGIQUE"?	6
4. DANS PST, QUE VEUT DIRE "TRANSVERSAL"?	7
5. DANS PST, QUE VEUT DIRE "PROGRAMME"?	8
6. LES DEUX GRANDS VOLETS DU PST	8
7. LE PST EN SCHEMAS	10
II. LES ACTEURS DU PST.....	14
1. LES ACTEURS DU PST, C'EST VOUS: L'EQUIPE COMMUNALE	14
2. LE RÔLE DE CHACUN	15
III. LES PREREQUIS THEORIQUES POUR ECRIRE VOTRE PST	17
1. LES OBJECTIFS (STRATEGIQUES, OPERATIONNELS)	17
2. LES ACTIONS	23
3. LES INDICATEURS	25
IV. QUELLE MARCHÉ A SUIVRE POUR DEFINIR OBJECTIFS, ACTIONS ET INDICATEURS?	308
1. PHASE 1: CONSTATER (FAIRE UN ETAT DES LIEUX)	319
2. PHASE 2: FORMULER LES OBJECTIFS STRATEGIQUES	331
3. PHASE 3: DECLINER LES OBJECTIFS STRATEGIQUES EN OBJECTIFS OPERATIONNELS	353
4. PHASE 4: CONSTRUIRE LES INDICATEURS DE RESULTATS DES OBJECTIFS OPERATIONNELS	396
5. PHASE 5: LISTER LES ACTIONS	418
V. PLANIFIER LA REALISATION DE SON PST	44
1. CHOISIR LES PRIORITES	495
2. PROGRAMMER	517
VI. ACTUALISER ET EVALUER SON PST	50
1. ACTUALISER SON PST	50
2. EVALUER SON PST	57

INTRODUCTION

En tant que commune intéressée par le Programme stratégique communal transversal (PST), vous souhaitez renforcer votre **démarche de bonne gouvernance locale**.

Avant de passer à l'étape de rédaction du PST, il est utile de prendre le temps de la réflexion et de se poser certaines questions fondamentales. Vers où veut aller la commune? Quels sont les attentes des citoyens et les besoins de l'administration pour les 6 ans à venir? Chaque commune choisira la façon d'organiser cette réflexion, mais dans tous les cas, il importe que celle-ci soit menée en son sein.

Faire un PST, cela veut dire quoi pratiquement?

1. Tout d'abord, il s'agit d'**écrire son PST** (le document PST).

Ecrire son PST, c'est mettre en œuvre une méthodologie permettant d'établir clairement les priorités politiques de la commune.

C'est donc inscrire dans un document les **objectifs stratégiques, opérationnels** et les **actions** qu'on entend mener à bien sur les 6 ans de la mandature, et ce, avec **quelques indicateurs**.

Le PST ne se contente donc pas seulement d'exprimer la stratégie communale (objectifs stratégiques), il la décline de manière opérationnelle (objectifs opérationnels et actions). Le lien créé entre la stratégie et les actions permet aux mandataires et à l'administration d'avancer dans le même sens, avec une **feuille de route unique**.

2. Ensuite, il faut **prioriser et programmer** son PST: choisir par quoi commencer et dans quel délai.

3. Puis, il s'agit de **réaliser les actions** inscrites dans son PST tout au long de la mandature communale: suivre l'état d'avancement du programme.

4. **Faire le point** chaque année (lors du compte).

5. Et, enfin, **évaluer** le PST (état d'avancement, objectifs à affiner, voire à modifier) en cours de mandature.

Quel est l'objectif de ce guide?

L'objectif de ce guide est de vous aider à construire votre PST de manière performante et de vous donner les principes de base pour le faire vivre tout au long de la mandature.

Tout au long de ces pages, vous retrouverez différents pictogrammes destinés à en faciliter la lecture:



Ce guide a été élaboré par l'UVCW⁴ et BSB Management Consulting⁵ en collaboration avec le Cabinet du Ministre des Pouvoirs locaux⁶, la DGO5⁷, la DGO1⁸, le CRAC et des représentants des villes et communes⁹.

Le lecteur trouvera également, sur le site des partenaires, des documents mis à sa disposition pour l'aider dans la réalisation de son PST: un canevas PST (et son tableau de bord), une fiche objectif opérationnel, une fiche action, un plan d'actions.

⁴ **Pour l'UVCW:** Michèle Boverie, Secrétaire générale adjointe; Alexandre Maitre, Directeur et Edouard Vercruysse, Conseiller expert.

⁵ **Pour BSB Management Consulting:** Brigitte Somers, Associée; Julie Thomas et Mélanie Barzin, Consultantes, avec la collaboration de Véronique Joassart, Experte en communication (Vectis Consult). **BSB Management Consulting** est un cabinet de conseil spécialisé dans l'amélioration du fonctionnement des structures publiques et parapubliques.

⁶ **Pour le Cabinet du Ministre:** Christine Ramelot, Conseillère.

⁷ **Pour la DGO5:** Sylvie Marique, Directrice générale; Laurent Bosquillon, Attaché; Rudy Jansemme, Directeur; Séverine Karko, Attachée; Eric Lomba, Attaché.

⁸ **Pour la DGO1:** Chantal Jacobs, Directrice.

⁹ **Pour les villes et communes:** Jean-Luc Roland, Bourgmestre d'Ottignies-Louvain-la-Neuve; Damien Yzerbyt, Echevin à Mouscron; Michel Cornélis, Receveur communal de La Hulpe et Président de la Fédération des Receveurs du Brabant wallon; Sylvie Domine, Chef du service Personnel à Andenne; Latifa Es-Safi, Coordinatrice générale à Liège; Philippe Hanck, Chef de Cabinet à Sambreville; Jean-François Huart, Président de la Fédération des Receveurs et Receveur du CPAS de Liège; Daniel Nervenue, Directeur à La Louvière; Martine Rademaker Receveuse communale à Oupeye; Thierry Lhote, Directeur à la Louvière et membre de l'Ardic; Jean-Marie Van Bol, Secrétaire communal de Namur.

I. QU'EST-CE QU'UN PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL COMMUNAL (PST)

1. LE PST: UNE DEMARCHE DE GOUVERNANCE LOCALE	5
2. LE PST: EN FILIATION DIRECTE AVEC LA DECLARATION DE POLITIQUE COMMUNALE	5
3. DANS PST, QUE VEUT DIRE "STRATEGIQUE"?	6
4. DANS PST, QUE VEUT DIRE "TRANSVERSAL"?	7
5. DANS PST, QUE VEUT DIRE "PROGRAMME"?	8
6. LES DEUX GRANDS VOILETS DU PST	8
7. LE PST EN SCHEMAS	10

1. LE PST: UNE DEMARCHE DE GOUVERNANCE LOCALE

Cette démarche se concrétise à travers un document stratégique établi par la commune et qui l'aide à mieux programmer ses actions et sa politique en s'appuyant sur une culture de la planification et de l'évaluation.

Le PST permet donc de mener une réelle programmation stratégique qui s'appuie sur la définition d'objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels et en actions. La stratégie s'accompagne d'une priorisation des objectifs et/ou des actions. Elle fait appel à des moyens humains (des pilotes dans l'administration qui vont réaliser les actions souhaitées) et financiers (financements suffisants dégagés sur fonds propres, en emprunts, via subsides,...). La démarche est accompagnée d'indicateurs (pour mesurer la réalisation des objectifs et des actions et si possible l'impact des actions sur la stratégie souhaitée). Elle se termine également par une phase d'évaluation qui permet d'affiner les démarches, de poursuivre ou d'ajuster les objectifs.

2. LE PST: EN FILIATION DIRECTE AVEC LA DECLARATION DE POLITIQUE COMMUNALE

Programme stratégique politique, le PST prend appui sur la déclaration de politique communale¹⁰. Il est en filiation directe avec elle. Le PST, c'est la déclaration de politique générale **transformée** en **programme stratégique**.

¹⁰ On notera que, depuis 2006, le législateur wallon a rebaptisé la "déclaration de politique communale" en "programme de politique générale" (cf. CDLD art. L1123-27: "Dans les trois mois après l'élection des échevins, le collège soumet au conseil communal **un programme de politique générale** couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques. ...". La nature de cette déclaration politique n'était toutefois pas modifiée.

La démarche PST est ainsi plus aboutie que le programme de politique générale (l'ex-déclaration de politique générale) qui pouvait, le cas échéant, se contenter d'être une énumération de chantiers à investir dans les 6 ans, voire d'orientations ou d'intentions générales. Lorsqu'elle réalise un PST, l'autorité communale va bien plus loin qu'avec un programme de politique communale. Elle s'engage sur des objectifs stratégiques et opérationnels auxquels elle couple des moyens financiers et humains.

Traduisant ainsi la volonté politique de la commune, le PST présente, par nature, une **géométrie variable** selon les communes (autonomie communale). Ainsi, la commune suit le rythme souhaité: PST imposant dès le départ (20 objectifs stratégiques) ou PST plus modeste (5 objectifs stratégiques) mais PST évoluant, s'adaptant et, sans doute, s'amplifiant sur le long terme.

La commune qui réalise son PST a donc le choix des types d'objectifs stratégiques et opérationnels qu'elle entend y mettre et de leur nombre. C'est sa liberté, son autonomie.

3. DANS PST, QUE VEUT DIRE "STRATEGIQUE"?

✓ Le PST présentera la stratégie communale sur 6 ans, la vision politique

Cette vision politique s'inscrit dans le long terme, sur la durée de la mandature, et consiste essentiellement à déterminer ce que l'on veut que la commune devienne pour ses habitants, ses forces vives, ses agents, ses partenaires. Elle s'inscrit dans une notion d'évolution. En cela, elle répond à la notion de stratégie.

✓ La commune pourra construire son PST selon la structure suivante

- **Un constat:**
 - ✓ Partant de l'idée que l'autorité locale connaît bien la réalité locale, le PST ne doit pas comporter obligatoirement un diagnostic complet, dont la réalisation peut prendre des années. L'autorité locale établit un simple constat pour démarrer son PST sur base des informations, chiffres et documents disponibles.
 - ✓ Le constat répond à la question: "Où en sommes-nous?".
- Une **stratégie** communale à moyen terme, voire à long terme:
 - ✓ La commune va sélectionner ses axes d'intervention, ses **grands objectifs stratégiques**.
 - ✓ La stratégie répond aux questions: "Vers quoi voulons-nous évoluer?", "Que voulons-nous changer et que voulons-nous garder?".
- Une **opérationnalisation de la stratégie:**
 - ✓ La stratégie est orientée résultat et se décline en **objectifs opérationnels**.
 - ✓ Les questions dans ce cadre: "Que voulons-nous faire?", "Quels projets permettront de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques?".
- Un **programme d'actions**, hiérarchisées et budgétisées:
 - ✓ Les objectifs opérationnels se déclinent en **actions concrètes**, pour lesquelles les **moyens nécessaires doivent être évalués**, tant humains que financiers.

- ✓ Les questions dans ce cadre: "Quelles actions?", "Comment faire concrètement?", "Dans quel ordre de priorité?", "Avec quel(s) pilote(s) (moyens humains)?" et "Selon quel budget (moyens financiers)?"

✓ **La commune devra évaluer les résultats de sa stratégie**

Le PST apportera des **indicateurs** définis à cette fin. Ils permettront d'évaluer dans quelle mesure les actions concrètes menées ont contribué aux objectifs fixés.

Bref, le PST présente des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels, des actions spécifiques à mener, des moyens pour les réaliser et une évaluation de l'atteinte des objectifs fixés.

Sans plus attendre, donnons un exemple

Objectif stratégique 1: Etre une commune qui protège son environnement et son cadre de vie

Objectif opérationnel 1: Gérer durablement le patrimoine naturel au sein de la commune

Actions:

- *Réaliser un plan communal de la nature (PCDN) pour le 31.12.2015 en participatif avec la population afin de préserver la biodiversité, de protéger la nature sur le territoire communal et de faire connaître et apprécier ce patrimoine aux citoyens et aux visiteurs de la commune (protection des espèces, protection de la flore, itinéraires fléchés de promenades "nature", ...);*
- *Faire une étude pour identifier les mesures concrètes à prendre pour lutter contre les espèces exotiques envahissantes en les éradiquant totalement pour le 31.12.2015;*
- *Gérer les espaces verts de manière différenciée c.à.d. sans avoir recours aux pesticides.*

4. DANS PST, QUE VEUT DIRE "TRANSVERSAL"?

Le PST est transversal car il:

- concerne toute l'activité communale (tout son champ d'action);
- implique l'autorité politique (conseil et collège) et l'administration (grades légaux et agents, réunis en comité de direction);
- implique, dans l'administration, tous les départements, tous les services, tous les agents (de manière transversale);
- implique les partenaires (CPAS, intercommunales, zones de police, sociétés de logement de service public, asbl communales, régies communales, PZO+¹¹ ...) et est bien connu d'eux;
- offre une vue globale de l'activité communale aux décideurs, leur permettant ainsi de mener des politiques cohérentes entre elles.

¹¹ Prézones d'incendie.

5. DANS PST, QUE VEUT DIRE "PROGRAMME"?

Le PST est un programme. On entend par "programme": un ensemble de choses que l'on planifie de faire, un ensemble de projets ou d'intentions d'actions.

Le PST n'est donc *pas un "plan de plus"*.

Il a vocation à:

- être fédérateur de tous les plans et programmes dans lesquels s'inscrit la commune¹²;
- réunir tous les plans dans un programme stratégique pour faire de ces plans les outils d'une stratégie communale globale;
- offrir une vue transversale de tous les plans auxquels souscrit la commune.

Si la commune est sous plan de gestion, ou si elle le devient, le plan de gestion sera mis en cohérence avec le PST. La commune devra, dès lors, tenir compte du plan de gestion établi avec le CRAC et des prescrits légaux qui y sont liés (capacité d'investissement, capacité de mobilisation des ressources, ...).

S'agissant d'une démarche pragmatique, qui doit répondre à des priorités propres au niveau local, le PST ne doit pas nécessairement comporter des objectifs et des actions dans tous les champs de compétence d'une commune.

6. LES DEUX GRANDS VOLETS DU PST

Avec le PST, la commune dispose d'un outil transversal qui doit lui permettre, en un seul document, d'avoir une vue d'ensemble de ses politiques et des actions qu'elle mène dans toute une série de domaines.

La commune peut inscrire **deux grands volets dans son PST: un volet interne concernant l'"administration générale" et un volet externe portant sur le développement des politiques** que l'autorité locale entend mener.

6.1. LE VOLET "ADMINISTRATION GÉNÉRALE" DU PST, VOLET INTERNE

Le volet "administration générale" du PST vise l'organisation **interne** de la commune et des services communaux.

La possibilité d'adopter ce volet interne du PST est essentielle. En effet, la commune, c'est d'abord une organisation au service des citoyens, des associations, des entreprises, La qualité du service public communal passe par la qualité de son personnel et de ses processus internes.

¹² En ce compris les différentes obligations légales liées à ces plans et programmes reprises dans la réglementation ou les plans qui s'imposent à la commune (comme par exemple le plan de gestion pour les communes suivies par le CRAC).

- ✓ Le volet interne vise **l'amélioration de l'organisation de l'administration pour accomplir ses missions.**
- ✓ Les objectifs stratégiques du volet interne traduisent la volonté **d'amélioration du fonctionnement de la commune en tant qu'administration communale au service de ses usagers.**
- ✓ Les actions programmées dans le cadre du volet interne seront a priori réalisées par l'administration.

Le volet interne peut couvrir différents **domaines d'actions** dont les plus fréquemment rencontrés sont:

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

6.2. LE VOLET "DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES" DU PST, VOLET EXTERNE

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

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 stratégiques et d'actions dans les différents domaines qu'elle a décidé d'investir sur sa mandature.

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

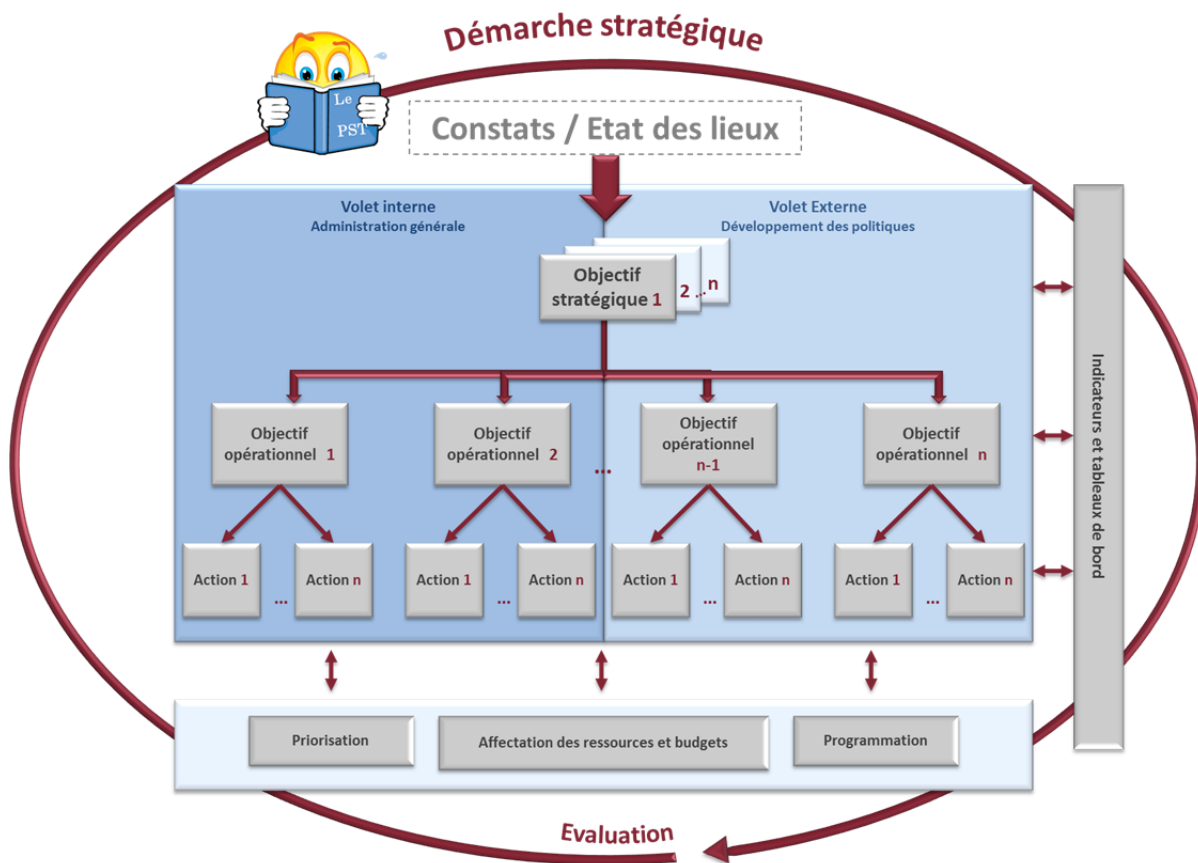
La commune peut réaliser seule les actions programmées dans ces différentes thématiques. Elle peut, également, recourir au partenariat (avec le CPAS, la zone de police, la PZO+, la SLSP, l'agence de développement local, la régie autonome, l'agence immobilière sociale, les asbl, les forces vives de son territoire, ...), voire les réaliser dans un cadre davantage transcommunal (avec d'autres communes, les intercommunales, la province, la Wallonie, la Fédération Wallonie-Bruxelles, ...).

Le volet externe peut couvrir énormément de **domaines d'actions** que l'autonomie communale permet à la commune d'investir et dont les plus fréquemment rencontrés sont:

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

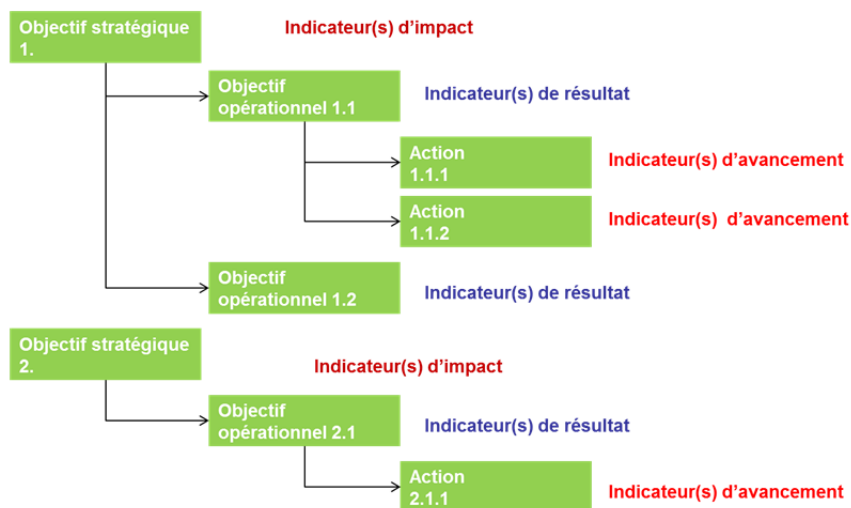
7. LE PST EN SCHEMAS

Vous trouverez, ci-dessous, différentes représentations conceptuelles d'un PST.



Autre manière de présenter la démarche globale...

La structure de la démarche stratégique



Le PST pourrait aussi être formalisé comme suit (à titre indicatif):

VOLET INTERNE : ADMINISTRATION GENERALE	
DOMAINE	
Objectif stratégique 1 :	
Objectif opérationnel 1.1	Indicateur de résultat
Action 1.1.1	Indicateur d'avancement
Action 1.1.2	Indicateur d'avancement
Action 1.1.3	Indicateur d'avancement
...	
Objectif opérationnel 1.2	Indicateur de résultat
Action 1.2.1	Indicateur d'avancement
Action 1.2.2	Indicateur d'avancement
Action 1.2.3	Indicateur d'avancement
...	
VOLET EXTERNE: DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES	
DOMAINE	
Objectif stratégique 1 :	
Objectif opérationnel 1.1	Indicateur de résultat
Action 1.1.1	Indicateur d'avancement
Action 1.1.2	Indicateur d'avancement
Action 1.1.3	Indicateur d'avancement
...	
Objectif opérationnel 1.2	Indicateur de résultat
Action 1.2.1	Indicateur d'avancement
Action 1.2.2	Indicateur d'avancement
Action 1.2.3	Indicateur d'avancement
...	

Prenons un exemple sous la forme d'un tableau

VOLET INTERNE : ADMINISTRATION GENERALE	
DOMAINE : Amélioration de l'administration	
Objectif stratégique 1 : Etre une administration communale qui offre un service public moderne, efficace et efficient	
Objectif opérationnel 1.1 : Diminuer le temps d'attente de l'usager au guichet population de 20 % dans les 12 mois à venir	Indicateur de résultat Temps d'attente diminué de 20 % au 31 12 2013
Action 1.1.1 Engager deux agents pour le service population dans les 6 mois à venir	Indicateur d'avancement En cours
Action 1.1.2 Créer un guichet supplémentaire dans les 3 mois	Indicateur d'avancement Finalisé
Action 1.1.3 Mettre en ligne sur le site Internet différents documents "population" à télécharger de chez soi	Indicateur d'avancement En cours
...	
Objectif opérationnel 1.2 : Optimiser l'accueil au sein de l'administration communale	Indicateur de résultat - 50 % de visiteurs satisfaits (document de satisfaction à remplir) sur un an - Moins de 5 % de plaintes (document de plainte à disposition)
Action 1.2.1 Placer des pictogrammes de guidance	Indicateur d'avancement En cours
Action 1.2.2 Installer une rampe d'accès pour PMR	Indicateur d'avancement Problème, retard dû à l'exécution du marché
Action 1.2.3 Mettre en place des permanences sur rendez vous	Indicateur d'avancement En cours
...	
VOLET EXTERNE: DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES	
DOMAINE : Energie	
Objectif stratégique 1 : Etre une commune qui s'inscrit dans la lignée des accords de réductions des gaz à effet de serre afin d'assurer le développement durable	
Objectif opérationnel 1.1: Doter la commune de compétences en matière énergétique pour fin 2014 compte tenu du budget	Indicateur de résultat Personnel engagé fin 2014 Personnel formé fin 2014
Action 1.1.1 Procéder à l'engagement d'un conseiller en énergie	Indicateur d'avancement En cours
Action 1.1.2 Répondre à l'appel à projet "écopasseur" de la Wallonie	Indicateur d'avancement Finalisé
Action 1.1.3 Inscrire systématiquement les agents du service travaux aux formations énergétiques	Indicateur d'avancement En cours
...	
Objectif opérationnel 1.2 Réduire la consommation énergétique de la maison communale de 15 % sur l'année 2013	Indicateur de résultat Quantité de mazout réduite de 15 % au 31 12 2013
Action 1.2.1 Réaliser un audit énergétique de l'administration communale	Indicateur d'avancement Finalisé
Action 1.2.2 En fonction des résultats, procéder à l'isolation du bâtiment	Indicateur d'avancement En cours
Action 1.2.3 En fonction des résultats, installer une pompe à chaleur	Indicateur d'avancement Devenu sans objet compte tenu des résultats de l'audit
...	

II. LES ACTEURS DU PST

1. LES ACTEURS DU PST, C'EST VOUS: L'EQUIPE COMMUNALE	14
2. LE RÔLE DE CHACUN	15

1. LES ACTEURS DU PST, C'EST VOUS: L'EQUIPE COMMUNALE

✓ Une réalisation en binôme: politique/administration communale

C'est l'autorité politique et l'administration communale qui feront le PST.

Comme le PST est la déclinaison de la stratégie communale, il est très important que son écriture soit menée en interne pour que le binôme autorité politique (collège)/administration communale appréhende complètement la mécanique.

La démarche PST a donc besoin d'une implication forte de la commune et de pilotes en son sein (notamment, le bourgmestre et le secrétaire communal). Sans ce prérequis, la démarche stratégique ne pourra nullement s'implanter.

✓ Une nécessité de s'approprier la démarche

La conception du programme stratégique communal ne doit donc pas être demandée à un consultant ou un partenaire externe. Si l'on peut, bien évidemment, imaginer que la commune se fasse aider (par des consultants, des experts tiers, etc.) pour une phase spécifique de son constat (qui implique une étude par exemple), pour un accompagnement purement méthodologique ou pour réfléchir à des indicateurs, la création de son PST n'appartient qu'à elle. Outre la nécessité pour une autorité publique telle que la commune de rester aux commandes de ses propres choix politiques, puisque ce sont eux que le PST vise à formaliser et mettre en œuvre, l'appropriation du PST par les autorités locales est d'autant plus importante qu'elles doivent à tout moment maîtriser leur propre gouvernance et ne pas dépendre d'intervenants privés pour réaliser leurs missions. Le PST n'est en effet pas un label mais un véritable outil de gouvernance, d'importance ... stratégique.

✓ Des principes de pilotage à mettre en place

Au sein de la commune, des rôles doivent être distribués et assumés.

Il est aussi indispensable, pour la réussite de l'opération, que le collège s'implique directement dans le PST et qu'il donne un **pilotage** au PST au sein même de l'administration (le secrétaire communal, un agent spécifiquement chargé du projet, ...). Ce pilotage peut être assuré par le **comité de** PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

direction. Cet outil existe déjà dans plusieurs communes (regroupant généralement les grades légaux, les directeurs de département ou chefs de service dans les communes de grande et moyenne tailles, voire les agents dans les communes de plus petite taille).

Le projet de réforme des grades légaux institutionnalisera sous peu ce comité de direction. Il le préconise pour toutes les communes mais ne le rendra obligatoire que pour les communes de plus de 10.000 habitants (en dessous de ce seuil, il est simplement facultatif).

Il nous semble que le comité de direction est un lieu de transversalité essentiel où peuvent se débattre les esquisses du document même de PST et la réalisation des objectifs et des actions qu'il mettra en œuvre sur les 6 années de la mandature.

L'autorité politique s'organise comme elle le souhaite: soit le collège "délègue" le bourgmestre ou un échevin pour être sa cheville ouvrière "politique" du PST qui "rapportera" au collège, soit il préfère travailler collégialement. Il gère également la relation de travail comme il l'entend avec le pilote administratif chargé de faire la première esquisse du PST.

La démarche "PST" s'appuie sur le binôme "autorité politique/administration" et donne un rôle actif à chacun. Toutefois, s'ils peuvent être finement structurés (on peut imaginer une administration très dynamique qui fait de nombreuses propositions au politique) et organisés sur un mode participatif, les rôles ne sont pas interchangeables, chacun ayant le sien à assumer.

Notons également que le PST se déclinera dans le **contrat d'objectifs** qui liera le secrétaire communal (directeur général) au collège. Ainsi, ce contrat d'objectifs contiendra-t-il d'une part, les missions généralement assurées par la commune (et pour lesquelles le collège sera tenu de préciser les moyens financiers et humains de réalisation) et, d'autre part, les objectifs et actions qui sont repris dans le PST (et pour lesquels on aura déjà les précisions en termes de moyens financiers et de moyens humains). Les éléments de ce contrat d'objectifs, son articulation exacte avec le PST seront à affiner en fonction de la pratique dans les prochains mois.

2. LE RÔLE DE CHACUN

2.1. RÔLES DE L'ADMINISTRATION ET DU POLITIQUE

D'une **manière générale**, sur l'ensemble du processus PST (élaboration du document, suivi et évaluation), les rôles de chacun pourraient se résumer comme suit, **à titre illustratif**:

administration (pilotée par le comité de direction)	collège communal / conseil communal
Réalisation du constat/état des lieux	
C'est l'administration qui détient (ou qui collectera) les éléments essentiels pour réaliser un constat de départ ¹³ , un état des lieux de la	Le collège prend connaissance de l'analyse de l'administration ¹⁴ .

¹³ Par ailleurs, l'administration peut également procéder à une **analyse SWOT/AFOM** de la commune. Il s'agit d'une analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces de la commune tant au niveau interne (forces et faiblesses de l'administration, des paraloaux et des institutions qui collaborent avec la commune) qu'externe (opportunités et menaces venant d'éléments exogènes: situation géographique, démographie, ressources financières,...). Sans doute, l'analyse Swot de l'administration sera-t-elle essentiellement interne.

situation communale et des besoins locaux non satisfaits.	
Définition des objectifs stratégiques	
L'administration pourrait faire des propositions au politique, tout en restant toujours bien consciente que la définition de la stratégie appartient à l'autorité politique élue.	Le collège décide et fixe les objectifs stratégiques.
Définition des objectifs opérationnels	
L'administration en propose au collège, le cas échéant.	Le collège décide et fixe les objectifs opérationnels.
Définition des actions	
L'administration en propose au collège (et les mettra en œuvre).	Le collège décide.
Indicateurs	
L'administration propose des indicateurs pertinents au vu de sa connaissance du terrain.	Le collège vérifie si ces indicateurs répondent bien aux questions qu'il se pose.
Collecte des résultats	
L'administration collecte les résultats.	Le collège en prend connaissance.
Mise à jour du tableau de bord	
Il est tenu par l'administration.	Le collège en prend connaissance.
Evaluation des résultats	
L'administration réalise l'évaluation.	Le collège arrête les principes d'évaluation et prend connaissance de l'évaluation réalisée.

A noter que le conseil communal vote le PST en séance publique.

2.2. ZOOM SUR LA CONCEPTION DES OBJECTIFS ET ACTIONS

Si nous zoomons sur la réalisation même du document PST, les concepteurs du "document PST" pourraient être les suivants:

¹⁴ Le collège peut aussi procéder à une analyse SWOT/AFOM de la commune (analyse des forces et faiblesses, opportunités et menaces de la commune) et, ce, dans ses composantes interne (administration) et externe (le territoire communal).
PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

Les concepteurs de la stratégie

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



Rappel: PST voté par le conseil communal

III. LES PREREQUIS THEORIQUES POUR ECRIRE VOTRE PST

1. LES OBJECTIFS (STRATEGIQUES, OPERATIONNELS)	17
2. LES ACTIONS	23
3. LES INDICATEURS	25

Les prérequis théoriques présentés dans ce guide ont été adaptés au cadre du PST dans le contexte communal. Ils nous permettent d'employer des notions connues et partagées.

1. LES OBJECTIFS (STRATEGIQUES, OPERATIONNELS)

1.1. QU'EST-CE QU'UN OBJECTIF?

- Un objectif est un "**résultat à atteindre**".
- Il exprime l'**engagement** de ce qu'on veut réaliser.

- Dans la majorité des cas, un objectif vise un bénéfice, direct ou indirect, pour les citoyens de la commune, les forces vives et/ou pour ses fonctionnaires.

Dans le cadre du PST, nous distinguons deux types d'objectifs: les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels.

1.2. QU'EST-CE QU'UN OBJECTIF STRATÉGIQUE?

Les objectifs stratégiques = le "DEVENIR DE LA COMMUNE" (ETRE)

QUE VOULONS-NOUS ETRE?

Ils traduisent la **vision des autorités communales**. Ils expriment ce que la commune **veut être** au terme de la mandature ou à **plus long terme**.

CARACTERISTIQUES

- Ils expriment la finalité et les **effets recherchés des politiques publiques** mises en œuvre.
- Ils ont une vocation long terme, en ce sens qu'ils valent pour au moins la durée de la mandature, et ne sont **pas voués à être remis en cause**.
- Ils doivent être définis en **un nombre limité** pour garantir la lisibilité et l'efficacité de l'action publique.
- Ils sont relatifs aux politiques publiques et peuvent être définis dans tout domaine d'actions de la commune (mais pas nécessairement dans tous les domaines d'actions puisque le PST peut être à géométrie variable selon les communes).
- Ils 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.
- Ils se **déclinent en objectifs opérationnels** et se concrétisent par des retombées, des effets, des résultats attendus et observés.

Quelques exemples d'objectifs stratégiques

Volet interne "administration générale"

***O.S.1:** Etre une administration communale qui offre un service au public moderne, efficace et efficient, tenant compte des contraintes de la population et des entreprises.*

***O.S.2:** Etre une administration communale efficace qui simplifie la vie aux usagers.*

Volet externe "développement des politiques"

***O.S.1:** Etre une commune qui développe 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 (aménagement du territoire/logement).*

***O.S.2:** Etre une commune qui s'inscrit dans la lignée des accords de réduction des gaz à effet de serre afin d'assurer un développement durable (énergie).*

1.3. QU'EST-CE QU'UN OBJECTIF OPÉRATIONNEL?

Les objectifs opérationnels = le "FAIRE EVOLUER" (FAIRE)

QUE VOULONS-NOUS FAIRE?

Les objectifs opérationnels traduisent ce que la commune devra atteindre au niveau opérationnel pour réaliser ses objectifs stratégiques.

Il s'agira donc de 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?

CARACTERISTIQUES

- Ils sont définis pour être valables à **court terme ou moyen terme** (généralement sur plusieurs années, mais, en principe, pour la durée de la mandature).
- Ils doivent être retenus en **nombre limité** et ne couvrent pas nécessairement la totalité du champ d'un objectif stratégique.
- Derrière leur formulation se cache **un résultat opérationnel** à atteindre.

Ils se concrétisent par des **réalisations/actions attendues**.

Quelques exemples d'objectifs opérationnels

Volet interne "administration générale"

O.S.1: Etre une administration communale qui offre un service au public moderne, efficace et efficient, tenant compte des contraintes de la population et des entreprises

O.O.1.1 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.

O.O.1.2 Rapprocher l'administration communale du public.

O.O.1.3 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.

O.S.2: Etre une administration communale efficace qui simplifie la vie aux usagers

O.O.2.1 Simplifier les démarches administratives pour le citoyen et les entreprises.

Volet externe "développement des politiques"

O.S.1: Etre une commune qui développe 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 (aménagement du territoire/logement)

O.O.1.1 Accroître l'offre de logements publics et privés de 10 % en veillant à la mixité sociale et de fonctions par un développement parallèle du logement social, du logement privé moyen, des commerces et PME.

O.O.1.2 Lutter contre l'inoccupation d'immeubles en en réduisant la proportion de 30 % à l'horizon 2017.

O.S.2: Etre une commune qui s'inscrit dans la lignée des accords de réduction des gaz à effet de serre afin d'assurer un développement durable (énergie)

O.O.2.1 Doter la commune de compétences en ressources humaines en matière énergétique pour fin de l'année 2014, en tenant compte du budget disponible.

O.O.2.2 Répondre, dans la mesure des possibilités financières et de ressources humaines, aux appels à projets/candidatures lancés par la Wallonie qui rencontre l'O.S.

1.4. DOIT-ON RENDRE UN OBJECTIF SMART?

a) Qu'est-ce qu'un objectif SMART?

On dit généralement qu'un objectif est "SMART" lorsqu'il est:

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

- **Spécifique:** L'objectif doit être clair et précis.
- **Mesurable:** L'objectif doit pouvoir être mesuré et "quantifié" (avec une date, des chiffres, des critères ou des résultats observables).
- **Atteignable:** Il faut définir le juste équilibre entre "l'effort à fournir" et la réalité de terrain. Entre des objectifs trop ambitieux, qui satisfont peut-être les dirigeants mais démotivent les acteurs, et des objectifs trop courts, qui ne font guère avancer, il faut trancher. C'est là que doit se situer l'objectif.



TRUCS ET ASTUCES

On n'hésitera pas, le cas échéant, à échelonner l'objectif final dans le temps.

- **Réaliste:** Il doit être possible et réaliste d'atteindre l'objectif étant donné les ressources et les contraintes.
- **Délimité dans le Temps:** l'objectif doit avoir un délai fixé. Il implique une période pendant laquelle il doit être accompli avec éventuellement des échéances intermédiaires.

Exemple d'objectif "SMART"

O.O.: Diminuer le temps d'attente de l'utilisateur au guichet Population Etat civil de 20 % dans les 12 mois à venir.

Cet objectif opérationnel concrétise l'objectif stratégique "Etre une administration communale où le citoyen est bien accueilli". Voici en quoi il est "SMART":

- **S** = On travaille sur la réduction du **temps d'attente**;
- **M** = On vise une réduction **de 20 %**. Un temps d'attente est en effet mesurable (ex.: noter heure arrivée, noter heure de prise en charge);
- **A** = 20 % est un objectif qui peut être atteint. On ne décide pas de réduire de 50 %, car on sait qu'on n'en a pas les ressources;
- **R** = Les **actions** qui peuvent être prises pour réduire l'attente sont **réalistes** (pré-impression des documents les plus fréquents, mise à disposition d'une caisse, formation des agents pour répondre directement aux questions les plus fréquentes, ...);
- **T** = Un délai de **12 mois** est fixé pour réduire l'attente de 20 %. On sait quand on doit mesurer le résultat attendu.

b) Rendre un objectif SMART: est-ce toujours possible? Est-ce grave s'il n'est pas SMART?

On essaiera autant que possible de rendre les objectifs opérationnels "SMART" pour faciliter la mesure de l'atteinte de ceux-ci lors de l'évaluation.

Un objectif, dans sa formulation idéale, intègre la description du résultat à atteindre endéans un délai défini.

Au plus l'objectif sera SMART, au plus on aura une vision précise du résultat à atteindre.



TRUCS ET ASTUCES

Comment transformer un objectif non SMART en objectif SMART?

O.O. 1.1 Equiper l'administration de biens "durables".

Ce n'est guère un objectif smart.

On peut aisément le transformer en:

O.O. 1.1 Equiper, dès 2013, l'administration de 50 % de biens de consommation pour lesquels il existe un label écologique ou équitable.

Il n'est cependant pas toujours possible de rendre un objectif SMART, tout comme il arrive que l'exercice en complexifie sa formulation ou sa compréhension.

Il devient alors contreproductif car il ne parle plus à ceux qui l'utilisent.

Plutôt que de vouloir à tout prix intégrer "résultat à atteindre" et "délai" dans la formulation de l'objectif pour le rendre SMART, une solution peut être de traduire les résultats attendus/délais au niveau des actions.

Exemple

Ci-dessous, à des fins illustratives, les 2 façons de traduire les résultats à atteindre.

Reprenons l'O.O. "Equiper l'administration de biens durables".

✓ 1^{ère} façon: rendre l'OO SMART

Il devient alors: "Equiper, dès 2013, l'administration de 50 % de biens de consommation pour lesquels il existe un label écologique ou équitable".

✓ 2^{ème} façon: garder un OO moins SMART (mais qui, en termes communicationnels, convient mieux à la culture de l'organisation) et intégrer les résultats à atteindre au niveau des actions

Action: dès 2013, acheter pour 50 % du mobilier de bureau en biens durables.

Indicateurs: quantité achetée de biens:

- en bois labellisés PEF
- avec label écologique européen reconnu

2. LES ACTIONS

2.1. QU'EST-CE QU'UNE ACTION?

Une action = le moyen de concrétisation de l'objectif opérationnel

COMMENT FAIRE CONCRETEMENT? QUI VA FAIRE QUOI, QUAND, AVEC QUELS MOYENS?

Plusieurs actions peuvent être définies par objectif afin de répondre à la question: que faire pour atteindre l'objectif?

CARACTERISTIQUES

- L'action contribue à la réalisation de l'objectif opérationnel.
- L'action sera réalisée au plus tard à l'échéance de l'objectif opérationnel.
- L'action doit être précise.
- L'action doit être pilotée par une personne désignée.
- L'action est elle même une forme d'objectif, concrétisé et spécifié à son maximum en précisant qui va devoir faire quoi, à quel moment, avec quels moyens spécifiques, le cas échéant.
- L'action doit donc être déterminée elle aussi de manière SMART

Exemples d'actions

Volet interne "administration communale"

O.S. 1: Etre une administration communale efficace qui simplifie la vie aux usagers

O.O.1.1: Simplifier les démarches administratives pour le citoyen et les entreprises

Actions 1.1.1: Créer, pour le 31.12.2013, un service en ligne permettant la commande de documents administratifs par voie électronique.

Volet externe "développement des politiques"

O.S.1: Etre une commune qui développe 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 (aménagement du territoire/logement)

O.O.1.1: Lutter contre l'inoccupation d'immeubles en en réduisant la proportion de 30 % d'ici 2015

Action 1.1.1: Affilier la commune à l'agence immobilière sociale.

Action 1.1.2: Dresser un inventaire des immeubles inoccupés sur la commune et au sujet desquels une procédure de réquisition pourrait être lancée dans les limites des crédits budgétaires inscrits (250.000 euros).

O.S.2: Etre une commune qui protège son environnement et son cadre de vie

O.O.2.1: Gérer durablement le patrimoine naturel au sein de la commune

***Action 2.1.1:** Réaliser un plan communal de la nature (PCDN) pour le 31.12.2015 en participatif avec la population afin de préserver la biodiversité, de protéger la nature sur le territoire communal et de faire connaître et apprécier ce patrimoine aux citoyens et aux visiteurs de la commune (protection des espèces, protection de la flore, itinéraires fléchés de promenades "nature", ...).*

***Action 2.1.2:** Lutter contre les espèces exotiques envahissantes en les éradiquant à 80 % dans les 12 mois.*

***Action 2.1.3:** Gérer les espaces verts de manière différenciée c.à.d. sans avoir recours aux pesticides.*

3. LES INDICATEURS

3.1. QU'EST-CE QU'UN INDICATEUR?

Un indicateur = un "outil" qui permet de mesurer

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 n'existe pas de liste d'indicateurs "toute faite": un indicateur est un moyen de mesure qui fait sens par rapport à l'objectif ou à l'action concerné. Les indicateurs ne pourront donc être définis qu'en fonction, et en principe avec, les objectifs et actions auxquels ils se rapportent. Il y aura virtuellement au moins autant d'indicateurs que d'objectifs et d'actions à mesurer. Pour un objectif bien défini (SMART), l'indicateur se déduira naturellement de la définition de l'objectif.

L'indicateur est **une aide à la décision**: il ne se contente pas d'analyser une situation mais 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 généralement un indicateur **chiffré ou "binaire"** (par exemple: fait / pas fait; obtenu / refusé, ...), **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. Il ne faut, en effet, pas passer plus de temps à collecter des indicateurs qu'à réaliser ses actions et son programme stratégique). Il doit également être **fiable** (sûreté du dispositif de mesure et confiance qu'on lui accorde). A noter que

l'indicateur doit être mis à jour suivant son "cycle" c'est-à-dire avec une certaine régularité (ni toutes les heures, ni tous les cinq ans).

La démarche PST fera appel à des indicateurs qui doivent rester au service de la démarche et ne pas l'alourdir!

Pourquoi des indicateurs?

Les indicateurs permettent de:

- mesurer - **rôle d'objectivation**
- cerner les écarts par rapport à ce qui était prévu - **rôle d'alerte**
- interpréter et anticiper ce qui peut arriver - **rôle d'anticipation**
- préparer les actions correctives, tendre à l'amélioration du processus - **rôle de correction.**

Il ne s'agit **donc pas de mesurer pour le plaisir, ni pour donner un bulletin**, mais pour pouvoir **recadrer et ajuster les objectifs ou les actions**, en tenant compte des éléments contextuels pouvant changer la donne en cours de route.

Que risque-t-on à ne pas mesurer?

- Avoir une mauvaise perception du réel et prendre de mauvaises décisions
- Mettre la commune en situation de risques (financiers, humains, ...)
- Obtenir de la sur-qualité et/ou de la sous-qualité par manque de maîtrise
- Ne pas anticiper les dérives financières (maîtrise des budgets)
- Focaliser les énergies, les ressources aux mauvais endroits
- Prioriser sur les mauvais axes
- Ne pas pousser l'exigence à son juste niveau = manquer d'ambition
- Ne pas s'assurer du caractère SMART de ses actions et des objectifs qu'ils déclinent
- Définir des actions inappropriées ou insuffisantes à la satisfaction d'un objectif, ou à l'inverse conserver des objectifs trop ambitieux.
- ...



Des indicateurs pour qui?

Les indicateurs peuvent être utiles pour différents types d'utilisateurs ayant chacun leurs attentes propres (bourgmestre, échevins, secrétaires communaux, receveurs, responsables de services, citoyens, ...).

Un des risques est de vouloir définir trop d'indicateurs. On pourrait supposer qu'exploiter toutes les données pourrait contribuer à faciliter la prise de décision mais ce serait confondre quantité et qualité, abondance et pertinence.

Pour qu'un indicateur devienne une information utilisable, il faut qu'il soit porteur de sens, qu'il réponde aux questions posées par ceux qui l'exploitent.

Bref, certains indicateurs sont utiles à certains utilisateurs, d'autres à d'autres utilisateurs et ce n'est pas grave si tous les indicateurs ne profitent pas à tous.

Par exemple, les indicateurs de résultat (attachés aux objectifs opérationnels) intéresseront davantage le collège. Les indicateurs d'avancement retiendront plus l'attention des pilotes même des actions.

3.2. DEUX TYPES D'INDICATEURS POUR LE PST

Les décideurs, s'ils veulent rester maîtres de leur PST, doivent apprendre à travailler avec des indicateurs. Afin de simplifier le suivi du PST, tout en restant efficaces, nous proposons de prendre en compte **deux grands types d'indicateurs: les indicateurs de résultat pour les objectifs opérationnels et les indicateurs d'avancement pour les actions.**

Il existe également l'**indicateur d'impact**, lequel se place au **niveau de l'objectif stratégique**. Il sert à vérifier si les actions et les objectifs opérationnels ont bien un impact positif sur l'objectif stratégique que l'on veut atteindre. Nous proposons, dans un premier temps, de ne pas tenir compte de ce type d'indicateurs et d'apprendre d'abord à manier les indicateurs de résultats et les indicateurs d'avancement. La possibilité est toutefois laissée aux communes d'adopter également ce type d'indicateurs éminemment stratégiques.

a) Des indicateurs de résultats pour les objectifs opérationnels: les objectifs opérationnels sont-ils atteints?

En ce qui concerne les **objectifs opérationnels**, définir des **indicateurs de résultats** permet de répondre à la question suivante: l'objectif qui était mesurable est-il atteint; oui; non; partiellement; pas du tout?

Exemple

O.O.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"

Indicateurs

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

b) Des indicateurs d'avancement pour les actions: où en est-on, est-ce que tout se passe bien?

En ce qui concerne les **actions**, des **indicateurs d'avancement** permettent de faire un état des lieux sur deux plans:

- ✓ **L'avancement:** "à programmer", "en cours", "finalisé", ...
- ✓ **L'indice de santé:** il peut être traduit par des couleurs. Par exemple: **vert** = les travaux se déroulent selon les modalités prévues; **orange** = on anticipe un risque sur le plan du planning, des ressources, ...; **rouge** = on a un point de blocage ou une difficulté majeure nécessitant un éventuel réajustement de l'action.

L'indice de santé peut notamment être représenté par une barrette de couleurs ou encore par un smiley.



Les indicateurs n'ont pas pour vocation de juger de l'efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs, mais juste de savoir où l'on en est dans la réalisation de l'action.

Quelques exemples

Exemple 1

- **Action:** Alimenter le site internet de la commune avec une synthèse du budget communal dans un souci de transparence et de bonne communication vers les citoyens.
- **Indicateurs d'avancement:** Document de synthèse réalisé, validation par le receveur communal, rubrique créée sur le site.

Exemple 2

- **Action:** Adapter les jours et horaires d'ouverture afin d'accroître la disponibilité de l'administration en dehors des jours et heures ouvrables.
- **Indicateur d'avancement:** Ouverture d'un guichet multi-usages deux samedis matins par mois et un jour de semaine jusqu'à 19 heures.

Exemple 3

- **Action:** Mettre en œuvre les outils informatiques et les utiliser dans le cadre des procédures de marchés publics.
- **Indicateurs d'avancement:** Accès ouvert (oui / non). Mise en œuvre effective des systèmes dans tous les marchés pour 31.12.2013.



TRUCS ET ASTUCES

Les indicateurs en valeur absolue sont à manier avec prudence, car ils présentent le risque de dépendre fortement d'un contexte peu maîtrisable:

- éviter les "nombre de ...", privilégier les "taux", "pourcentages";
- éviter de le présenter "seul", le mettre en perspective par rapport à des résultats passés et/ou à une cible

Exemple:

Le nombre de demandes de documents administratifs commandés par internet n'est pas parlant en lui-même. On ne sait pas à la lecture seule de ce chiffre si ce nombre est satisfaisant ou non. Ce nombre devient en revanche parlant si on le met en regard de la valeur cible à atteindre.

Exemple:

- **Action:** Simplifier les procédures en créant, pour le 31.12.2013, un service en ligne permettant la commande de documents administratifs par voie électronique.
- **Indicateurs d'avancement:** Valeur cible: 20 % des documents administratifs sont commandés par voie électronique dans les 2 ans, soit pour la commune de Walbest 40.000 documents (le nombre de documents délivrés en papier sur un an) multiplié par 20 % = 8.000 documents.
- **Indicateur de résultat (2013):** 10.000 documents commandés électroniquement au 31.12.2013.

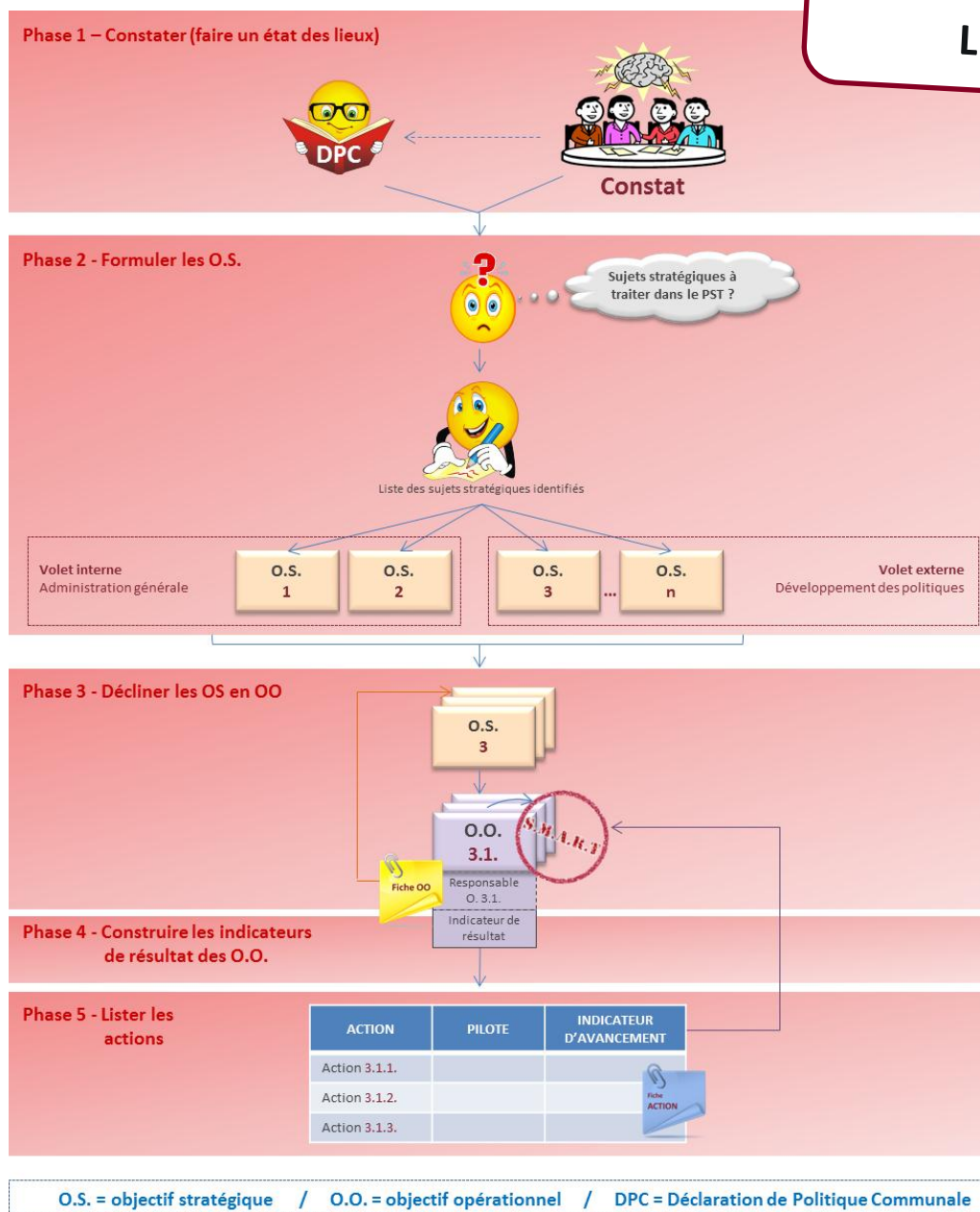
IV. QUELLE MARCHE A SUIVRE POUR DEFINIR OBJECTIFS, ACTIONS ET INDICATEURS?

1. PHASE 1: CONSTATER (FAIRE UN ETAT DES LIEUX)	31
2. PHASE 2: FORMULER LES OBJECTIFS STRATEGIQUES	33
3. PHASE 3: DECLINER LES OBJECTIFS STRATEGIQUES EN OBJECTIFS OPERATIONNELS	35
4. PHASE 4: CONSTRUIRE LES INDICATEURS DE RESULTAT DES OBJECTIFS OPERATIONNELS	39
5. PHASE 5: LISTER LES ACTIONS	41

Ce guide traduit UNE façon de faire, qui n'est pas l'unique. Chaque commune construit son PST selon la méthode qui lui convient le mieux. Celle qui est proposée ici a été élaborée de la manière la plus pratique possible. Il ne s'agit donc pas de LA façon de faire mais d'une manière de faire parmi d'autres.

1. PHASE 1: CONSTATER (FAIRE UN ETAT DES LIEUX)

CONSTATER (FAIRE UN ETAT DES LIEUX)



Trop souvent, une commune se décourage de réaliser un plan ou un programme à vocation stratégique parce qu'elle doit commencer par réaliser un diagnostic fouillé du territoire ou de la réalité communale. Un tel diagnostic, partant de zéro, peut aisément prendre plusieurs années (et ne plus être à jour lorsqu'il est terminé).

La démarche du PST propose de partir d'un constat (après tout, l'autorité politique et l'administration connaissent bien leur terroir) pour définir sa stratégie. En cas d'hésitation, le collège pourra demander à l'administration de vérifier, sur base des données en sa possession, si les opportunités et

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

les risques qui fondent la définition d'un objectif stratégique sont bien réels. Rien n'empêche non plus l'autorité de réaliser une "action diagnostic" lorsqu'elle a besoin de données précises ou davantage scientifiques pour s'aider à avancer dans la réalisation d'un objectif opérationnel et pour bien dimensionner une action de mise en œuvre de celui-ci.

Sans doute, le PST sera-t-il un subtil mélange d'objectifs stratégiques/opérationnels et d'actions issus d'un constat politique pour partie et, pour une autre partie, de diagnostics qu'il aura fallu le temps de poser.

Différentes sources d'informations peuvent vous permettre d'identifier des constats, et donc des sujets sur lesquels travailler.

Les documents, analyses et plans existants:

- ✓ les rapports d'activités des services communaux;
- ✓ le diagnostic de vos plans et programmes (PCDR par exemple ou de tout autre plan si vous en avez réalisé auparavant (schéma de structure, plan d'ancrage communal, plan de mobilité, etc.);
- ✓ tableaux de bord, si votre commune est sous plan de gestion, études-conseils du CRAC, ...;
- ✓ le diagnostic économique de votre agence de développement local;
- ✓ les informations de votre/vos intercommunale(s) (de développement économique, des eaux, des déchets, énergétiques, ...);
- ✓ les informations des paraloaux avec lesquels vous travaillez et notamment votre CPAS, vos régies, sociétés de logement de service public, etc.;
- ✓ les synthèses analytiques des budgets et comptes et indicateurs financiers;
- ✓ ...

Les agents (grades légaux, responsables, agents de terrain,...) sont également des mémoires vivantes en termes d'informations pour avoir une vision des constats / points à améliorer au sein de l'administration.

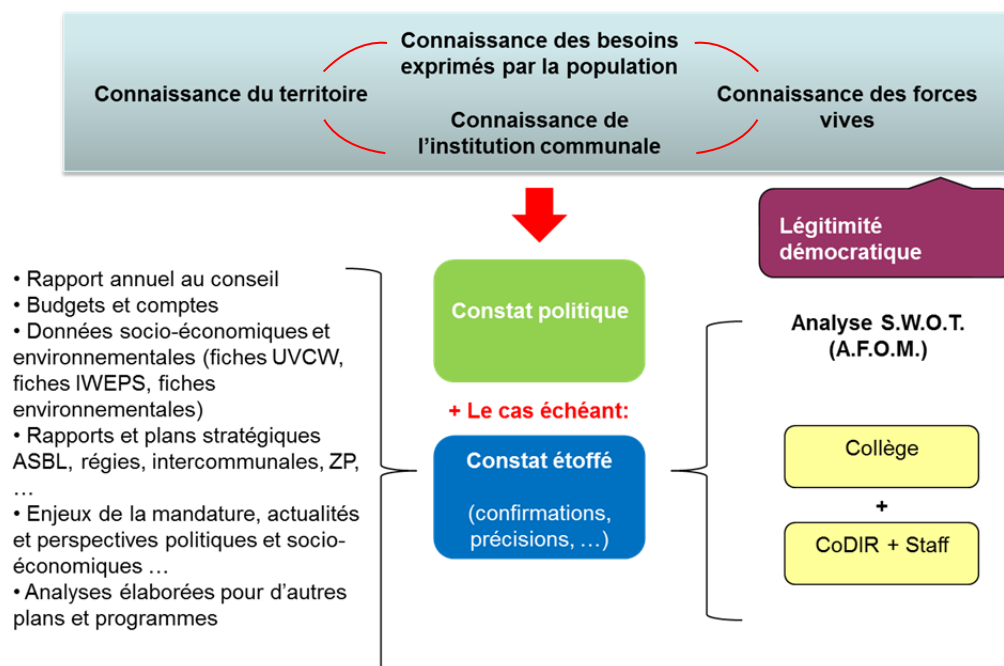
Des sources externes comme les sites de l'IWEPS¹⁵, de la DGO5, du Bureau du plan, du SPF Economie, de l'UVCW, ... peuvent également vous permettre d'avoir une vue pertinente sur divers aspects de votre commune, sur le plan de la situation socio-économique, des perspectives en la matière ou encore des grands enjeux politiques et financiers de la mandature et des risques et opportunités découlant du contexte politique régional, national et européen.

A noter qu'une **analyse SWOT/AFOM** (analyse des atouts et faiblesses / opportunités et menaces) menée sous la forme de réunions participatives de type brainstorming, organisées parallèlement au sein des organes politiques et de l'administration peut également aider les décideurs à avancer.

Cette méthode, relativement intuitive, est assez facile à utiliser dans toute organisation. Elle permet de valoriser l'expertise métier des agents (grades légaux, responsables, agents de terrain,...), qui sont bien entendu des mémoires vivantes en termes d'informations pour avoir une vision des constats / points à améliorer au sein de l'administration et ont certainement la meilleure vision de l'organisation et du fonctionnement des services.

¹⁵ Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et des statistiques.

Quels éléments pour poser un constat?



Le but de cette phase de constat¹⁶ est d'aboutir à la liste des objectifs stratégiques qui seront gérés dans le PST au départ d'un constat.

2. PHASE 2: FORMULER LES OBJECTIFS STRATEGIQUES



Prérequis théoriques

FORMULER LES O.S.

○ Qu'est-ce qu'un objectif stratégique? Page

Après avoir posé son constat politique, il faut identifier l'ensemble des sujets potentiels sur lesquels travailler et choisir ceux qui seront gérés dans le PST.

2.1. CHOISIR LES SUJETS STRATÉGIQUES À GÉRER DANS LE PST

Il s'agit de discuter ensemble des sujets identifiés, d'en ressortir une compréhension commune des enjeux et de pointer les sujets stratégiques sur lesquels la commune va travailler dans le cadre du PST. On peut imaginer que les décideurs locaux repartiront de **leur déclaration de politique générale**

¹⁶ Pour l'IWEPS voir www.iweps.be; pour les fiches UVCW voir <http://www.uvcw.be/communes/>; voir aussi le nouveau géoportail de la Wallonie <http://geoportail.wallonie.be/>.

(laquelle comprend, en fin de compte, les axes stratégiques qu'ils comptent investir sur 6 ans). A noter que les communes qui s'engagent dans un PST peuvent très bien ne pas passer par la case de la déclaration de politique communale mais s'attaquer directement au PST (le PST vaudra alors déclaration de politique communale).



RAPPEL: en principe, un PST, un programme stratégique, se concentre **sur les enjeux liés aux besoins d'évolution de la commune**. Il ne porte donc pas sur toutes les activités / missions de la commune, mais uniquement sur celles que l'on veut voir évoluer ou consolider, que ce soit dans le cadre du volet administration générale ou dans le cadre du volet développement des politiques communales.

Par exemple: la commune a, dans ses missions régaliennes de base, l'obligation de délivrer les cartes d'identité. La commune doit en tenir compte pour voir sur quelles ressources elle pourra compter pour réaliser son PST. Cette mission de délivrance de cartes d'identité ne sera donc pas, à proprement parler, reprise dans le PST de la commune, sauf si la commune entend faire évoluer cette mission. Ainsi, la délivrance de cartes d'identité se retrouvera dans le PST si par exemple la commune souhaite que la délivrance de cartes d'identité se réalise sur demande citoyenne faite via le site internet de la commune.

Contrairement au PST, le **contrat d'objectifs** reprendra, quant à lui, l'ensemble des missions de l'administration: celles qu'elle réalise jour après jour (missions régaliennes c'est-à-dire les missions légales, missions ou services habituels – prêts de matériel, location de salle, etc.) et celles qui sont inscrites comme actions dans le PST.

Ainsi, c'est cet ensemble composé de ces missions et des actions du PST qui fera le quotidien des services communaux pendant la mandature.

2.2. FORMULER LES SUJETS EN "OBJECTIFS STRATÉGIQUES"

Dans quel but?

Définir les objectifs stratégiques de votre commune sur base de clés de formulation afin de déterminer ce que votre commune veut devenir ou atteindre **à terme**.

Comment faire?

a) Respecter les principes de formulation

- Si l'objectif stratégique fait partie du volet interne "administration générale", il commencera idéalement par **"Etre une administration communale ..."**
Exemple: Etre une administration communale responsable qui diminue son impact sur le réchauffement climatique et utilise rationnellement l'énergie
- Si l'objectif stratégique fait partie du volet externe "Développement des politiques communales", il commencera idéalement par **"Etre une commune ..."**
Exemple: Etre une commune où le droit à un logement décent est une réalité pour tous



TRUCS ET ASTUCES: Certains objectifs peuvent être difficiles à classer en volet interne ou volet externe.

Exemple 1: "Etre une commune qui applique des principes de développement durable." S'agit-il du volet interne ou externe? Difficile à dire car il peut à la fois s'agir d'une commune souhaitant s'inscrire dans une démarche de développement durable ou une administration communale soucieuse de son économie d'énergie.

Exemple 2 "Etre une commune dans laquelle les citoyens se sentent en sécurité", il s'agit davantage du volet externe. En effet, on ne pourrait pas remplacer par "administration communale".

Remplacer "commune" par "administration communale" et voyez le sens que vous souhaitez privilégier.



TRUCS ET ASTUCES: Nous vous invitons à bien sélectionner les objectifs stratégiques que vous allez traiter dans le PST afin de ne pas vouloir en définir trop dès le départ. Il ne s'agit pas ici de faire un exercice de priorisation mais bien de faire un choix, sur base de critères propres à chaque commune. L'envergure du PST doit rester réaliste et motivante pour les acteurs de terrain.

3. PHASE 3: DECLINER LES OBJECTIFS STRATEGIQUES EN OBJECTIFS OPERATIONNELS

FIXER LES O.O.



Prérequis théoriques

- Qu'est-ce qu'un objectif stratégique?..... Page
- Qu'est-ce qu'un objectif opérationnel?..... Page
- Qu'est-ce qu'un objectif SMART?..... Page

Le but de cette phase est d'avoir une vue d'ensemble des objectifs opérationnels et des actions à mener dans le cadre des objectifs stratégiques que la commune s'est fixés.



ATTENTION: Il est utile ici de prendre du recul par rapport à l'ensemble de vos ambitions: n'oubliez pas de mettre en place un PST "réaliste". Votre PST peut évoluer dans le temps.

Dans quel but?

Maintenant que les objectifs stratégiques à long terme sont définis et formulés, il faut les traduire en objectifs opérationnels concrets pour la législature. C'est le but de cette étape.

Comment faire?

a) Concrétisez vos objectifs stratégiques en objectifs opérationnels

Vous devez commencer par un premier objectif stratégique à concrétiser au travers d'un ou plusieurs objectifs opérationnels. Cet exercice sera répété pour tous les objectifs stratégiques.



RAPPEL: Il ne s'agit pas ici de faire un exercice de priorisation pour trouver le premier objectif stratégique. En effet, à partir du moment où ils ont été formulés dans le cadre du PST, c'est qu'ils sont prioritaires et qu'il faudra y travailler sur le long terme (à un moment ou à un autre). Il s'agit ici d'en "choisir" un premier pour le décliner. Les autres étant déclinés par la suite.

b) Déterminer les leviers de l'objectif stratégique

Pour décliner son objectif stratégique en objectif opérationnel, on peut se poser la question suivante: sur quels leviers puis-je agir pour atteindre l'objectif stratégique?

Exemple

Pour un objectif stratégique tel que "Etre une administration communale où le citoyen est bien accueilli", les leviers contribuant à l'accueil du citoyen peuvent être:

- *le temps d'attente*
- *le confort d'attente*
- *la qualité d'accueil par les agents*
- *une bonne signalisation*
- *...*

Exemple

Pour un objectif stratégique tel que "Etre une commune qui développe 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", les leviers contribuant à ce développement peuvent être:

- *l'accroissement de l'offre de logement public*
- *l'accroissement de l'offre de logement privé*
- *la remise dans le circuit locatif des bâtiments abandonnés*
- *...*

c) Formuler ces leviers en objectifs opérationnels et les rendre SMART

La formulation de votre objectif opérationnel doit **idéalement commencer par un verbe à l'infinitif** (diminuer, augmenter, améliorer, ...) traduisant une évolution, suivi par le "quoi" (ce sur quoi porte l'évolution).

Il faut ensuite essayer de le rendre le plus "SMART" possible en ajoutant le "combien et quand".



TRUCS ET ASTUCES:

Un objectif opérationnel SMART = **VERBE D'ACTION + QUOI + COMBIEN + QUAND**.

- Choisissez un (seul) VERBE D'ACTION ("réduire", "augmenter", ...)
- Précisez le QUOI ("la satisfaction usager", "les délais", "la qualité", ...)

Il faut ensuite essayer de concrétiser ce "but" en le chiffrant pour en faire un objectif, une cible: essayer, autant que faire se peut, d'ajouter une cible chiffrée (pertinente et vérifiable) pour permettre a posteriori de mesurer un résultat:

- Précisez COMBIEN ("- 5 %", "+ 10 %", ...) mais restez réaliste.
- Précisez QUAND ("sur l'année en cours", "avant le 15 juin" ...).

Exemple

O.S.: "Etre une administration communale où le citoyen est bien accueilli"

Un objectif opérationnel pour cet objectif stratégique pourrait être: "Diminuer le temps d'attente au guichet pour arriver à 15 minutes en moyenne par personne dans les 6 mois à venir".

O.S.: "Etre une commune qui 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"

Un objectif opérationnel pour cet objectif stratégique pourrait être: "A la condition d'obtenir le financement prévu, construire et réhabiliter un parc de 20 appartements de logements groupés publics pour accueillir des ménages à bas revenus et des ménages à revenus moyens d'ici le 31.12.2016".

S'il convient d'essayer d'être le plus précis possible, il ne faut pas oublier non plus les contingences communales en termes financiers, notamment. Il n'est donc pas inutile de se montrer prudent en conditionnant certains objectifs opérationnels à l'obtention d'un financement par exemple.

d) En parallèle, désigner un pilote pour un ou plusieurs objectifs opérationnels définis

Pour la bonne réalisation des étapes suivantes, il est utile de désigner un pilote par objectif opérationnel défini (ou pour un ensemble d'objectifs). Il sera en charge de coordonner les actions permettant d'atteindre le ou les objectif(s) opérationnel(s).



POINT D'ATTENTION: La responsabilité de **définir** et de **fixer** des objectifs opérationnels relève du collège (sur propositions éventuelles de l'administration). Au sein du collège, il peut bien évidemment y avoir des délégations aux échevins. La mise en œuvre et le suivi de l'objectif opérationnel seront délégués à l'administration (sous le contrôle, in fine, du secrétaire communal qui répondra au collège).

4. PHASE 4: CONSTRUIRE LES INDICATEURS DE RESULTATS DES OBJECTIFS OPERATIONNELS

CONSTRUIRE LES INDICATEURS
DE RESULTATS

4.1. POUR CHAQUE OBJECTIF OPERATIONNEL, IL S'AGIT DE DÉFINIR LES INDICATEURS DE RÉSULTATS



Prérequis théoriques

- Qu'est-ce qu'un indicateur? Pourquoi et pour qui? Pxxx

Dans quel but?

La notion **d'indicateur de résultats** est intimement liée à la notion **d'objectif opérationnel**. En effet, au moment où l'on formule un objectif opérationnel "SMART", on définit la cible à atteindre: **l'indicateur de résultat aura pour objectif de mesurer si la cible est atteinte ou non.**



ATTENTION:

Définir des indicateurs peut s'avérer un exercice difficile car on a tendance à en définir:

- trop
- qui ne sont pas exploités
- qui n'apportent pas de réponse aux questions posées
- qui mesurent la réalisation et pas le résultat

Ne sous-estimez donc pas l'exercice. Commencez par quelques indicateurs qui paraissent les plus évidents.

Comment faire?

a) Pour chaque objectif opérationnel, réfléchir aux indicateurs de résultat potentiels

Les indicateurs doivent être définis en tenant compte des objectifs opérationnels à suivre, du contexte de la commune et des habitudes de travail.

Pour définir ses indicateurs, il faut se poser les questions suivantes:

- Comment mesurer, à terme, que la cible est atteinte ou en bonne voie d'être atteinte?
- Que voudront savoir les personnes qui mesureront l'atteinte des résultats?
- A quelle fréquence cet indicateur doit-il idéalement être mesuré?



TRUCS ET ASTUCES:

Le fait de définir les indicateurs à ce stade-ci a deux avantages: s'assurer rapidement que l'objectif opérationnel défini est bien SMART et contribuer à la définition des actions à réaliser pour concrétiser l'objectif opérationnel.



TRUCS ET ASTUCES:

Certains objectifs opérationnels seront peut-être difficiles à définir de façon SMART par manque de données objectives sur le "d'où vient-on?" et "que veut-on atteindre?". Dans ce cas, une solution est de définir comme 1^{ère} action d'"objectiver les choses pour définir un objectif réaliste et SMART": mener une enquête de satisfaction en début de législature pour affiner l'objectif et mesurer l'évolution en fin de législature.

Exemple: Augmenter le niveau de satisfaction de l'utilisateur de 20 %: Quel est le taux de satisfaction aujourd'hui?, ...

b) S'assurer de la "faisabilité" des indicateurs de résultats envisagés

Ils doivent être exploitables et pertinents mais aussi "faisables".

Il faut vérifier que les indicateurs de résultats que vous envisagez:

- puissent effectivement (et facilement) "être alimentés" par l'administration elle-même;
- et que la "fréquence" de leur alimentation soit réaliste.

1^{ère} question: "Est-ce que je dispose des données nécessaires et fiables pour alimenter mon indicateur?"

➤ **Si OUI**

Dans ce cas, je peux directement mettre en place la procédure d'alimentation de l'indicateur (qui fournit quoi à qui et à quel moment?).

➤ **Si NON**

Dans ce cas, ***puis-je construire les données facilement et selon des modalités "acceptables" (pas de coût important associé, procédure pas trop lourde, ...)?***

- **Si OUI:** Dans ce cas, je peux mettre en place la procédure de construction des données (procédure à définir) avant de lancer la procédure d'alimentation de l'indicateur
- **Si NON:** Dans ce cas, puis-je utiliser une mesure alternative?

2^{ème} question: "Est-ce que la fréquence proposée est réaliste?"

- **SOIT** je mesure l'indicateur à l'échéance de l'atteinte de l'objectif opérationnel, ce qui pourrait être le cas pour les échéances courtes (6 mois) → **donc c'est bien réaliste;**
- **SOIT** j'effectue des mesures intermédiaires, à fixer en fonction de différents critères (durée de l'O.O., nature de l'O.O., pertinence de la mesure intermédiaire, travail à fournir pour alimenter une mesure intermédiaire, ...) → **donc évaluer si c'est possible.**

5. PHASE 5: LISTER LES ACTIONS



Prérequis théoriques

○ Qu'est-ce qu'une action?

Page

Dans quel but?

Pour passer de l'objectif opérationnel à sa réalisation, il faut mettre des actions en place, mais lesquelles?

Comment faire?

a) Lister les actions

Pour chaque objectif opérationnel, il convient d'abord de faire la liste des actions concrètes qui pourraient permettre d'atteindre l'objectif fixé.

b) Identifier le pilote: service en charge / agent

Lorsqu'une action est définie, il faut idéalement identifier le service qui sera en charge de l'action afin d'avoir une vue globale de la charge de travail des services pour la législature à venir.

Lorsque l'action entre dans la programmation de l'année, un agent du service en charge devra être désigné comme pilote de l'action.

c) Définir les indicateurs d'avancement

Le but est de vérifier que les actions programmées sont effectivement en cours et que le pilote ne rencontre pas de difficultés à mener l'action selon les modalités fixées.

Les questions suivantes doivent être posées pour mesurer l'avancement de l'action:

- ✓ Le statut d'avancement de l'action: à quelle phase d'exécution est-on? L'action est-elle planifiée, pour quand, est-elle en cours, est-elle en démarrage, est-elle terminée?
- ✓ L'état de santé de l'action: le degré d'avancement doit être mis en regard avec un certain nombre de facteurs par rapport auxquels des difficultés ou des points de blocages peuvent être rencontrés ou anticipés.
- ✓ Les ressources humaines: les personnes nécessaires sont-elles disponibles, dispose-t-on des compétences requises, ...?
- ✓ Les ressources financières: dispose-t-on ou respecte-t-on le budget, anticipe-t-on un dépassement, ...?
- ✓ Le planning: respecte-t-on le planning fixé, ...?

- ✓ La qualité: l'action peut-elle réellement être menée et avec le niveau de qualité attendu, ...?
- ✓ La charge de travail: l'action nécessite-t-elle une plus grande charge de travail que prévu, sa réalisation est-elle plus lourde que prévu, ...?



TRUCS ET ASTUCES: Un indicateur d'avancement sera pertinent s'il met en parallèle le degré d'avancement de l'action avec son échéance (date de fin).

Exemple

Si l'action est "Créer 4 crèches communales entre janvier 2013 et janvier 2016". Si en novembre 2015, 3 crèches ont été créées, le degré de réalisation de l'action est de 75 % (ce qui est donc satisfaisant). Mais il ne reste plus que 2 mois pour atteindre les derniers 25 %, et donc créer la 4^{ème} crèche. Vu sous cet angle, l'action ne sera sans doute pas réalisée dans sa totalité pour l'échéance fixée.

5.1. FORMALISER LES O.S., O.O. ET ACTIONS EN "FICHES"

Dans quel but?

Afin de faciliter le partage d'informations **pendant** la construction du PST (voire pendant les phases de suivi de la mise en œuvre), on peut consolider les informations utiles au déploiement des O.O. et des actions dans des fiches structurées.

Les fiches sont essentielles à la bonne organisation du travail:

- elles facilitent la définition et la gestion des objectifs individuels des membres du personnel;
- elles facilitent la gestion des priorités au bénéfice de la gestion du temps de travail de chacun et de la réalisation du PST;
- elles permettent à chacun de prendre conscience de son rôle dans la réalisation de la stratégie communale ce qui, en lien avec la définition participative des actions, participe grandement à la motivation des collaborateurs.



Un exemple de fiche "Objectif opérationnel"

FICHE OO		
VOLET EXTERNE DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES		
Domaine		
Objectif stratégique 1 :		
Objectif opérationnel 1.1 :		Indicateur(s) de résultat :
		Priorité :
		Échéance :
Responsable (Mandataires) :		
Responsable administratif :		
Service gestionnaire :		
Partenaires :		
Financement/budget :		
Actions à mener :		Service(s) gestionnaire(s) :
Commentaires :		

A noter qu'à titre de commentaire, on pourra insérer les contraintes de temps (les diverses échéances attendues), les contraintes financières (l'attente d'un subside), les dépendances avec d'autres objectifs opérationnels (tel objectif ne peut se réaliser que si un autre l'a été au préalable), les risques identifiés,...

Exemple concret

FICHE OO			
VOLET EXTERNE DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES			
Domaine : Propreté et sécurité publique			
Objectif stratégique 1 : Etre une commune où il fait bon vivre dans un cadre agréable, propre et en toute sécurité			
Objectif opérationnel 1.1 : Assurer la propreté dans l'ensemble des parcs de la commune de manière à réduire la présence de déchets de 90 % au 31 12 2015		Indicateur(s) de résultat : Pourcentage de déchets récoltés chaque année et à l'échéance (31 12 2015)	
		Priorité : 1	
		Échéance : 31/12/2015	
Responsable (Mandataires) :	L'échevin de la propreté		
Responsable administratif :	Secrétaire communal – Directeur du service propreté		
Service gestionnaire :	Service propreté		
Partenaires :	Police Agents constatateurs communaux Agent sanctionnateur communal Stewards urbains		
Financement / budget :	Fonds propres (en cours de chiffrage) et subventions (dossier introduit pour l'engagement de deux stewards urbain)		
Actions à mener :	Installer des distributeurs de sacs "ramasse crottes" dans les parcs (entrée et sortie)	Service(s) gestionnaire(s) :	Service propreté
	Installer des poubelles à petite embouchure (2 par parc)		Service propreté
	Prévoir des sanctions administratives communales et les appliquer		Secrétaire communal, agents constatateurs et agent sanctionnateur
Commentaires :			

La fiche objectif opérationnel appelle bien entendu **des fiches "actions"** pour préciser les choses.



FICHE ACTION				
VOLET EXTERNE DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES				
Domaine :				
Objectif stratégique 1 :				
Objectif opérationnel 1.1 :				
Action n° :		Service :		
		Agent traitant :		
		Échéance :		
Partenaires :				
Budget estimé :				
Mode de financement :				
Indicateur d'avancement :	A programmer / En cours / Finalisé	Indice de santé :		
Plan de travail :				
Commentaires :				

A noter que l'**indicateur d'avancement** se comprend comme la définition de l'expression de l'indicateur de réalisation/avancement (un nombre? une couleur? une traduction d'avancement et d'état de santé?)

Le tableau doit, pour bien faire, reprendre les **contraintes de temps** (les échéances, la date de fin, les dates de lancement des étapes de l'action, ...).

Le **plan de travail peut être intéressant pour** détailler les principales tâches à réaliser pour mener l'action en tenant compte des dépendances (quelles actions doivent être exécutées au préalable, quelles actions sont conditionnées par l'achèvement de celle-ci?).

Reprenons notre exemple

FICHE ACTION			
VOLET EXTERNE DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES			
Domaine : Propreté et sécurité publique			
Objectif stratégique 1 : Etre une commune où il fait bon vivre dans un cadre agréable, propre et en toute sécurité			
Objectif opérationnel 1.1 : Assurer la propreté dans l'ensemble des parcs de la commune de manière à réduire la présence de déchets de 90 % au 31 12 2015			
Action n° : 1	Installer des distributeurs de sacs "ramasse crottes" dans les parcs (entrée et sortie)	Service :	Service propreté
		Agent traitant :	Michèle (agent administratif du service), Maxime et Patrick (agents techniques)
		Échéance :	30/06/2014
Partenaires :	La firme adjudicatrice au terme du marché public		
Budget estimé :	1000 euros		
Mode de financement :	Budget ordinaire Article budgétaire n°: ...		
Indicateur d'avancement :	En cours	Indice de santé :	Agent traitant malade pour minimum 3 mois -> risque de retard dans le planning
Plan de travail :	Les principales tâches à réaliser dans un ordre logique sont: - inventaires des parcs existants sur la commune (Maxime/Patrik) finalisé pour le 1 6 2013 - passation d'un marché public pour commander les distributeurs (Michèle) finalisé pour le 1 9 2013 - réception des distributeurs à l'exécution du marché (Michèle) - placement des distributeurs (Maxime/Patrik) pour le 1 12 2013 - gestion des stocks de sachets (Michèle) - réapprovisionnement (Maxime)		
Commentaires :	Attendre le placement des nouvelles poubelles (avant le 1.12)		

Voilà, vous avez votre document "PST"
Sa mise en œuvre peut maintenant commencer ...

V. PLANIFIER LA REALISATION DE SON PST Erreur ! Signet non défini.

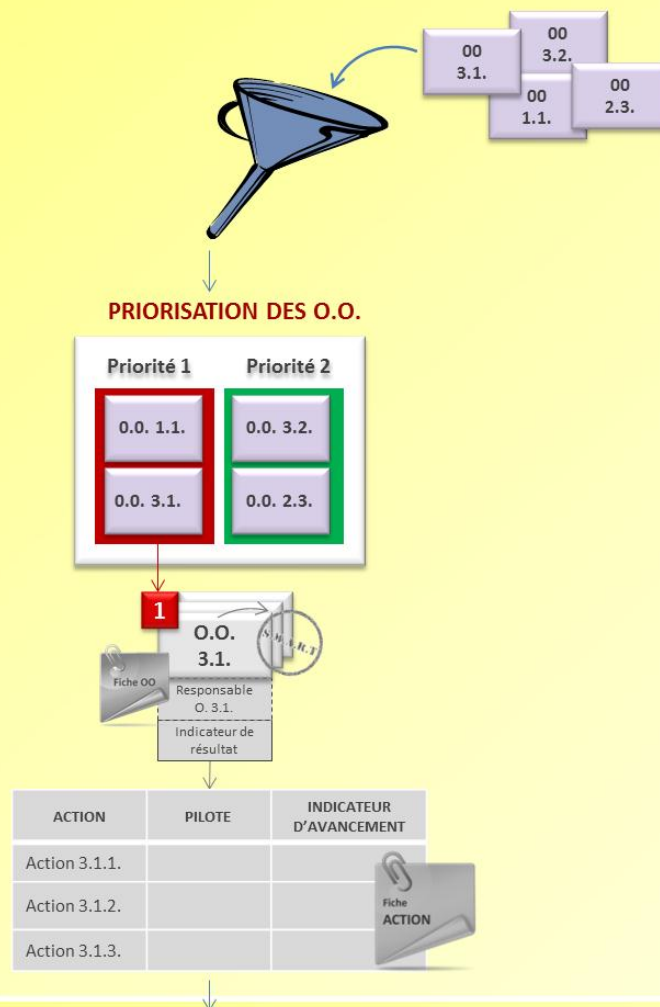
1. CHOISIR LES PRIORITES

45

2. PROGRAMMER

47

1- Choisir les priorités



2- Programmer

PROGRAMMATION DES ACTIONS



O.S. = objectif stratégique / O.O. = objectif opérationnel

1. CHOISIR LES PRIORITES

Le but de cette phase est de vous aider à planifier concrètement le travail. En effet, on ne peut pas toujours tout mener de front. Nous vous proposons une méthode pour prioriser votre PST.

Dans quel but?

En édictant un PST, l'autorité locale entend réaliser un maximum des actions liées aux objectifs opérationnels dans le cadre de la législature.

Il serait sans doute peu réaliste de vouloir mener tous les objectifs / actions de front. Le but de cette étape est de donner quelques clés pour prioriser les objectifs opérationnels.

Comment faire?

On peut proposer de travailler "verticalement", par objectif stratégique, en définissant **deux niveaux de priorités pour les objectifs opérationnels qui le composent**:

- **un niveau de priorité 1** pour les objectifs opérationnels à **lancer dans** l'année,
- **un niveau de priorité 2** pour les objectifs opérationnels à **lancer plus tard**.



ATTENTION: Ce travail de priorisation devra être **refait chaque année**, afin d'identifier les objectifs opérationnels sur lesquels la commune veut / peut travailler l'année qui suit.

Cet exercice annuel permettra également de recadrer, au besoin, les priorités. Ainsi, un objectif opérationnel de priorité 1 pourrait, en fonction d'éléments de contexte, repasser en priorité 2 pour l'année nouvelle et vice-versa.

Cette opération permet de tenir compte des opportunités qui se présentent (un subside, la réalisation d'un achat de bâtiment, un terrain qui se libère, ...) ou, à l'inverse, de contraintes qui surviennent (non-obtention d'un subside, augmentation du taux de pension, augmentation du prix des matières premières, diminution des recettes, ...).

Les niveaux de priorités peuvent être établis en tenant compte d'une série de facteurs:

- **Le facteur "temps"**
 - o L'échéance de réalisation (date à laquelle l'objectif opérationnel doit être atteint)
 - o La durée de réalisation (estimation du temps qu'il va falloir pour réaliser l'objectif opérationnel: moins d'un an – 1 à 3 ans – 4 à 6 ans)
- **Les facteurs "ressources à mobiliser"**
 - o Ressources humaines
 - o Ressources financières
 - o Ressources matérielles
- **Les impacts = les retombées, les effets produits par l'objectif**

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

- o Le financier (gain ou coût récurrent)
- o La visibilité (interne ou externe)
- o Les impacts organisationnels

- **Le niveau de contribution à l'objectif stratégique**

Dans quelle mesure mon objectif opérationnel permet-il d'atteindre le résultat attendu de mon objectif stratégique?



ATTENTION: Les facteurs à prendre en compte ne sont pas toujours faciles à évaluer de façon précise et directe. En effet, définir les ressources financières et humaines exactes peut s'avérer difficile à ce stade. Il convient toutefois d'essayer de réaliser l'exercice avec le plus de précision possible pour ne pas risquer de mettre à mal l'équilibre du budget communal. Les objectifs du PST sont à prioriser sur base d'un **plan financier** qui tient compte des impacts directs et indirects sur le fonctionnement de la commune (tant au service ordinaire qu'extraordinaire).



TRUCS ET ASTUCES:

Cet exercice de priorisation peut se réaliser de façon "macro" en utilisant des appréciations telles que "faible" - "moyen" - "élevé" - "non applicable" plutôt qu'en cherchant à indiquer des montants exacts.

En ce qui concerne la **contribution à l'objectif stratégique**, une technique simple serait de classer les objectifs opérationnels en fonction de leur niveau de contribution à l'objectif stratégique (1 le plus contributif et n le moins contributif).

Voici un exemple de canevas de tableau de priorisation pour vous aider à prioriser les objectifs opérationnels

OO	Facteurs "temps"		Facteurs "Ressources à mobiliser"		Impacts			Contribution à l'objectif stratégique
	Échéance réaliste	Durée estimée	Financières	RH	Financiers	Visibilité	Organisationnels	
O.O.1	Fin 2013	6 mois	***	***	-	*	-	2
O.O.2	2015	2 ans	*	**	-	**	-	1
O.O.3	Mi 2013	4 mois	**	*	-	-	*	3
...	...	...	...	...	...	...	...	...

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

Pour vous aider à faire votre choix, nous vous proposons de conjuguer les axes de classement suivants:

- **1^{er} axe:** l'identification des contraintes de temps afin de privilégier les objectifs opérationnels qui doivent démarrer tout de suite
- **2^{ème} axe:** l'ordre de contribution à l'objectif stratégique
- **3^{ème} axe:** la mise en regard des ressources à mobiliser et des impacts attendus de chaque objectif opérationnel

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

Ces axes de classement proposés vont ainsi permettre **d'alimenter les discussions** pour affecter un niveau de priorité 1 ou 2 à chaque objectif opérationnel.



ATTENTION: Il ne s'agit pas ici d'identifier ce qui est le plus important mais bien ce par quoi on commence.



RAPPEL: N'oubliez pas de remettre à jour la fiche objectif opérationnel sur base de ces nouvelles informations. En effet, cette fiche est à mettre à jour au fur et à mesure...

2. PROGRAMMER

Dans quel but?

Il s'agit ici de constituer un plan d'actions en programmant, dans le temps, les actions de chacun des objectifs opérationnels prioritaires (placés en priorité n° 1).

Pour programmer une action, il faut avoir une estimation de la charge de travail et de la durée de réalisation ainsi qu'une bonne vision des dépendances entre actions.



ATTENTION:

De manière générale, le premier plan d'actions débouche souvent sur une quantité de travail trop importante pour la période. Il est fréquent de constater un certain découragement des participants à cette étape de la démarche, lorsqu'ils se rendent compte du volume des tâches qu'ils viennent de planifier pour les mois qui suivent. Soyez réaliste dans les actions à entreprendre.

L'utilité d'établir un plan d'actions est de tenir compte de ces éléments afin d'ajuster au mieux le programme. Il est parfois nécessaire, au vu de la charge et de la durée d'étaler, par exemple, sur 18 mois ce qui semblait intuitivement possible sur 12.

Comment faire?

a) Programmer

Il s'agit donc ici de déterminer, pour les actions d'un objectif opérationnel **de priorité 1**, comment leur mise en œuvre s'articule dans le temps, avec un responsable, une échéance, un délai de réalisation, des ressources, ...

Il faut, à cette fin, avoir une vision globale des caractéristiques de chacune des actions (ce qui peut être obtenu grâce à la "**fiche action**" **présentée supra**).

C'est au pilote du suivi de l'objectif opérationnel de coordonner ses responsables d'actions pour qu'ils remplissent leurs fiches actions et c'est précisément sur base de ces informations que le pilote d'objectif opérationnel (le collègue ou le membre du collège) va définir la programmation des actions.



TRUCS ET ASTUCES: Etre pilote d'une action, c'est disposer d'un but, de moyens et d'un pouvoir de décision sur ses propres actions. Mais être pilote, c'est aussi maîtriser suffisamment l'action à réaliser pour signaler en temps et en heure les dérives et risques potentiels.



TRUCS ET ASTUCES: L'ensemble des fiches actions pourrait constituer une partie du "contrat d'objectifs" avec l'administration.

b) Programmer les actions les unes par rapport aux autres

Pour chaque objectif opérationnel de priorité 1, il faut maintenant programmer les actions à réaliser, c'est-à-dire les agencer dans le temps. Le pilote de l'objectif opérationnel doit donc définir par quelles actions il va/doit commencer, quelles sont les dépendances (pré-requis) entre les différentes actions et comment elles vont s'articuler dans le temps les unes par rapport aux autres. Ce travail se fera en concertation avec les pilotes d'actions.

Le résultat de ce travail est l'obtention du plan d'actions de l'objectif opérationnel considéré.



TRUCS ET ASTUCES: L'exercice de programmation est un processus itératif: plusieurs adaptations du plan sont parfois nécessaires avant d'arriver à une version équilibrée, réaliste et réalisable dans les temps impartis.

c) Vérifier la capacité à mener de front toutes les actions programmées

Un programme comme le PST peut avoir pour vocation d'être très ambitieux dans sa conception. C'est pourquoi il est nécessaire de prendre du recul, une fois les actions programmées, pour s'assurer que le programme est réaliste quand on le considère dans son ensemble.

d) Un plan d'actions pour vous aider



Un plan d'actions = tableau de suivi des actions à mettre en place pour atteindre un objectif opérationnel

Par rapport à un ensemble d'actions, le plan d'actions permet de savoir dans quel ordre seront réalisées les actions et donc quelles sont les dépendances entre elles.

Il permet de structurer concrètement la mise en œuvre de chaque objectif opérationnel dans le temps (exercice de programmation) afin de donner une ligne de conduite à l'administration.

Exemple de plan d'actions

Plan d'actions																	
	Actions	Responsable	Prérequis	Échéance													
				Oct.		Novembre				Décembre				Janvier			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Action 1	Jean	-														
	Action 2	Pierre	action 1														
	Action 3	Anne															
	...	...															
	Action X	Pierre	toutes les actions														

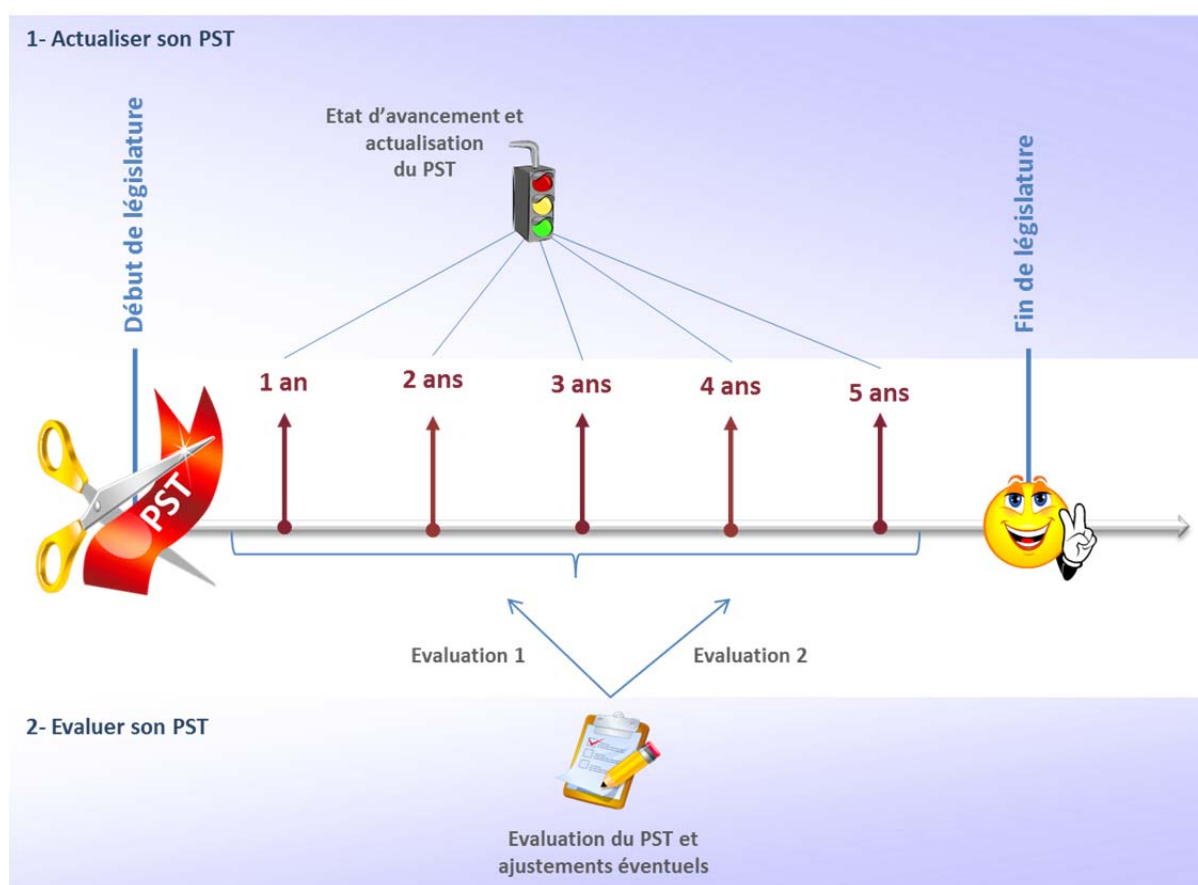
VI. ACTUALISER ET EVALUER SON PST

1. ACTUALISER SON PST

50

2. EVALUER SON PST

53



1. ACTUALISER SON PST

Le but de cette phase est de vous donner quelques éléments de base pour vous aider à suivre la mise en œuvre du PST.

1.1. EVOLUTION DU CONTENU DU PST

Trois principales raisons peuvent conduire à une mise à jour des objectifs et actions du PST:

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

- des événements extérieurs ou l'évolution du contexte (rôle réactif),
- les résultats de l'état d'avancement (rôle proactif),
- les résultats de l'évaluation (rôle proactif).

Ces raisons peuvent toutes amener

- un ajustement de la programmation et des priorités,
- un recadrage des actions et/ou des objectifs opérationnels.



ATTENTION: un objectif stratégique n'évolue pas.

A priori, les objectifs stratégiques ne sont pas censés évoluer. Ils sont plus stables dans le temps car ils traduisent une stratégie à long terme de la commune. Seuls des événements majeurs pourraient avoir une incidence sur la pertinence de garder un objectif stratégique ou d'en créer un nouveau.

Parmi ces éléments majeurs, on peut citer:

- un **changement de réglementation**, qui peut remettre fondamentalement en cause un objectif opérationnel qu'il faudra alors adapter
- un **changement d'avis** d'un partenaire (à n'adapter uniquement que dans certaines conditions de validation).

Prenons l'exemple suivant pour illustrer le cas:

O.O. = "Construire 20 logements sociaux afin de diminuer la précarité de 10 % dans les 3 ans à venir, en offrant un habitat décent". Or, décision du conseil de ne construire que 10 logements, le projet initial allant coûter trop cher à la commune.

Il faut donc adapter l'O.O.: "Construire 10 logements sociaux afin de diminuer la précarité de 5 % dans les 2 ans à venir, en offrant un habitat décent".

- le **caractère irréalisable d'un objectif opérationnel**

Une évaluation de résultats d'actions peut mettre en évidence que l'objectif opérationnel est finalement irréalisable.

Prenons l'exemple suivant pour illustrer le cas:

O.O. = "Diminuer de 50 % le nombre d'incivilités sur le territoire"

Or, après évaluation, les gestionnaires constatent qu'on n'a atteint une diminution que de 30 %.

Il faut donc faire 1 bilan:

- soit les actions ne sont pas adéquates et il faut donc les redéfinir
- soit l'objectif est trop ambitieux et doit être adapté

1.2. FAIRE UN ÉTAT D'AVANCEMENT

Dans quel but?

Le but de cet exercice est de vérifier que la mise en œuvre du PST se déroule selon les modalités prévues afin de pouvoir prendre les mesures nécessaires d'ajustement du programme et des priorités: les actions sont-elles réalisées selon les délais prévus, anticipe-t-on des difficultés ou des risques?

Propositions

a) Faire un état d'avancement une fois par an

Assez naturellement, chaque année, le point sur l'état d'avancement du PST se fera, en conseil communal, lors des discussions sur le compte par exemple.

A noter que la première année, il sera sans doute intéressant de se pencher plus spécifiquement sur la bonne mise en application sur le terrain du PST. Le PST est-il bien lancé?

Les actions réalisées seront consignées dans le **bilan du PST**, communiqué à toute l'administration, voire également aux citoyens.

Chaque pilote d'objectif opérationnel, outre le suivi de la réalisation des actions qu'il aura mises en place, fait un point d'avancement sur chacune des actions définies pour l'objectif opérationnel qu'il pilote et traduit les résultats de ce point d'avancement dans les indicateurs définis: statut de l'action et état de santé (avec explication de la raison le cas échéant).

Les états d'avancement respectifs des pilotes d'objectifs opérationnels devront être consolidés dans le tableau de bord global du PST.

Les pilotes d'objectifs opérationnels proposeront, en concertation avec les pilotes d'actions, les ajustements à prévoir, que ce soit au niveau des actions ou au niveau de l'objectif opérationnel fixé.



ATTENTION: C'est la responsabilité du pilote de l'objectif opérationnel de faire le suivi régulier des actions (de l'objectif opérationnel qu'il gère) pendant l'année, selon les modalités qu'il a prévues. C'est aussi sa responsabilité de faire remonter les éventuelles difficultés ou risques le cas échéant (à temps et pas uniquement au moment de l'évaluation).

b) Faire les ajustements du PST

Suite à ce travail, le collège, en collaboration avec le comité de direction, validera les propositions des pilotes d'objectifs opérationnels et repositionnera le programme dans son ensemble pour les travaux de l'année à venir:

- ajuster les actions et/ou objectifs opérationnels sous certaines conditions
- recadrer les priorités et actions en cours si nécessaire (un objectif opérationnel de priorité 1 pourrait, en fonction d'éléments de contexte, repasser en priorité 2 pour l'année nouvelle et vice-versa)
- fixer les nouvelles priorités 1 pour l'année suivante

Cet exercice débouche par conséquent sur une actualisation de la programmation et des priorités pour l'année suivante avec éventuellement ajustement d'O.O. en fonction des difficultés résultant de l'exercice.

Pour réaliser ces différentes opérations, on peut s'aider **d'un tableau de bord** qui n'est autre que le PST complété par les pilotes, les échéances et les indicateurs.

VOLET INTERNE : ADMINISTRATION GENERALE								
DOMAINE								
OBJECTIFS ET ACTIONS			AVANCEMENT			ATTEINTE DES RESULTATS		
	Pilote	Échéance	Statut			Indice de santé	Objectif de résultat	Résultat atteint
			à programmer	en cours	finalisé			
Objectif stratégique 1 :	Emile	2016						
Objectif opérationnel 1.1	Charlotte	déc-13		X			Diminuer de 10%	- 5%
Action 1.1.1	Jean	mars-13		X			Point de blocage au niveau des ressources	
Action 1.1.2	Jean	juin-13						
Action 1.1.3	Pierre	sept-13			X			
...								
Objectif opérationnel 1.2	Yves	juin-13		X			Augmenter de 20%	à mesurer en juin 2013
Action 1.2.1	Anne	févr-13	X				Retard dans le démarrage	
Action 1.2.2	Barbara	mars-13		X				
Action 1.2.3	Bruno	juin-13		X				
...								
VOLET EXTERNE: DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES								
DOMAINE								
Objectif stratégique 1 :	Jean-Pierre	2018						
Objectif opérationnel 1.1	Anne	mai-14	X				à définir	
Action 1.1.1	à définir	à définir	X					
Action 1.1.2	Paul	juin-13	X					
Action 1.1.3	à définir	à définir	X					
...								

2. EVALUER SON PST

Dans quel but?

Le but de l'évaluation est de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels et d'ainsi s'assurer qu'ils contribuent effectivement à l'atteinte des objectifs stratégiques afin de pouvoir prendre les mesures nécessaires d'ajustement du programme et des priorités: que faire si les actions menées ne permettent pas d'atteindre les objectifs escomptés? Les actions sont-elles inadéquates? Les objectifs ne sont-ils pas trop ambitieux?

L'évaluation est également un moment important de la démarche du PST telle que préconisée. La culture de l'évaluation est importante dans le cadre d'une gouvernance publique moderne.

Propositions

a) Réaliser des évaluations sur la législation

Idéalement, le PST devrait faire l'objet de deux évaluations au cours de la mandature communale, en année N+1 sur base du compte clôturé de l'année N.

PST guide pratique et méthodologique/ UVCW/Cabinet du Ministre Furlan/DGO5/DGO1/CRAC

Lors de cette évaluation, la question à se poser serait la suivante: les objectifs fixés sont-ils atteints ou en bonne voie de l'être?

Rappelons que les indicateurs de résultat ont pour vocation d'aider à l'évaluation de l'atteinte des objectifs.

Chaque pilote d'objectif opérationnel devra faire une évaluation de l'atteinte des résultats escomptés pour son O.O. Il devra traduire les résultats de cette évaluation dans les indicateurs de résultats définis et les analyser:

- vérifier si tout se déroule comme prévu;
- pointer les écarts par rapport aux objectifs fixés;
- voir les points à améliorer;
- préciser les points de blocage éventuels;
- tirer les enseignements / les bonnes pratiques pour les actions à venir.

Les évaluations respectives des pilotes d'objectifs opérationnels devront être consolidées dans le tableau de bord global du PST.

Les pilotes d'objectifs opérationnels proposeront, en concertation avec les pilotes d'actions, les ajustements à prévoir, que ce soit au niveau des actions ou au niveau de l'objectif opérationnel fixé.

b) Faire les ajustements du PST

Suite à ce travail, le collège, en collaboration avec le comité de direction, validera les propositions des pilotes d'objectifs opérationnels et repositionnera le programme dans son ensemble, qui sera présenté au conseil communal afin de pouvoir:

- ajuster les actions et/ou objectifs opérationnels sous certaines conditions
- recadrer les priorités et actions en cours si nécessaire
- ajuster les moyens financiers nécessaires en fonction des éléments liés au compte et au budget.

Cet exercice peut par conséquent déboucher sur un ajustement de fond (O.O. à recadrer / ajouter / supprimer) et donc sur de nouveaux objectifs de résultats et de nouvelles priorités.

BSB/UVCW/BDJ/5.3.2013