

Canevas pour l'évaluation du PST

SOMMAIRE

1. Présentation du PST	2
1.1. Quelle est la structure et le périmètre du PST ?.....	2
1.2. Quand la prise d'acte ou l'adoption du PST a-t-elle eu lieu ?.....	2
1.3. Comment a-t-il été élaboré ?.....	2
1.4. Comment le suivi de la mise en œuvre du PST est-il organisé ?	3
1.5. Des évaluations du PST ont-elles été réalisées précédemment ?	3
2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST.....	3
2.1. Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ?	3
2.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité ?..	3
2.3. Où en est-on dans la mise en œuvre du PST (=réalisations) ?.....	4
2.4. En quoi les projets/actions réalisés contribuent-ils à l'atteinte des objectifs opérationnels du PST (=résultats) ?.....	5
2.5. Quels sont les ajustements/actualisations de contenu envisagés ?	5
3. Evaluation de notre méthode de gestion du PST.....	6
3.1. Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?	6
3.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ?	6
3.3. La méthode de gestion du PST est-elle efficace ?.....	7
3.4. Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ?.....	7
4. Apports du dispositif PST	8
5. Perspectives.....	8
5.1. Les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes ?	8
5.2. Suites à donner à l'évaluation ?	8

Canevas PST élaboré par le SPW Intérieur et Action sociale, en collaboration avec l'Union des Villes et des Communes de Wallonie et la Fédération des CPAS. Des directeurs généraux de communes et de CPAS ont également été consultés dans le cadre de l'élaboration de ce canevas.

1. PRÉSENTATION DU PST

1.1. Quelle est la structure et le périmètre du PST ?

Le but de cette section est de donner une vue d'ensemble du PST tel qu'adopté en début de mandature :

- ✓ Comporte-t-il un volet interne et un volet externe ?
- ✓ Quelle est l'ampleur de chacun des volets : nombre d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels, de projets/actions ?
- ✓ Les autres plans sont-ils (partiellement) intégrés ? Ou sont-ils simplement (partiellement) référencés ?
- ✓ Tous les projets/actions de l'institution sont-ils dans le PST ou uniquement une partie d'entre eux, par exemple les projets/actions stratégiques ?
- ✓ ...

1.2. Quand la prise d'acte ou l'adoption du PST a-t-elle eu lieu ?

Le but de cette section est d'indiquer :

- ✓ Pour les communes : quand la prise d'acte par le Conseil communal a-t-elle eu lieu ?
- ✓ Pour les CPAS : quand le Conseil de l'Action Sociale (ou le Bureau Permanent par délégation) a-t-il adopté le PST ? Si délégation au Bureau Permanent, quand le Conseil de l'Action Sociale a-t-il pris acte du PST ?

1.3. Comment a-t-il été élaboré ?

Le but de cette section est de décrire comment et avec qui le PST a été élaboré :

- ✓ Elaboration de chacun des volets du PST (externe et interne) :
 - Un état des lieux a-t-il été réalisé ?
 - Le PST a-t-il été co-construit (binôme Autorité politique - Administration) ou est-il basé sur une proposition de l'Administration ou sur un travail du Collège/Conseil de l'Action Sociale/Bureau Permanent ?
 - Qui (acteurs internes ou externes) a été impliqué et dans quelle mesure ?
 - Agents, responsables de services, Comité de direction, grades légaux, Collège/Président/Bureau Permanent, Conseil, citoyens, ...
 - Un référent PST a-t-il été désigné ? Avec quel rôle ?
 - Comment le PST a-t-il intégré les besoins des citoyens ou des agents ?
 - ...
- ✓ Finalisation des volets interne et externe du PST :
 - Comment chaque volet du PST a-t-il été finalisé et avec qui ?
 - Au niveau des priorités
 - Au niveau de la faisabilité
 - Au niveau de la planification
- ✓ Adoption/prise d'acte des volets interne et externe du PST :
 - Quel a été le processus de validation (et par qui) préalablement à l'adoption / prise d'acte ?
- ✓ ...

1.4. Comment le suivi de la mise en œuvre du PST est-il organisé ?

Le but de cette section est de décrire comment le suivi de la mise en œuvre du PST a été organisé depuis son adoption / sa prise d'acte :

- ✓ Comment le suivi de chaque projet/action est-il organisé ?
- ✓ Comment le suivi global du PST est-il organisé ? Implication du Comité de direction ? Du Collège/Président/Bureau Permanent ? ... ?
- ✓ Quel est le processus d'actualisation du PST (en lien avec le budget ?) ?
- ✓ Y-a-t-il une communication autour du PST (vers les agents, le Conseil, les citoyens, ...) ?
- ✓ ...

1.5. Des évaluations du PST ont-elles été réalisées précédemment ?

- ✓ Dates des évaluations du PST réalisées précédemment à la présente évaluation : []
- ✓ Modalités de validation des précédentes évaluations du PST : []
- ✓ Conclusions tirées lors des précédentes évaluations du PST : []

2. EVALUATION DES RÉALISATIONS ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PST

Le but de cette section est de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Où en est-on dans la réalisation des projets/actions du PST ?
- ✓ En quoi les projets/actions réalisés contribuent-ils à l'atteinte des objectifs opérationnels du PST ?

Préalablement à l'évaluation proprement dite, nous décrivons ci-après :

- ✓ Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a été réalisée ;
- ✓ Quels sont les éléments de contexte qui ont impacté la réalisation du PST.

2.1. Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ?

Voir aussi fiche-méthode 1 « Méthodologie d'évaluation »

Le but de cette section est de décrire qui a fait quoi et comment pour procéder à l'évaluation :

- ✓ Quels acteurs ont été impliqués ? (ex : agents, Collège/Président/Bureau Permanent, Conseil, citoyens, associations, ...)
- ✓ Quelles ont été les différentes étapes et les outils mobilisés ? (ex : enquête auprès des citoyens, focus group avec les citoyens, réunions conjointes Comité de direction-Collège, état des lieux sur base de l'outil de suivi, ...)
- ✓ ...

2.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité ?

Le but de cette section est de relever les éléments de contexte qui ont impacté la mise en œuvre du PST, que ce soit au niveau du timing de réalisation, des priorités, des objectifs ou des projets/actions, ... :

- ✓ Y-a-t-il eu des évolutions de contexte interne ? En quoi ces éléments ont-ils impacté la réalisation du PST ? Ex : un recrutement que l'on n'arrive pas à concrétiser et qui empêche de commencer certains projets.
- ✓ Y-a-t-il eu des évolutions de contexte externe ? En quoi ces éléments ont-ils impacté la réalisation du PST ? Ex : le COVID qui a impacté la charge de travail, la réalisation des projets/actions, l'affectation des moyens financiers et les priorités.
- ✓ De nouveaux atouts, de nouvelles faiblesses, opportunités ou menaces sont-ils apparus ? (Analyse SWOT/AFOM).
- ✓ De nouveaux enjeux sont-ils apparus depuis l'adoption du PST ? Le PST y répond-il ? Par exemple, gérer l'impact de la digitalisation en interne et dans les relations avec les usagers.
- ✓ De nouveaux actions/projets/objectifs ont-ils été intégrés ou supprimés ? Pourquoi (nouveaux besoins, opportunité, changement de priorités, nouvel appel à projet/nouveau subside, ...) ?
- ✓ ...

2.3. Où en est-on dans la mise en œuvre du PST (=réalisations) ?

Voir aussi fiche-méthode 2 « Mise en œuvre du PST »

Le but de cette section est de faire un état des lieux quant à la mise en œuvre des projets/actions du PST :

- ✓ Quels sont les projets/actions à démarrer/ réalisés/en cours/abandonnés/supprimés ?
- ✓ Quels est l'impact budgétaire de la réalisation du PST ?
- ✓ La priorisation des projets/actions a-t-elle été respectée ? Si non, pourquoi ?
- ✓ ...

❖ Précisions : Différents points de vue peuvent être adoptés :

- ✓ Le nombre de projets/actions à démarrer/ réalisés/ en cours/ abandonnés/ supprimés :
 - Permet d'avoir une vue d'ensemble mais ne donne pas d'indication cependant sur l'ampleur des projets/actions réalisés et sur l'avancement des projets/actions en cours.
 - On peut complémentarément faire un focus sur les projets/actions en cours par rapport à leur taux d'avancement :
 - « x » projets/actions qui devraient être terminés dans l'année ou dans « x » années.
 - « x » projets/actions sont à plus de x% de réalisation ou d'avancement.
 - ...
- ✓ La présentation des réalisations peut être faite au niveau global, par objectif stratégique, voire par objectif opérationnel.
 - Il faut veiller à ce que la présentation reste lisible et exploitable.
- ✓ Un angle complémentaire d'analyse pourrait être par service et/ou échelon pour les projets/actions pour lesquels ils sont coordinateurs ou référents.
- ✓ L'impact budgétaire peut également être analysé :
 - Le budget réalisé par rapport :
 - Au budget global du PST ?
 - Au budget de l'objectif stratégique OS ?
 - Aux objectifs de mi-mandat ?

- Le budget réalisé (projets/actions terminés) et le budget en cours de réalisation, voire affecté pour la prochaine / les deux prochaines années.
- ...

2.4. En quoi les projets/actions réalisés contribuent-ils à l'atteinte des objectifs opérationnels du PST (=résultats) ?

Voir aussi fiche-méthode 3 « Atteinte des objectifs du PST »

Le but de cette section est de faire un état des lieux quant à l'atteinte des objectifs opérationnels du PST :

- ✓ Les résultats attendus (au niveau du volet externe comme au niveau du volet interne) sont-ils atteints/en voie de l'être ?
 - ✓ En quoi l'intérêt des citoyens/du pouvoir local a-t-il été rencontré ?
 - ✓ En quoi les engagements ont-ils été tenus (au niveau du volet externe comme au niveau du volet interne) ?
 - ✓ ...
- ❖ Précisions : Différents niveaux de détail possibles :
- ✓ Il semble pertinent de travailler par objectif stratégique -> une section d'analyse par objectif stratégique, avec une analyse plus détaillée au niveau de chacun de ses objectifs opérationnels :
 - Quels sont les objectifs opérationnels sur lesquels la priorité a été mise ?
 - En quoi les projets/actions réalisés/en cours au sein de chaque objectif opérationnel ont-ils contribué/vont-ils contribuer à l'atteinte de l'objectif opérationnel fixé ?
 - Soit les indicateurs de résultats sont définis et peuvent être objectivés. Ex : le remplacement des toitures (projet 27) a permis de réduire de 25% la consommation énergétique (objectif opérationnel 4.2) ;
 - Soit ils n'existent pas ou ne peuvent pas être objectivés : il convient alors de donner une explication/appréciation. Ex : on constate que l'aménagement du rond-point a fluidifié la circulation et a donc contribué à l'amélioration de la mobilité dans le quartier des soupirs.

2.5. Quels sont les ajustements/actualisations de contenu envisagés ?

Le but de cette section est d'identifier les actualisations à opérer au niveau du contenu du PST au regard de l'analyse effectuée. Certains objectifs, projets/actions, ne devraient-ils pas être reformulés ? Certains termes utilisés dans les intitulés des objectifs, des projets/actions ne devraient-ils pas être ajustés/modifiés afin que chacun comprenne bien leur portée ? Quelles sont les actualisations nécessaires suite à la présente évaluation au sein même du PST ? (Ajout, modification, suppression d'une action, d'un projet, d'un objectif opérationnel ; nouvelle priorisation ; ...)

- ✓ Les objectifs opérationnels
 - Précision de la formulation des objectifs et des indicateurs y relatifs
 - Ajout d'objectifs opérationnels pour couvrir de nouveaux enjeux ou suite à des évolutions de contexte

- ...
- ✓ Les projets/actions
 - Regroupement de certains projets/actions
 - Précision de certaines projets/actions
 - Ajout ou suppression de projets/d'actions
 - ...
- ✓ La priorisation
 - Le PST est-il réaliste ? Ambitieux/pas assez ?
 - Le PST doit-il être repriorisé ?
 - La priorisation tient-elle suffisamment compte des ressources disponibles ?
 - ...
- ✓ Les ressources
 - Les ressources (humaines, financières, compétences,...) sont-elles adaptées aux objectifs ?
 - Les ressources doivent-elles être adaptées ? Comment ?
 - ...

Point d'attention : Il est nécessaire de garder une trace de l'évolution du PST (ce qui change et pourquoi ça change).

3. EVALUATION DE NOTRE MÉTHODE DE GESTION DU PST

Le but est d'évaluer si la méthode de gestion du PST mise en place est efficace et d'identifier les améliorations à y apporter au regard des difficultés rencontrées.

Préalablement à l'évaluation proprement dite, nous décrivons ci-après :

- ✓ Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a été réalisée ;
- ✓ Quels sont les éléments de contexte qui ont impacté la gestion du PST.

3.1. Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?

Voir aussi fiche-méthode 1 « Méthodologie d'évaluation »

Le but de cette section est de décrire qui a fait quoi et comment pour procéder à l'évaluation de la méthode de gestion du PST :

- ✓ Quels acteurs ont été impliqués ? (ex : agents, Collège/Bureau Permanent, Comité de direction, ...)
- ✓ Quelles ont été les différentes étapes et les outils mobilisés ?
 - Exemples : tables rondes avec les acteurs pour identifier les points à améliorer au niveau du processus de gestion du PST et au niveau du processus de gestion de chaque projet/action, ...
- ✓ ...

3.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ?

Le but de cette section est de relever les éléments de contexte qui ont impacté la méthode de gestion du PST, par exemple :

- ✓ Du retard dans l'acquisition d'un outil de suivi PST ;
- ✓ Un agent malade ou qui a quitté l'administration, ou un engagement qui n'a pas pu être réalisé ;
- ✓ Des incompréhensions sur la méthodologie mise en place ;
- ✓ Des changements dans la composition du Collège ;
- ✓ ...

La réalisation d'une analyse SWOT/AFOM permet d'identifier si de nouveaux atouts, de nouvelles faiblesses, opportunités ou menaces sont apparues.

3.3. La méthode de gestion du PST est-elle efficace ?

Le but de cette section est d'évaluer l'efficacité de la méthode en place pour gérer le PST et la mise en œuvre de ses projets/actions :

- ✓ Y a-t-il des points positifs / des points à améliorer / des difficultés ?
- ✓ Y a-t-il adhésion des acteurs (Comité de direction, Collège/Bureau Permanent, agents, ...) à la démarche ?
- ✓ Les agents administratifs, le Comité de Direction, le politique s'approprient-ils bien la démarche PST ?
- ✓ Le PST a-t-il permis de fédérer les différents acteurs concernés ? Comment ces acteurs pourraient-ils être davantage fédérés ?
- ✓ Les processus définis sont-ils efficaces ? Au niveau global et pour le suivi individuel des projets/actions ?
- ✓ Le programme informatique utilisé dans le cadre du PST s'est-il révélé utile ?
- ✓ La communication (interne et externe) autour du PST est-elle efficace ? La communication autour du PST telle que développée actuellement pourrait-elle faire l'objet d'améliorations ? Si oui, lesquelles ?
- ✓ Le PST, dans sa démarche, ses projets/actions, s'articule-t-il harmonieusement avec l'exercice des missions régaliennes¹ ? Comment le PST pourrait-il davantage s'articuler avec l'exercice des missions régaliennes ?
- ✓ Le PST s'articule-t-il harmonieusement avec les différents plans menés par le pouvoir local ? Ces plans sont-ils correctement reflétés dans le PST ? Si elles existent, les évaluations de ces plans sont-elles correctement reflétées dans la présente évaluation ? Comment le PST pourrait-il davantage s'articuler avec ces différents plans ?
- ✓

3.4. Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ?

La démarche PST telle que développée actuellement pourrait-elle faire l'objet d'améliorations ? Si oui, lesquelles ? Quelles sont les actualisations nécessaires suite à la présente évaluation concernant la démarche PST ? Le but de cette section est de décrire les ajustements à effectuer au regard des résultats de l'évaluation de la méthode de gestion du PST :

- ✓ Au niveau du suivi de chaque projet/action :

¹ Voir aussi rapport administratif et financier annuel (art L1122-23 CDLD)

- Par exemple : consacrer plus de temps au cadrage du projet, prévoir des états d'avancement plus réguliers, organiser une formation en gestion de projets, organiser la communication entre les acteurs du projet, ...
- ✓ Au niveau du suivi global du PST :
 - Par exemple : fréquence des états des lieux, lien avec le processus budgétaire, priorisation, interactions avec le Collège/Bureau Permanent/Conseil, ...
- ✓ Au niveau de la communication :
 - Par exemple : vers les agents, vers le Collège/Bureau Permanent/Conseil, vers les citoyens, ...

4. APPORTS DU DISPOSITIF PST

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

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

5. PERSPECTIVES

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

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

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

5.2. Suites à donner à l'évaluation ?

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

- ✓ Comment communiquer ? Quoi ? Vers qui ?
 - Transmission de la présente évaluation au conseil ? [OUI/ NON]
 - Si transmission de la présente évaluation au conseil, date de cette transmission : []
 - Communication vers le citoyen ? les agents ? ...
 - Communication relative à l'actualisation du PST : un tableau de bord reprendra les modifications apportées au PST pour permettre la comparaison.
 - ...

- ✓ Quels enseignements méthodologiques tire-t-on de la présente évaluation ? La méthodologie d'évaluation doit-elle être adaptée ?
- ✓ Quelles recommandations peuvent être faites dans le cadre de l'élaboration du prochain PST ?