



Focus sur l'évaluation de votre PST

Webinaire – 22 juin 2021

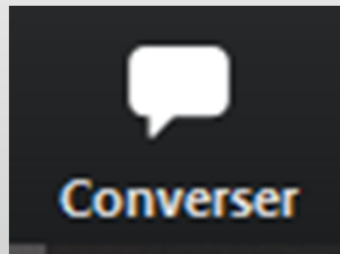


Union des Villes
et Communes
de Wallonie asbl

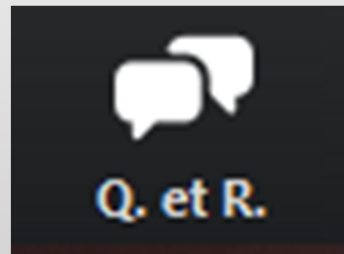


Quelques consignes pour débuter...

01 **Converser**
Signaler un problème
technique
→ Modérateur



02 **Q. Et R.**
Poser une question liée
aux **contenus**
→ Conférenciers



Nos invités

3

Sylvie BOLLEN

Conseiller expert
UVCW

Brigitte SOMERS

Consultante

Michael GARIN

&

Catherine HERMAN

&

Martin VAN AUDENRODE

Attachés – SPW IAS



Focus sur l'évaluation de votre PST - Juin 2021 - UVCW

Menu de la séance

01

Introduction

02

Focus sur l'évaluation

03

Echange – Questions/réponses



01

02

03

Introduction

Sylvie BOLLEN – Conseiller expert

UVCW



Introduction

Thématique générale de la matinée :

L'évaluation de mi-législature

Présentation de l'outil et échanges sur cette phase importante du PST



Petits rappels

CDLD, article L1123-27

§ 1 Dans les deux mois après la désignation des échevins, le collège soumet au conseil communal une déclaration de politique communale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière.

Après adoption par le conseil communal, cette déclaration de politique communale est publiée conformément aux dispositions de l'article L1133-1 et de la manière prescrite par le conseil communal. Elle est mise en ligne sur le site internet de la commune.

§ 2 Le conseil communal prend acte du programme stratégique transversal, que le collège communal lui présente, dans les six mois qui suivent la désignation des échevins ou suite à l'adoption d'une motion de méfiance concernant l'ensemble du collège communal conformément à l'article L1123-14, par. 1er. Au cours de cette même séance du conseil communal, le programme stratégique transversal est débattu publiquement.

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



Petits rappels

CDLD, article L1123-27

§ 2 (suite)

Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le collège communal et l'administration.

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

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

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

Le programme stratégique transversal est publié conformément aux dispositions de l'article L1133-1 et de la manière prescrite par le conseil communal. Il est mis en ligne sur le site internet de la commune.

Pour le premier programme stratégique transversal de la législature 2018-2024 le délai de six mois prévu à l'alinéa 1er est porté à neuf mois.

§ 3 La délibération du conseil communal prenant acte du programme stratégique transversal est communiquée au Gouvernement.



Petits rappels

Le PST, c'est quoi ?

Outil de gouvernance locale, fruit de la collaboration entre le Collège et l'Administration

Instrument de gouvernance locale, qui prend appui sur la déclaration de politique communale, déclinée en programmation stratégique.

La programmation stratégique s'appuie sur

- la définition d'objectifs **stratégiques**
 - déclinés en objectifs **opérationnels**
 - et en **actions/projets**.

La stratégie s'accompagne d'une **priorisation** des objectifs et/ou des actions.



Petits rappels

Le PST, c'est quoi ?

La démarche est **spécifique** à chaque commune car elle s'appuie notamment sur des moyens **humains** (des pilotes dans l'administration qui vont réaliser les actions souhaitées), et **financiers** (financements suffisants dégagés sur fonds propres, en emprunt, via subsides, ...).

La démarche est accompagnée **d'indicateurs** (vérification de la réalisation des objectifs et des actions - si possible, vérification de l'impact des actions sur la stratégie souhaitée).

Elle se termine par une phase d'**évaluation** qui permet d'affiner les démarches, de poursuivre ou d'ajuster.



Petits rappels

Le PST est

obligatoire dans les communes et les CPAS depuis décembre 2018 (dans les 9 mois de la désignation des échevins – dans les 6 mois pour les prochaines mandatures)

C'est son adoption qui est obligatoire, pas son contenu (autonomie locale)



Petits rappels

Le PST, côté procédure

- Adoption par le collège après concertation commune/CPAS (LO, art. 26bis, par. 1, 8° pour le PST CPAS ; LO, art. 26bis, par. 2, 3° pour le PST communal)
- Présentation au conseil communal, pour prise d'acte, avec débat public
- Communication de la délibération du conseil prenant acte du PST au GW (information, pas tutelle)
- Publication e.a. sur le site de la commune (outil de pédagogie citoyenne)



Aujourd'hui

Le PST, évaluation de mi législature

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

Bilan provisoire essentiel

- Qu'est-ce qui a été accompli ?
- Qu'est-ce qui n'a pas été réalisé ?
- Pourquoi ?
- Ce qu'il va falloir réajuster, revoir, ...



Aujourd'hui

Le PST, évaluation de mi-législature

Pensons à tous les incidents de parcours susceptibles d'intervenir au cours d'une mandature

2018-2024 : millésime particulier, dramatique : crise Covid-19 !

A et va encore certainement impacter les projets, objectifs opérationnels, voire les objectifs stratégiques des entités



Aujourd'hui

Comme à chaque étape importante pour le PST

L'Union des Villes et Communes de Wallonie et la Fédération des CPAS, dans tous leurs services à votre disposition (assistance-conseil, formations, publications, ...), ainsi que le SPW IAS, sont à vos côtés pour vous soutenir dans la réalisation de cette étape dans les meilleures conditions



Aujourd'hui

Comme à chaque étape importante pour le PST

Le canevas qui va vous être présenté ce matin est un outil supplémentaire mis à votre disposition pour vous guider dans cette étape d'évaluation, en fonction de vos spécificités

Excellent webinaire à toutes et tous !



01

02

03

Focus sur l'évaluation

Michaël GARIN - Catherine HERMAN - Martin VAN AUDENRODE



&

Brigitte SOMERS



Focus sur l'évaluation de votre PST - Juin 2021 - UVCW

Une évaluation dans le contexte COVID

- L'évaluation du PST = une étape essentielle
- Le temps à y consacrer peut être très variable
- Dans le contexte (COVID), l'évaluation peut être une OPPORTUNITÉ
 - à prendre un temps de recul
 - à revoir nos priorités



EVALUATION DU PST: L1123-27§2 du CDLD

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

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

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



EVALUATION DU PST

Evaluation à mi-législature :

- Législature 2018-2024 : pour le 31 décembre 2021 au plus tard

Evaluation au terme de la législature :

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

Circulaire :

- Objectif : Vous accompagner dans la démarche d'évaluation
- Contenu : rappel législatif et proposition d'outils (canevas et fiches-méthode)



Rapport d'exécution et évaluation : Bonnes pratiques

Rapport d'exécution :

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

L'évaluation :

- L'évaluation permet d'apprécier si les objectifs fixés dans le cadre du PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être. Elle permet également d'apprécier si l'actuelle méthode de gestion du PST est efficace.



Canevas d'évaluation

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



Structuration du PST

Une structure pyramidale

*

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

Les objectifs stratégiques

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

Question à se poser pour les définir : 🌀 *Que voulons-nous être ?* »

Les objectifs opérationnels

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

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

Les projets et actions

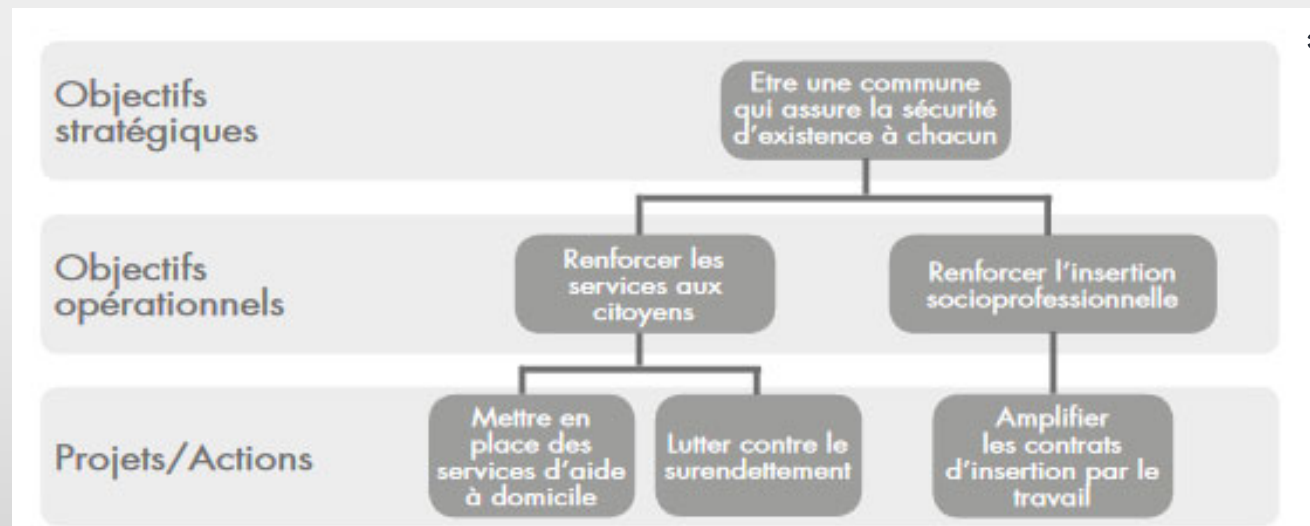
Un ou plusieurs projets/actions sont définis dans le cadre de chaque objectif opérationnel. Il s'agit de définir ce que l'on va faire concrètement pour atteindre ledit objectif. L'action/le projet est précis et limité dans le temps. Une personne désignée est responsable de sa réalisation (chef de projet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

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



Exemple de structuration du PST

Exemple



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



PST : Les principaux indicateurs

Les principaux indicateurs :

Projets et actions → Indicateurs de suivi et de réalisation

Objectifs opérationnels → Indicateurs de résultat

L'indicateur de résultat :

- L'indicateur de résultat indique où on en est dans l'atteinte de l'objectif opérationnel.
- Il n'est pas forcément possible de définir un indicateur de résultat pour chaque objectif opérationnel.

Soit les indicateurs de résultats sont définis et peuvent être objectivés

Exemple : le remplacement des toitures (projet 27) a permis de réduire de 25 % la consommation énergétique (objectif opérationnel 4.2).

Soit ils n'existent pas ou ne peuvent pas être objectivés : dans ce cas, une explication/appréciation sera donnée

Exemple : on constate que l'aménagement du rond-point a fluidifié la circulation et a donc contribué à l'amélioration de la mobilité dans le quartier des soupirs.



Ossature du canevas – Structure proposée

- Le canevas proposé est structuré en 5 sections. La structuration peut évidemment être adaptée.
- L'évaluation porte sur deux aspects :
 - la mise en œuvre du PST proprement dite
 - la méthode de gestion du PST
- L'objectif n'est pas d'imposer un canevas mais de vous guider quant au contenu qu'il pourrait englober = outil pour vous aider



Section 1. Présentation du PST

Section 2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST

Section 3. Evaluation de notre méthode de gestion du PST

Section 4. Apport du dispositif PST

Section 5. Perspectives



Trois fiches- méthode ont été développées en complément

Pour chaque section, nous avons intégré la liste des principales questions à se poser, quelques sous-questions plus concrètes et une aide à la réflexion.

1. Présentation du PST

Le but de cette section est de rappeler les éléments de contexte

Des questions pour vous guider

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



Dans le canevas : des sous-questions complémentaires traduisant de façon plus précise le type d'informations qui pourrait être intégré.



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 proposons de décrire :

- ✓ 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.

Des questions pour vous guider

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

cf. aussi fiche-méthode 1 « méthodologie d'évaluation »

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

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

cf. aussi fiche-méthode 2 « mise en œuvre du PST »

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

cf. aussi fiche-méthode 3 « atteinte des objectifs du PST »

2.5 Quels sont les ajustements/actualisation de contenu envisagés ?



Dans le canevas :

- Des sous-questions complémentaires
- Des précisions / trucs et astuces. Par exemple : comment évaluer si les indicateurs de résultats n'ont pas été définis ou ne peuvent être objectivés
- Les 3 fiches-méthode

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 proposons de décrire :

- ✓ 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.

Des questions pour vous guider

- 3.1 Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?
cf. aussi fiche-méthode 1 « méthodologie d'évaluation »
- 3.2 Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ?
- 3.3 La méthode de gestion du PST est-elle efficace ?
- 3.4 Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ?



Dans le canevas :

- Des sous-questions complémentaires
- La référence à des outils participatifs pour réaliser l'évaluation. Par exemple : une analyse SWOT, des tables rondes, ...
- La fiches-méthode 1



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

Des questions pour vous guider

- ✓ 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

Le but de cette section est de préciser :

- ✓ les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes
- ✓ les suites à donner à l'évaluation.

Des questions pour vous guider

- 5.1 Les objectifs et réalisations attendus pour les années suivantes ?
- 5.2 Suites à donner à l'évaluation ?



Dans le canevas : des sous-questions complémentaires traduisant de façon plus précise le type d'informations qui pourrait être intégré, notamment par rapport aux communications à effectuer.



L'évaluation du PST est un projet à part entière pour répondre à l'obligation d'évaluation à mi-mandat

- Des acteurs à associer à l'évaluation
 - Internes : les agents, les chefs de service, le Comité de direction, le Comité de pilotage du PST, les autorités politiques ...
 - Externes ? Les citoyens, les conseils consultatifs, ...

→ Définir les modalités d'implication des acteurs

- Un calendrier avec des étapes
 - Mise à jour des fiches projets pour le jj/mm/aa
 - Rédaction du rapport d'exécution pour le jj/mm/aa
 - ...

→ Définir les différentes étapes, le qui fait quoi et les échéances

- Un plan de communication :
 - Par rapport à la démarche d'évaluation et à son organisation
 - Par rapport au rapport d'évaluation

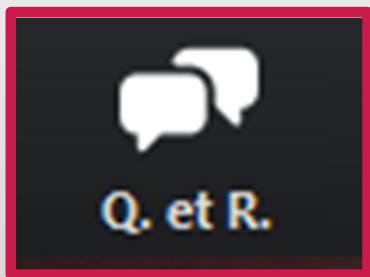
→ Définir que communiquer, vers qui, comment et avec quel message ?

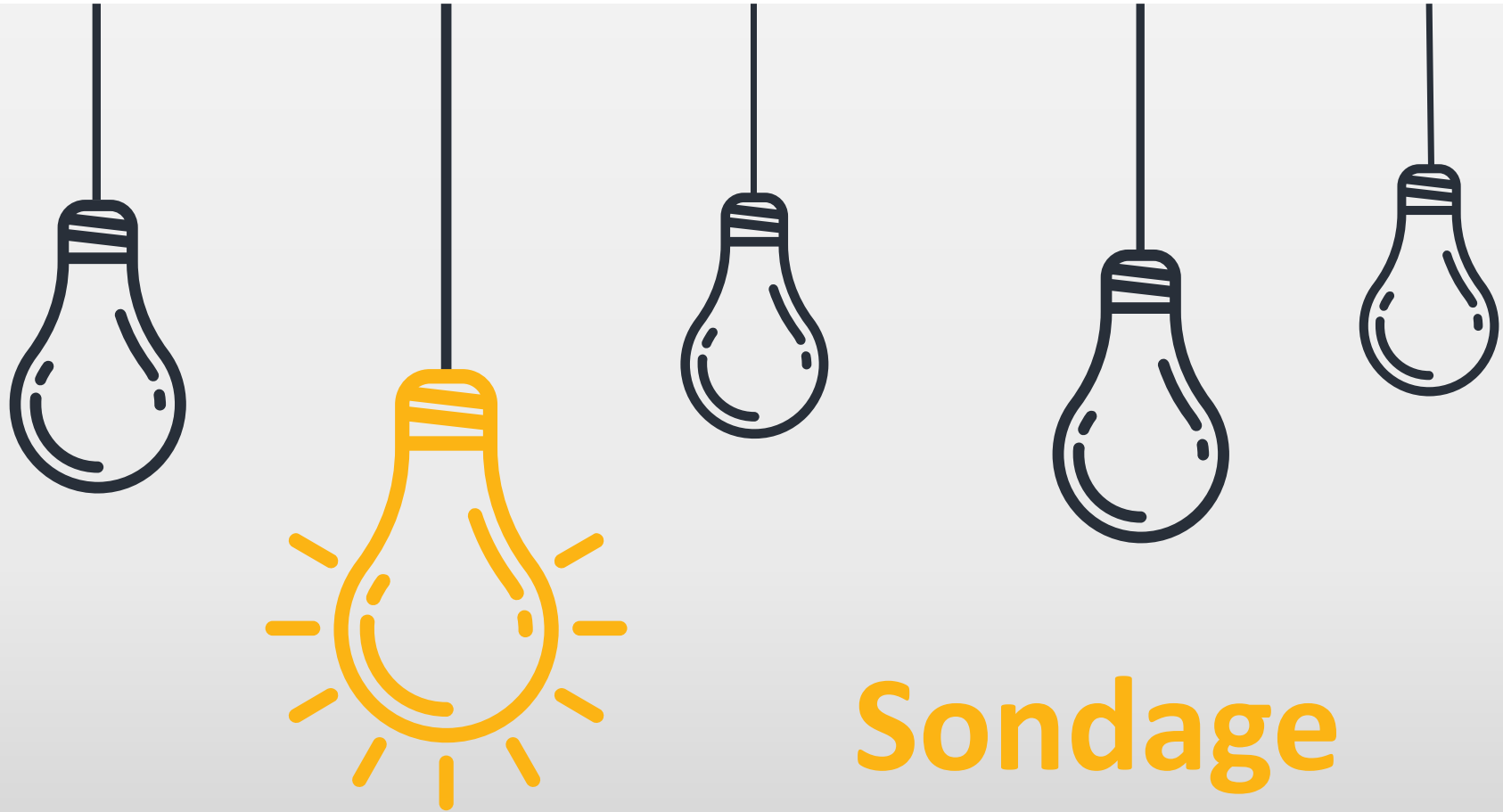


Cfr Fiche méthode 1 :
« méthodologie d'évaluation »



Nous répondons à vos questions !





Sondage

Qu'avez-vous pensé de ce webinaire ?



Merci pour votre participation !

Nous revenons vers vous pour...

- Vous permettre de revoir le webinaire
- Vous donner accès au support

À bientôt !

