

# L'évaluation à mi-législature du PST pour les CPAS wallons

Bienvenue ! Le webinaire commencera vers 14h

# Quelques conseils techniques

1

Signaler un problème  
**technique**

➔ Modérateurs

  
Converser

  
Q. et R.

2

Poser une question liée  
au **contenu**

➔ Intervenants



# Dispositif d'accompagnement

Triple collaboration : Fédération des CPAS – SPW Intérieur – Progress consulting



Replay du webinaire  
Supports power point

Questionnaire en ligne  
(mi-aout-mi-septembre)



(méthode et process) centralisée par la Fédération des CPAS



# Nos intervenants aujourd'hui



Fédération  
des CPAS

Judith Duchêne

→ *Introduction*



Michael Garin, Catherine Herman &  
Martin Van Audenrode

→ *Juridique, rappels sur évaluation et présentation du canevas*



Florence Coutellier

→ *Concrètement, quel processus et étapes à réaliser pour cette évaluation d'ici les formations ?*



# Sondage

« Sur cette dernière année, quand avez-vous pensé à votre PST ? »

« Depuis 2019, le PST, c'est devenu... »

« À l'avenir, mon PST pourrait devenir... »

-



# Introduction

Judith Duchêne – conseillère Fédération des CPAS



# Introduction

Déclaration de politique  
sociale du CPAS



Programme stratégique  
transversal du CPAS

Dans les 2 mois suivant son installation, le CAS adopte une déclaration de politique sociale:

- Intentions politiques pour la législature
- Volet budgétaire

PST = outil de gouvernance pluriannuel

→ Choix d'objectifs opérationnels, projets, actions **définis au regard des moyens humains et financiers à disposition**



# Introduction

Programme stratégique  
transversal du CPAS

Repose sur une collaboration entre le CAS et  
l'administration

CODIR

- Participe à l'élaboration du PST et soutient le CAS (ou le BP en cas de délégation)
- Assure le suivi du PST

DG

- Est chargé de la mise en œuvre du PST

DF

- Est chargé du suivi financier du PST

CAS (ou  
BP)

- Adopte (si délégation au BP – prend acte) le PST dans les 9 mois suivant son installation



# Introduction

- PST

- Adopté depuis mi-octobre 2019
- Mis en ligne → mise en visibilité de l'action des CPAS
- Actualisation: peut être actualisé en cours de législature



# Introduction

- Evaluation du PST



- « Le PST est soumis à une évaluation par le CAS au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. En cas de délégation, le BP réalise ces évaluations et le CAS en prend acte. » (L.O. art.27ter, par.2)



# Introduction

- Evaluation du PST
  - Bilan provisoire essentiel:
    - Qu'est-ce qui a été accompli?
    - Qu'est-ce qui n'a pas été réalisé?
    - Qu'est-ce qui a bien fonctionné / n'a pas fonctionné pendant la crise sanitaire?
    - Pourquoi?
    - Ce qu'il va falloir réajuster, revoir,...



# Introduction

- Evaluation mi-législature du PST: pour vous aider
  - Webinaire d'information
  - Un canevas d'évaluation et des fiches méthodes élaborés par la Cellule PST du SPW
  - Séances de formation virtuelles en petits groupes (septembre / octobre)
  - Services de la Fédération des CPAS et de l'UVCW (assistance conseil, publications,...)



30/06/2021



## **LE PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL**

**Webinaire - L'évaluation à mi-législature du PST pour les CPAS Wallons**

**Juin 2021**

**Service public de Wallonie | SPW Intérieur et Action sociale**

## 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 OPPORTUNITE
  - à prendre un temps de recul
  - à revoir nos priorités

## EVALUATION DU PST: Art. 27ter§2 LO

30/06/2021

15

- « (...) Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le conseil de l'action sociale au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. En cas de délégation, le bureau permanent réalise ces évaluations et le conseil de l'action sociale en prend acte.
- Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le conseil de l'action sociale prend acte et se saisit pour réaliser, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, la dernière évaluation de la législature. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale et le bureau permanent prennent acte de ce rapport d'exécution.
- Le rapport d'exécution et la dernière évaluation de la législature sont transmis au conseil de l'action sociale issu des élections suivantes. (...) »

## **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 accompagnez 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 CPAS vont être amenés 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 ?* »

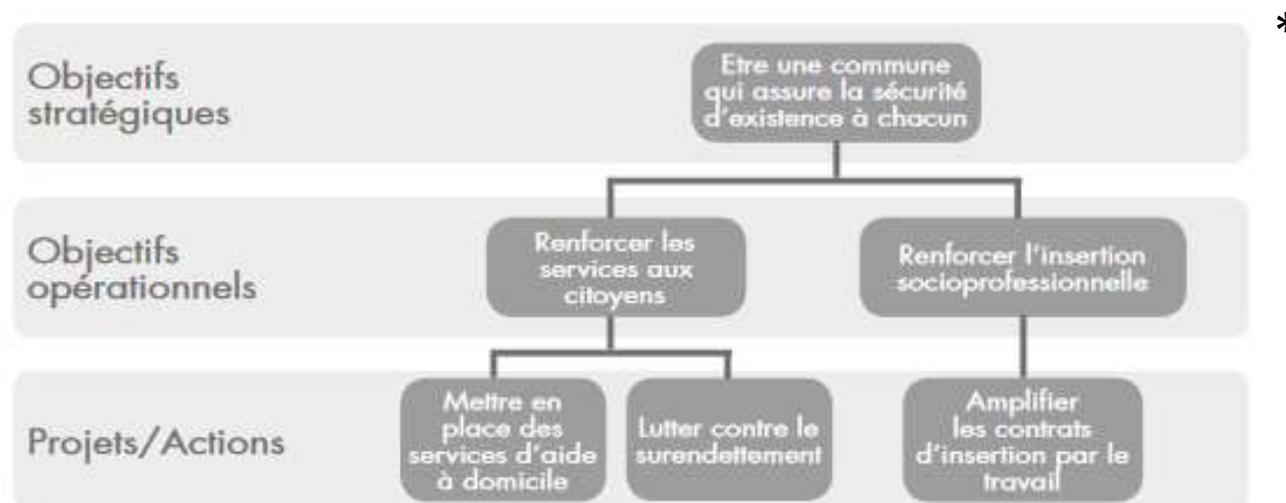
#### Les projets et actions

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 :

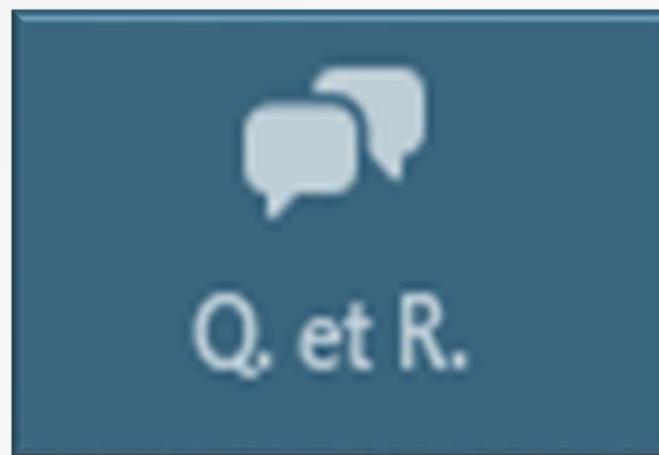
Projets et actions → Indicateurs de suivi et de réalisation

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
    - *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 : dans ce cas, une explication/ appréciation sera donnée
    - *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*

# Temps de questions-réponses « le juridique »



# Ossature du canevas d'évaluation du PST

## Sommaire

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

# Ossature du canevas d'évaluation du PST

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

# Ossature du canevas d'évaluation du PST

## 2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST..... 3

Fiche-méthode 1

2.1. Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ? ..... 3

Fiche-méthode 2

2.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité ?.. 4

Fiche-méthode 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

Fiche-méthode 1

3.1. Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?6

3.2. Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ? ..... 7

3.3. La méthode de gestion du PST est-elle efficace ? ..... 7

3.4. Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ? ..... 7

# Ossature du canevas d'évaluation du PST. 3 fiches-méthode.

## Fiche-méthode 1 : Méthodologie d'évaluation

-> Contours de l'organisation de l'évaluation.

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

### Fiche-méthode 1 : Méthodologie d'évaluation

La présente fiche-méthode est liée aux sections 2.1. « Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ? » et 3.1. « Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ? » du canevas d'évaluation.

Avant d'entamer l'évaluation en tant que telle, il est nécessaire de s'interroger sur les contours de l'organisation de l'évaluation. A cet effet, les éléments suivants vont être clarifiés :

1. Quels sont les acteurs associés à la présente évaluation? Quels sont leurs rôles ? Quels outils et documents sont mobilisés pour ce faire ?

Pour répondre à ces questions, le tableau suivant peut être rempli :

- comme document préparatoire, avant la réalisation de l'évaluation,
- comme document de suivi pendant l'évaluation, selon les initiatives prises

Acteur(s) associé(s)	Rôle(s) de l'acteur / Objectif(s) poursuivi(s)	Lieu	Date	Durée	Nbre de participants	Outil(s) mobilisé(s) (enquête, focus group, réunion, analyse AFOM, table ronde, ...)	Documents mobilisés (rapport d'exécution, tableau de bord, fiches projets, PV, rapport, états des lieux et évaluations réalisés dans d'autres cadres, ...)	Ressources nécessaires (humaines, financières, logistiques)	Animateur
Membres du collège communal/Bureau permanent									
DG / DGA / DF / Comité de direction / Chefs de service / Agents administratifs ?									
Comité de pilotage PST ?									
Référent PST ?									
Chefs de projet / Référents action ?									
Conseil(s) consultatif(s) ? Le(s)quel(s) ?									
Citoyens ?									
Partenaire(s) et/ou forces vives ? Le(s)quel(s) ?									

## Ossature du canevas d'évaluation du PST. 3 fiches-méthode.

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

- Les points 1 à 4 de cette fiche reprennent :

- des informations qui pourraient être récoltées pour apprécier l'avancement de la mise en œuvre du PST par projet/action ainsi que pour apprécier l'avancement de la mise en œuvre des projets/actions du PST ;
- des questions à se poser pour analyser le budget réalisé et le respect de la priorisation des projets et actions.

- Le point 5 de cette fiche reprend des questions qui, suite à la récolte de ces informations (point 1 à 4), pourraient être posées dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du PST.

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

La présente fiche-méthode est liée à la section 2.3. « Où en est-on dans la mise en œuvre du PST (=réalisations) ? » du canevas d'évaluation.

L'évaluation du PST se fonde sur un rapport d'exécution rassemblant les données relatives aux projets, actions et objectifs opérationnels du PST qui sont utiles à la réalisation de l'évaluation. La récolte de ces données, décrites ci-après, est un préalable nécessaire à la réalisation d'une évaluation de qualité. Ces données sont issues de l'exercice de suivi du PST et encodées dans l'outil de suivi.

1. Pour apprécier l'avancement de la mise en œuvre du PST par projet/action, les informations suivantes peuvent être récoltées :

Par projet/action, indiquer :

- Le statut du projet/de l'action : A démarrer / En cours / Réalisé / Abandonné / Supprimé ;
- Le taux d'avancement (du projet/de l'action) en % ;
- La santé du projet/de l'action « en cours » : Vert / Orange / Rouge ;  
(NB : Sont ici appréciés le respect du délai pour réaliser le projet/l'action, le respect du cadre du projet/de l'action et les ressources humaines et financières attribuées pour réaliser le projet/l'action. Vert = Tout va bien ; Orange = difficulté(s) rencontrée(s) ; Rouge = point(s) bloquant(s))
- Commentaire de l'Administration à destination de l'évaluateur ;  
(NB : A compléter uniquement si la santé du projet/de l'action « en cours » est orange ou rouge)
- La ou les réalisations concrètes attendues ;
- Indicateur(s) de réalisation (réalisation(s) concrète(s)) et leur taux ;  
(NB : Quelle est la différence entre la notion de taux d'avancement du projet/de l'action et la notion d'indicateur de réalisation ?

La différence est que le taux d'avancement du projet/de l'action se concentre sur l'avancement des étapes du projet/de l'action tandis que l'indicateur de réalisation se concentre sur les réalisations attendues du projet/de l'action.

Par exemple, si mon projet est « Planter des haies vives sur le territoire de la Commune (10.000 arbres) » :

- Le taux d'avancement du projet se concentrera uniquement sur l'avancement des étapes de ce projet (par exemple, si 4 étapes ont été définies dans le cadre du projet : 1/ la détermination des essences des arbres, 2/ la détermination des endroits où les haies seront plantées, 3/ la réalisation d'un marché public relatif à la fourniture de ces arbres, et 4/ la plantation des arbres par les ouvriers communaux. Et qu'il ne reste plus que la dernière étape à réaliser (plantation des arbres par les ouvriers communaux), le taux d'avancement du projet sera élevé ;

- L'indicateur de réalisation se concentrera quant à lui uniquement sur les réalisations attendues du projet, à savoir le nombre d'arbres plantés sur les 10.000 arbres à planter.)

## Ossature du canevas d'évaluation du PST. 3 fiches-méthode.

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

- Les points 1 à 3 de cette fiche reprennent :

- des informations qui pourraient être récoltées pour apprécier l'atteinte du ou des résultat(s) par objectif opérationnel ainsi que pour apprécier l'atteinte des résultats des objectifs opérationnels du PST ;
- des questions à se poser pour analyser le respect de la priorisation des objectifs opérationnels.

- Le point 4 de cette fiche reprend des questions qui, suite à la récolte de ces informations (point 1 à 3), pourraient être posées dans le cadre de l'évaluation de l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques du PST.

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

*La présente fiche-méthode est liée à la section 2.4. « En quoi les projets/actions réalisés contribuent-ils à l'atteinte des objectifs opérationnels du PST (=résultats)? » du canevas d'évaluation.*

#### **Notes préalables :**

- 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.

#### **1. Pour apprécier l'atteinte du ou des résultat(s) par objectif opérationnel, indiquer par objectif opérationnel :**

- Le ou les indicateur(s) de résultat (si défini(s)) et leur taux ;  
OU  
(si aucun indicateur de résultat n'a été défini), une explication/appréciation quant à la contribution à l'atteinte de l'objectif opérationnel des projets et actions réalisés/en cours qui ont été définis au sein de cet objectif opérationnel ;
- Le nombre de projets/d'actions relatifs à cet objectif opérationnel qui avaient été définis comme prioritaires qui sont à démarrer : [ ] ; qui sont en cours : [ ] ; qui sont réalisés : [ ] ; qui ont été abandonnés : [ ] , et qui ont été supprimés : [ ] .

#### **2. Pour apprécier l'atteinte des résultats des objectifs opérationnels du PST, les informations suivantes peuvent être communiquées (informations à communiquer : pour le PST dans son ensemble et/ou par objectif stratégique) :**

- ✓ Les intitulés des objectifs opérationnels ;
- ✓ Le nombre d'objectifs opérationnels définis est de [ ] ;
- ✓ Le nombre d'objectifs opérationnels atteints est de [ ] ;
- ✓ Le taux d'objectifs opérationnels atteints est de [ ] % ;  
(NB : Pour définir ce taux, diviser le nombre d'objectifs opérationnels atteints par le nombre d'objectifs opérationnels définis.)
- ✓ Le taux moyen d'atteinte des objectifs opérationnels est de [ ] % ;  
(NB : Pour définir ce taux, calculer la moyenne des taux des indicateurs de résultat.)  
(Par exemple, si j'ai défini 5 objectifs opérationnels et que les taux des indicateurs de résultat de ces objectifs opérationnels sont respectivement de 0%, 70%, 85%, 95% et 100%, le taux moyen d'atteinte des objectifs opérationnels sera calculé comme suit :  $(0+70+85+95+100)/5 = 70\%$ )

## Ossature du canevas d'évaluation du PST

### 4. Apports du dispositif PST .....8

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

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

# Ossature du canevas d'évaluation du PST

## 5. Perspectives .....8

### 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.

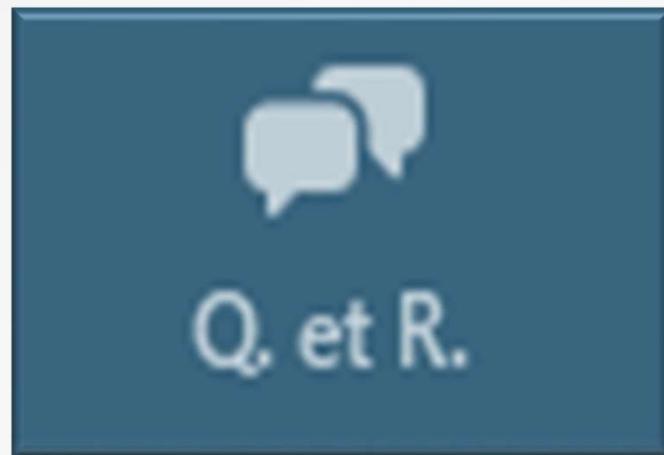
- ✓ Quels sont les projets/actions qui seront mis en œuvre au cours des années à venir ?
- ✓ Quels sont les projets/actions qui seront mis en œuvre prioritairement au cours des années à venir ?
- ✓ ...

### 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 ?

# Temps de questions-réponses



## Bienvenue

Concrètement, comment préparer son processus d'évaluation mi-parcours du PST ?

**Intervention de Progress Consulting**  
28 juin 2021 – Webinaire Fédération des CPAS

# Préambule: Canevas à adapter en fonction du contexte de votre CPAS...

...Au regard de...

Votre  
avancement  
dans le projet  
PST

Des ressources  
humaines internes

Du « format » de votre PST et de sa mise en  
œuvre

✦ Temps de travail  
pouvant être accordé à  
l'évaluation

✦ « état de santé » des  
équipes

- Épuisement de certain(e)s ?
- Absentéisme de personnes-clés ?
- Autres ?

✦ **A géométrie variable**

- Processus d'évaluation d'un PST de 5 pages ≠ PST de 30 pages

✦ **Les modalités des outils de pilotages et des indicateurs utilisés pour la gestion du PST**

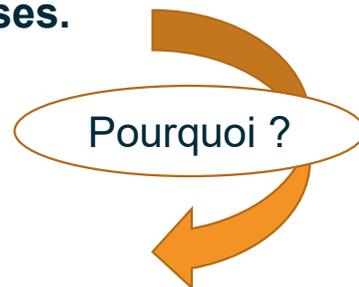
- Selon la définition des outils : Tableau de bord Excel, logiciel informatique, fiches projets, etc.
- Selon la définition de vos indicateurs
- Selon la définition de personnes responsables (projet/objectifs opérationnels, etc.)

✦ Si pas encore de PST, cela peut être le moment de se pencher dessus

## ● Préambule: Les suites de la crise sanitaire- Ressources épuisées ou absentes

### ✦ Quelques constats suite à la crise sanitaire

- Perte d'énergie, stress, réactions émotionnelles accrues, perte de détermination et de motivation.
- Ces phénomènes sont plus présents **au deuxième confinement** et ils sont **présents dans bon nombre d'organisations et d'entreprises.**



### ✦ La résilience

- **Premier confinement:** réponse impulsive, de réaction à un choc, à une incertitude, à une menace
- **Deuxième confinement:** réponse moins « instinctive » dénotant de l'endurance psychologique. Il faut de la persévérance et de la défiance face à l'imprévisible. Travail de résilience plus complexe.

## Préambule: Les suites de la crise sanitaire- Ressources épuisées ou absentes

*Que faire face aux difficultés éprouvées par ces ressources épuisées ou moins déterminées après le deuxième confinement?*

### ✦ Insister sur la relation et la communication

- Resserrer les liens sociaux, se préoccuper du bien-être (entendre le vécu et le retour d'expérience).
  - Modifier et/ ou amplifier la communication (entretiens plus réguliers, groupes de travaux participatifs, lunches...).
  - Donner l'envie de travailler à nouveau ensemble
- *Le travail d'évaluation peut permettre de stimuler le travail d'équipe, peut être un moyen de redynamiser l'équipe autour d'un projet et permettre un fonctionnement plus collaboratif et plus participatif.*

### ✦ Confirmer le lien de confiance entre le CPAS et les membres de l'équipe

- Souligner le travail accompli, les féliciter → *souligner le travail accompli dans le cadre du PST.*

### ✦ Miser sur la transparence

- Mettre en évidence la réalité des défis à relever. Parler d'avenir, voir le long terme. Comment ressortir plus fort?
- *modifier, nuancer ou renforcer les objectifs du PST.*

### ✦ Faire le bilan et voir ce qui peut être amélioré

- *mettre en place de nouveaux objectifs .*

# Processus général d'évaluation

Juillet – août – septembre

Octobre – novembre

Préparation

Communiquer  
et engager les  
acteurs  
concernés  
dans le  
processus

Récolter les  
informations

Centraliser  
les infos et  
rédiger le  
rapport  
d'exécution

Réaliser  
l'évaluation

Rédiger le  
rapport  
d'évaluation  
et  
communiquer

rempli déjà une  
partie de  
l'évaluation  
(1<sup>ère</sup> partie  
réalisation et  
atteinte des  
objectifs)

## Les 5 points du canevas d'évaluation

1. Présentation du PST
2. Évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs (rapport d'exécution + possibles points d'actualisation)
3. Évaluation de la méthode de gestion du pst
4. Apport du dispositif
5. Perspective

Focus sur ces points aujourd'hui

# Étape 1 : Préparation

**Définition de ce qu'il faut prévoir de faire, quand et avec qui?**

- ✦ **Les actions à entreprendre dans la suite du processus (voir schéma):** communiquer préalablement (étape 2), récolter les infos/les consigner (étape 3), centraliser les infos et rédiger le rapport d'exécution (étape 4), réaliser l'évaluation (étape 5), rédiger l'évaluation et la livrer, communiquer finalement (étape 6)
  
- ✦ **Préparation à ces actions :**
  - **Savoir à qui communiquer**
  - **Savoir quelles infos** seront à récolter
  - **Savoir auprès de qui les récolter? (parties prenantes, acteurs associés)**
    - Ceux qui peuvent réaliser un état des lieux sur les différents projets et objectifs opérationnels menés dans le cadre du PST (équipes projet, PM...) et donc collaborer à la récolte des données et à l'évaluation
    - Ceux qui peuvent amener des informations essentielles à l'évaluation (ressources internes, externes)
  - **Savoir avec qui réaliser la centralisation de l'info, le rapport d'exécution, l'évaluation et la rédaction de l'évaluation**

# Étape 1 : Préparation

## Focus sur le type d'infos à récolter/ à consigner

### ✦ Infos à récolter auprès des acteurs associés → fiches-méthode 2 (et 3)

- Pour construire la présentation du PST: infos sur la structure et le périmètre (plans intégrés, volet externes...), infos sur adoption ou prise d'acte (quand?), infos sur l'élaboration du PST (qui a collaboré?), infos sur le suivi du PST.
- Sur la mise en œuvre du PST: états des lieux des projets, atteintes des objectifs, respects des priorités, impact sur le budget, les éléments de contexte qui ont pu impacter la mise en œuvre et la gestion du PST.
- Pour l'avenir de la mise en œuvre du PST : Infos sur les apports du dispositif du PST, sur les perspectives (objectifs futurs), sur les suites à donner

### ✦ Infos à consigner → fiche-méthode 1

- Sur le processus d'évaluation du PST (réalisation): les acteurs qui vont collaborer au processus d'évaluation du PST, les étapes et outils utilisés
- Sur le processus d'évaluation de la méthode de gestion du PST: les acteurs qui vont collaborer au processus d'évaluation de la gestion du PST, les étapes et les outils

→ Rassembler tous les documents utiles

# Étape 1 : Préparation

## Focus sur les parties prenantes :

### ✦ Les équipes (resp. PST, resp. objectifs opérationnels, resp. projets, acteurs des projets) \*

- Pour la récolte des données
- Pour la réalisation de l'évaluation
- !! Prendre en considération si absentéisme dans l'équipe (ex : comment récolter info si une personne-clé n'est pas là ?)

### ✦ Les mandataires

- Primordial de les impliquer dès le début (!)
- Rappel : pour l'évaluation finale, le rapport d'exécution est obligatoire et doit donc passer par le Conseil de l'Action Social OU par le Bureau permanent s'il y a eu délégation

### ✦ Les bénéficiaires et les partenaires externes (asbl, ...)

- Notamment si on désire évaluation « 360° » et avoir le retour des bénéficiaires

\* Selon votre CPAS et votre propre organisation interne

# Étape 1 : Préparation

## Fiche méthodo « Méthodologie d'évaluation » – point 1

Acteur(s) associé(s)	Rôle(s) de l'acteur / Objectif(s) poursuivi(s)	Lieu	Date	Durée	Nbre de participants	Outil(s) mobilisé(s) (enquête, focus group, réunion, analyse AFOM, table ronde, ...)	Documents mobilisés (rapport d'exécution, tableau de bord, fiches projets, PV, rapport, états des lieux et évaluations réalisés dans d'autres cadres, ...)	Ressources nécessaires (humaines, financières, logistiques)	Animateur
Membres du collège communal/Bureau permanent									
DG / DGA / DF / Comité de direction / Chefs de service / Agents administratifs ?									
Comité de pilotage PST ?									
Référent PST ?									
Chefs de projet / Référents action ?									
Conseil(s) consultatif(s) ? Le(s)quel(s) ?									
Citoyens ?									
Partenaire(s) et/ou forces vives ? Le(s)quel(s) ?									
Membres du Conseil ?									
Consultant(s) ? Expert(s) ? Le(s)quel(s) ?									
Autre ?									

# Étape 2 : Communiquer auprès des acteurs concernés

## ✦ Enjeu

- Impliquer et mobiliser dès le début du processus tous les acteurs concernés

## ✦ À qui ? (acteurs concernés = public cible)

- Les équipes
- Les mandataires (conseil de l'action social OU Bureau permanent si délégation)
- Les bénéficiaires (≠ de leur communiquer les résultats de l'évaluation)

## ✦ quoi leur dire (objectifs et messages)

- Communiquer sur le sens et l'intérêt
  - Anticiper que certaines personnes seront « réfractaires »
- Communiquer sur les étapes et le rôle de chacun

## ✦ Quand leur dire ?

- Le plus rapidement possible, au préalable, puis à la fin du processus

## ✦ Via quel canal ?

- Communication orale (réunion virtuelle/présentielle), communication écrite (mail)

(Exemple de Plan de Communication)

Public cible (interne / externe)	Objectif(s) de la communication	Message(s)	Moment/Date de la communication	Moyen(s) de communication (canal et matériel)	Responsable de la communication	(...)
Public cible 1						
Public cible 2						
Public cible 3						
Public cible 4						
Public cible 5						

Fiche méthodo « Méthodologie d'évaluation » – point 3

## !! DONC : Prévoir deux plans de communication !!

- préalable pour ceux qui sont acteurs
- en toute fin pour tous (communication sur le rapport final d'évaluation) → enjeu de visibilité

## Étape 3 : Récolter les informations

### ✦ Général

- Les infos à récolter. Voir ci-dessus
- Les outils pour récolter
- But : que le processus ne soit pas que des tableaux à remplir !
- La manière de récolter peut être pensée avec les équipes/en petit nombre (l'inclure alors dans les étapes à réaliser)

### ✦ Quelques outils(\*) pour la récolte des infos (et par la suite pour la réalisation de l'évaluation)

- Focus groupe
- Enquête
- Analyse AFOM (ou SWOT)
- Table ronde
- Café des savoirs
- Utiles pour le côté participatif et pour obtenir des infos manquantes

(\*) Voir Fiche méthode 1 « méthodologie d'évaluation » – exemples

## Étape 3 : Récolter les informations

### ✦ Focus groupe

- groupe de discussion, permet de déterminer la réponse de ce groupe et l'attitude qu'il adopte au regard d'un produit, d'un service, d'un concept ou de notices.
- Utilité: par ex pour obtenir des infos sur la satisfaction d'un groupe de personnes par rapport à un projet

### ✦ Enquête

- auprès des bénéficiaires, des collaborateurs.
- Utilité : satisfaction, état d'avancement...

### ✦ Analyse AFOM (ou SWOT)

- Atouts - Faiblesses - Opportunités – Menaces. Voir guide PST.
- Utilité: par ex peut faciliter la création de nouveaux objectifs et projets.

### ✦ Table ronde

- réunion ou concertation qui se déroulera sans distinction ou hiérarchie entre les participants, dans un souci de libre échange d'opinions.
- Utilité: obtenir des infos sur un état d'avancement, idées sur des pistes d'amélioration

### ✦ Café des savoirs

- une réunion organisée autour d'une discussion ouverte et créative sur un sujet d'intérêt commun, pour proposer des idées, partager des connaissances.
- Utilité: infos sur état d'avancement, idées sur des pistes d'amélioration

## Étape 4 : Centraliser les informations et rédiger le rapport d'exécution

- ✦ Les infos seront consignées dans un rapport d'exécution qui met en évidence un état des lieux.
  
- ✦ La 1ère partie de fiche méthode 2 « Mise en oeuvre du PST »
  - peut aider à cet état des lieux et à répondre à la question « Où en est-on dans la mise en œuvre du PST (=réalisations) ? »
  
- ✦ La 1ère partie de la fiche méthode 3 « atteinte des objectifs du PST »
  - peut aider à cet état des lieux à et répondre à la question « En quoi les projets/actions réalisés contribuent-ils à l'atteinte des objectifs? »

## La suite : étapes 5 et 6

### Ces deux étapes nécessitent :

- ✦ une gestion adéquate des acteurs actifs dans l'évaluation du PST et dans l'évaluation de la gestion du PST, une bonne gestion des groupes de travail
  
- ✦ des outils de pilotage (RACI, tableaux de bord – qui fait quoi?) et de planification (quand? -> rétroplanning)
  
- ✦ La seconde partie des fiches méthode 2 et 3 soutiendront la réalisation de l'évaluation
  - *Cf. ce qui est écrit dans les fiches : « suite à la récolte des données, les questions suivantes pourraient notamment être posées dans le cadre de l'évaluation »*

## ● Ce que nous envisagerons en formation

Nous pourrions vous accompagner dans cette évaluation à mi-parcours:

### ✦ En apportant outils et techniques pour :

- Gérer les différentes phases du processus (revenir sur phases 1 à 3, approfondir les dernières)
- Gérer la communication aux différentes phases du projet d'évaluation (deux plans de communication)
- Gérer les parties prenantes lors du travail d'évaluation: les personnes qui ne délivrent pas l'info, les personnes sur la défensive, les personnes déçues ou rebelles...
- Gérer les parties prenantes: la dynamique de l'équipe projet
- Gérer les sessions de travail et réunions de recherche d'infos en présentiel ou en virtuel
- Gérer le pilotage et les outils

### ✦ En répondant à vos questions

- récoltées par le Centre de Formation de la Fédération des CPAS
- via un questionnaire en ligne (mi-août à mi-septembre)

### ✦ En vous aidant à utiliser les fiches-méthodes et le canevas d'évaluation



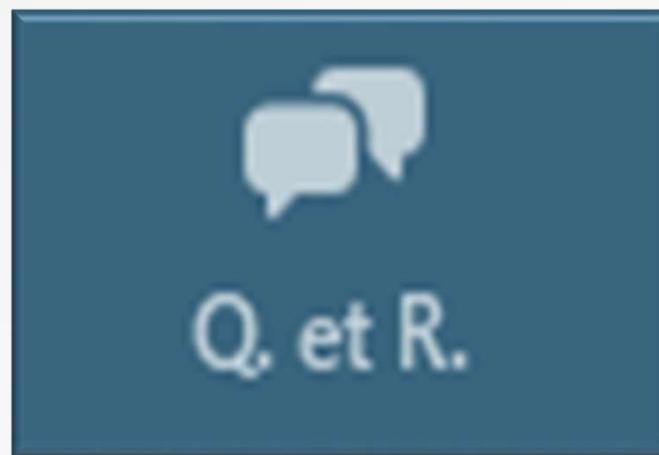
**Merci de votre attention!**

**Florence Coutellier**

 [fc@progressconsulting.be](mailto:fc@progressconsulting.be)

 [www.progressconsulting.be](http://www.progressconsulting.be)

# Temps de questions-réponses



# Merci pour votre participation et à tout bientôt !

À venir : replay + supports power point