

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.)*

2. Pour apprécier l'avancement de la mise en œuvre des projets/actions du PST, les informations suivantes peuvent être communiquées :

- ✓ Les intitulés des projets/actions ;
- ✓ « Le nombre de projets/actions est de [] » ;
- ✓ « [] projets/actions sont réalisé(s), [] projets/actions sont en cours, [] projets/actions sont à démarrer, [] projets/actions ont été abandonnés, [] projets/actions ont été supprimés » ;
- ✓ Le pourcentage de projets/actions qui sont réalisé(s) : [] ; qui sont en cours : [] ; qui sont à démarrer : [] ; qui ont été abandonnés : [], et qui ont été supprimés : [] » ;

(Par exemple, si le nombre de projets/actions réalisés est de 8, le nombre de projets/actions en cours est de 7, le nombre de projets/actions à démarrer est de 3, le nombre de projets/actions qui ont été abandonnés est de 1 et le nombre de projets/actions qui ont été supprimés est de 1, on comptera 40% de projets/actions réalisé(s), 35% de projets/actions en cours, 15% de projets/actions à démarrer, 5% de projets/actions qui ont été abandonnés et 5% de projets/actions qui ont été supprimés).

- ✓ « Le taux d'avancement de l'ensemble des projets et actions est de []% » ;
(NB : Le chiffre à compléter ici est calculé sur base de la moyenne des taux d'avancement des projets/actions.)

(Par exemple, si j'ai 5 projets : 1 à démarrer, 1 réalisé et 3 en cours dont les taux d'avancement sont respectivement de 70%, 85% et 95%, le taux d'avancement de l'ensemble des projets et actions sera calculé comme suit : $(0+100+70+85+95)/5 = 70\%$).

(Ce taux d'avancement pourrait prendre ou ne pas prendre en considération les projets qui ont été abandonnés ou qui ont été supprimés : quel que soit le choix du pouvoir local, celui-ci devra être communiqué au lecteur de l'information).

- ✓ « Le taux d'avancement des projets et actions « en cours » est de []% » ;
(NB : Le chiffre à compléter ici est calculé sur base de la moyenne des taux d'avancement des projets/actions qui sont « en cours ».)

(Par exemple, si j'ai 7 projets dans mon PST : 1 à démarrer, 1 réalisé, 1 qui a été abandonné, 1 qui a été supprimé et 3 en cours dont les taux d'avancement sont respectivement de 70%, 85% et 95%, le taux d'avancement des projets et actions « en cours » sera calculé comme suit : $(70+85+95)/3 = 83,33\%$).

Il est également possible, en complément, de réaliser un focus sur les projets et actions « en cours » dont le taux d'avancement est supérieur à [] %.

- ✓ « Le taux de réalisation de l'ensemble des projets et actions est de []% » ;
(NB : Le chiffre à compléter ici est calculé sur base de la moyenne des indicateurs de réalisation des projets/actions.)

(Par exemple, si j'ai 5 projets : 1 à démarrer, 1 réalisé et 3 en cours dont les indicateurs de réalisation sont respectivement de 70%, 85% et 95%, le taux de réalisation de l'ensemble des projets et actions sera calculé comme suit : $(0+100+70+85+95)/5 = 70\%$).

(Ce taux de réalisation pourrait prendre ou ne pas prendre en considération les projets qui ont été abandonnés ou qui ont été supprimés : quel que soit le choix du pouvoir local, celui-ci devra être communiqué au lecteur de l'information).

- ✓ « Le taux de réalisation des projets et actions « en cours » est de []% » ;
(NB : Le chiffre à compléter ici est calculé sur base de la moyenne des indicateurs de réalisation des projets/actions qui sont « en cours ».)

(Par exemple, si j'ai 7 projets dans mon PST : 1 à démarrer, 1 réalisé, 1 qui a été abandonné, 1 qui a été supprimé et 3 en cours dont les taux de réalisation sont respectivement de 70%, 85% et 95%, le taux de réalisation des projets et actions « en cours » sera calculé comme suit : $(70+85+95)/3 = 83,33\%$).

Il est également possible, en complément, de réaliser un focus sur les projets et actions « en cours » dont le taux de réalisation est supérieur à [] %.

- ✓ « La santé des projets et actions « en cours » est la suivante : [] projets/actions sont verts (tout va bien), [] projets/actions sont oranges (difficulté(s) rencontrée(s)), [] projets/actions sont rouges (point(s) bloquant(s)) ».

Ces informations peuvent être établies :

- pour le PST dans son ensemble
- et/ou par objectif stratégique
- et/ou par objectif opérationnel

Remarque : pour des raisons pratiques, on peut collecter ces données par service, par agent référent ou par échevin/échevinat. Afin de préserver le caractère transversal du PST et éviter « l'effet bulletin », on déconseille par contre de les communiquer sous cette forme.

Il est également possible, en complément, de réaliser un focus sur les projets/actions qui devraient être terminés dans l'année ou dans les deux ans.

3. L'impact budgétaire peut également être analysé :

- Le budget réalisé par rapport :
 - au budget global du PST ?
 - au budget de l'objectif stratégique ?
 - aux objectifs mi-mandat ?
- Le budget réalisé respecte-t-il les balises fixées au travers du plan de gestion (CRAC) ?
- Le budget réalisé (projets terminés) et le budget en cours de réalisation, voire affecté pour la prochaine / les deux prochaines années ;
- ...

4. Enfin, le respect de la priorisation des projets et actions peut être analysé :

- La priorisation des projets/actions a-t-elle été respectée ? Sinon, pourquoi ? Et quels sont les projets/actions sur lesquels la priorité a été mise ?
- ...

5. Suite à la récolte de ces informations (point 1 à 4), les questions suivantes pourraient notamment être posées dans le cadre de l'évaluation :

- Pour le PST dans son ensemble et/ou par objectif stratégique et/ou par objectif opérationnel :
 - Que conclure du nombre de projets / d'actions à démarrer / en cours / réalisés / abandonnés / supprimés ?
 - Que conclure du taux de projets / d'actions à démarrer / en cours / réalisés / abandonnés / supprimés ?
 - Que conclure du nombre de projets / d'actions « en cours » dont la santé est « verte » / « orange » / « rouge » ?

- *Que conclure du taux de projets / d'actions « en cours » dont la santé est « verte » / « orange » / « rouge » ?*
- *Que conclure du taux d'avancement des projets/actions ?*
- *Que conclure du taux d'avancement des projets/actions « en cours » ?*
- *Que conclure du taux de réalisation des projets/actions ?*
- *Que conclure du taux de réalisation des projets/actions « en cours » ?*
- *Au niveau de l'évaluation de la mise en œuvre du PST dans son ensemble :*
 - *Le nombre de projets/actions définis dans le PST était-il réaliste au regard des ressources disponibles ?*
 - *Les projets/actions définis dans le PST étaient-ils trop nombreux ou, au contraire, pas assez nombreux ?*
 - *Si le nombre de projets/actions définis dans le PST et restant à réaliser d'ici la fin de la législature n'est pas réaliste, notamment au regard des ressources disponibles, quelles sont les pistes de solution pour rendre le PST réaliste ?*
- *Au niveau de l'évaluation de la mise en œuvre du PST par objectif opérationnel :*
 - *Que penser du taux de projets/actions relatifs à cet objectif opérationnel qui avaient été définis comme prioritaires et qui sont à démarrer / en cours / réalisés / abandonnés / supprimés ?*
- *Au niveau de l'évaluation de la mise en œuvre du PST par projet/action :*
 - *Le projet/l'action « en cours » dont la santé est orange ou rouge doit-il être reconsidéré :*
 - *au niveau du délai pour réaliser le projet/l'action ?*
 - *au niveau du respect du cadre du projet/de l'action ?*
 - *au niveau des ressources humaines et financières attribuées pour réaliser le projet/l'action ?*
 - *Le projet/l'action « en cours » dont la santé est orange ou rouge doit-il être continué / abandonné ?*
 - *Que peut-il être entrepris pour que la santé « orange » ou « rouge » d'un projet/d'une action redevienne « verte » ?*