




---

# GUIDE DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE EN BRABANT WALLON

## FASCICULE I - DÉMARCHE STRATÉGIQUE

---

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

## INTRODUCTION


Le présent guide s'adresse aux acteurs de la démarche stratégique et a pour visée d'aider à :

- centraliser et définir tous les concepts liés à la démarche stratégique et à l'application 180° ;
- proposer une méthodologie pour la définition des objectifs opérationnels ;
- schématiser la structure de l'outil de gestion 180° et en exposer l'utilisation ;
- fournir une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs.

Cet objectif est affiché avec le plus d'humilité possible dans la mesure où l'ensemble des pouvoirs locaux sont enjoins à se lancer dans la mise en œuvre du récent du décret du 18 avril 2013 qui suscite un nombre conséquent de questions et de commentaires.

Il est à noter qu'il n'existe aucune définition légale complète et claire des outils stratégiques désormais requis par le CDLD. Par ailleurs, le lancement du projet pilote « programme politique stratégique » par la Région wallonne et l'UVCW, est concomitant à la sortie du décret alors même que le PST n'est pas l'outil retenu dans les dispositions décrétales ajoutent nécessairement à la confusion. Enfin, la circulaire qui doit mieux expliciter les différents concepts décrétaux n'est, à ce jour, pas disponible.

Ce guide est donc appelé à évoluer au fur et à mesure et grâce aux expériences qui seront accumulées positivement avec les autorités provinciales et au sein de l'administration provinciale du Brabant wallon.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

## I. CONCEPTS<sup>1</sup>

Le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation liste cumulativement les documents suivants:

*Déclaration de Politique Provinciale (DPP)*<sup>2</sup> : texte politique rédigé par le Collège et soumis au Conseil

- donne les orientations politiques devant être traduites en actions concrètes à mener par l'administration ;
- doit être traduit en Programme de Politique Générale pour intégrer la succession des nouveaux outils stratégiques prévue dans la réforme des grades légaux.

NB : les commentateurs s'accordent à considérer que ce document est désormais redondant dans le décret au regard du Programme de Politique Générale.

*Programme de Politique Générale (PPG)* : La DPP doit être traduite en Programme de Politique Générale pour permettre ensuite la rédaction de la lettre de mission (LM) puis du Contrat d'objectifs (CO).<sup>3</sup>

*Lettre de mission (LM)*<sup>4</sup> : Elle est remise par le Collège provincial au Directeur général à l'occasion du renouvellement intégral du Conseil provincial ou lors du recrutement du Directeur général. Elle comporte au moins les éléments suivants :


- La description de fonction et le profil de compétence de l'emploi du Directeur général ;
- Les objectifs à atteindre pour les diverses missions, notamment sur base du programme de politique générale (objectifs stratégiques);
- Les moyens budgétaires et les ressources humaines attribués ;
- L'ensemble des missions qui sont conférées au Directeur général par le CDLD (missions légales).

<sup>1</sup> Voir *Le Programme stratégique transversal communal (PST). Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs*, UVCW, BSB Consulting, Bruxelles, 2013 et le glossaire de l'application 180<sup>e</sup> rédigé par le CRF.

<sup>2</sup> Ne concerne plus que les Provinces, voir CDLD art.L2212-47: Dans les 3 mois après son élection, le collège provincial soumet au conseil provincial une déclaration de politique générale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins ses principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière. Cette déclaration contient également les orientations proposées par le collège provincial, pour la conclusion du partenariat (avec la RW).

<sup>3</sup> Cfr le vade-mecum de l'UVCW sur le PST et l'appel à projets en cours pour les communes.

<sup>4</sup> Décret modifiant certaines dispositions du code de la démocratie locale, adopté par le Parlement wallon en date du 18 avril 2013, publié le 22 août 2013, art. L2212-61 §2.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

**Contrat d'objectifs (CO):**


- outil de planification et de coordination traduisant le PPG et la LM en termes opérationnels contenant une synthèse de moyens humains et financiers disponibles/nécessaires concertés entre le Collège et le directeur général ; Les moyens nécessaires pour les objectifs concernant le Directeur financier sont concertés entre le Collège, le Directeur général et le Directeur financier ;
- correspond donc à l'opérationnalisation de la stratégie (= les objectifs opérationnels) ;
- en terme de calendrier, à compter de la réception de la LM, le Directeur général dispose de six mois pour rédiger son contrat d'objectifs ;
- Quoique le CDLD ne l'impose pas, il est évident que, en tant que « contrat avec l'administration », le contrat d'objectifs doit être préparé et concerté au sein du comité de direction (CODI) ; en Brabant wallon, il identifiera les objectifs opérationnels de chaque Directeur d'administration.

**CDLD, art.48, L2212-61 §1 :** le contrat d'objectifs contient la description des missions légales du Directeur général et qui ressortent du programme de politique générale, ainsi que tout autre objectif quantifiable et réalisable relevant de ses missions.

Il décrit la stratégie de l'organisation de l'administration au cours de la législature pour réaliser les missions et atteindre les objectifs visés à l'alinéa 1<sup>er</sup> et les décline ensuite en initiatives et projets concrets. Il contient une synthèse des moyens humains et financiers disponibles et/ou nécessaires à sa mise en œuvre.

[...] une concertation a lieu entre le Directeur général et le Collège provincial sur les moyens nécessaires à la réalisation du contrat d'objectifs. Le directeur financier y est associé pour les matières dont il a la charge. En cas d'absence d'accord du directeur général sur les moyens, l'avis de ce dernier est annexé au contrat d'objectifs tel qu'approuvé par le Collège.

**§3.** L'actualisation du contrat d'objectifs est annuelle. Sur demande expresse du directeur général, le contrat d'objectifs peut être adapté par le collège en cours d'année. Le contrat d'objectifs est communiqué au conseil, de même que ses actualisations et éventuelles adaptations.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### I.1. Terminologie de la démarche stratégique

*Stratégie* : vision politique qui s'inscrit sur le long terme et qui consiste à déterminer ce que l'on veut devenir.

*Démarche stratégique* : détermination des buts et objectifs que s'assigne l'entité avec définition des actions à réaliser et des ressources à y allouer.

*Thématique* : domaine d'actions retenu par l'entité.

*Objectif stratégique* : traduit la vision de l'autorité politique ; exprime ce que l'entité veut devenir sur le long terme.

*Objectif opérationnel* : traduit ce que l'entité veut faire, veut atteindre, au niveau opérationnel pour réaliser ses objectifs stratégiques. Concrètement, il s'agit de définir les projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques.

Dans le cadre de la définition d'objectif (stratégique ou opérationnel), il convient de garder à l'esprit la formule *SMART* :

- un objectif est considéré comme SMART<sup>5</sup> quand il est :
  - o spécifique : l'objectif est clair et précis ;
  - o mesurable : l'objectif doit pouvoir se mesurer et se quantifier ;
  - o atteignable : l'objectif doit tenir compte de l'équilibre entre la volonté et la réalité ;
  - o réaliste : l'objectif doit tenir compte des ressources et contraintes ;
  - o délimité dans le temps : l'objectif doit avoir un délai fixé.

Il est toutefois évident que tous les objectifs opérationnels ne pourront pas se décliner selon cette formule même s'il faudra y tendre le plus possible pour permettre ensuite une évaluation correcte des résultats obtenus.

*Action* : manière de concrétisation de l'objectif opérationnel.

*Moyen/sous-action* : énumération de la façon dont concrètement l'action va être réalisée.

### I.2. Terminologie générale de l'outil de gestion 180°

Voir Fascicule II - Tutoriel de l'application 180°

### I.3. Autres concepts


#### A. Missions fonctionnelles, opérationnelles et transversalité

*Mission* : tâches, fonctions, confiées à une personne ou un organisme.

*Fonction* : toutes les activités afférentes à une charge précise.

*Fonctionnement* : manière de remplir une fonction en vue d'atteindre un résultat.

<sup>5</sup> Il convient de rendre au maximum les objectifs opérationnels SMART et ce, afin d'en faciliter la concrétisation. En effet, au plus l'objectif tend à être SMART, au plus il sera aisé d'avoir une vision claire du résultat à atteindre. Voir à ce propos, *Le programme...*, voir Fascicule II.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

*Opérationnel* : se dit des actions qui concourent directement à la réalisation des missions.

*Fonctionnel* : se dit des actions de soutien aux organes opérationnels.

*Transversalité* : le fait de regrouper différents secteurs ou activités pour travailler ensemble, chacun dans sa sphère de compétences, en vue d'atteindre un objectif commun<sup>6</sup>.

## B. Structure et organigramme

*Structure* : ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités.

*Organigramme* : l'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision/dépendance des différents agents, la direction générale figurant au sommet.

**Décret du 18 avril 2013, art.48<sup>7</sup> : « L1211-68: le Collège provincial adopte l'organigramme des services provinciaux.**

L'organigramme représente la structure d'organisation des services, indique les rapports hiérarchiques et identifie les fonctions qui impliquent l'appartenance au comité de direction ».

*Structure hiérarchique* : repose sur le principe « d'unicité du commandement », chaque salarié ne dépendant que d'un seul supérieur hiérarchique.

*Structure fonctionnelle* : repose sur le principe de division fonctionnelle de l'autorité et de pluralité du commandement, tout salarié dépendant de plusieurs chefs, chacun n'ayant autorité que dans son domaine de compétence.

*Structure hiérarchico-fonctionnelle* : repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes de conseil composés de spécialistes. Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux chefs hiérarchiques. La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.


## C. Processus et procédures

*Processus* : ensemble d'opérations ou activités réalisé par des acteurs avec et à l'aide de moyens en vue d'une finalité. C'est une suite ordonnée de tâches et d'actions exécutée par des acteurs humains ou des applications informatiques. Un processus s'exécute par l'application d'une ou plusieurs procédures.

*Procédure* : document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre un processus. C'est un document de support et de communication qui porte à la connaissance de tous les processus clefs de l'organisation. Elle décrit la séquence des opérations de travail à suivre pour réaliser l'objectif.

<sup>6</sup> Exemple concret de transversalité: le projet NoteCop a mobilisé, en interne, les compétences du CODI, du service TIC, de l'AAG, du service des affaires générales.


<sup>7</sup> Décret modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation, ..., 18 avril 2013.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

*Sous-processus* : étape du processus. Il s'agit d'une suite chronologique de tâches réalisée par des personnes ou applications informatiques différentes, à des moments et en des lieux différents.

*Tâche* : action exécutée par une personne ou application informatique à un moment donné à l'aide de support en un lieu donnée, qui a un début et une fin, pour obtenir un résultat donné.

*Input* : ressource nécessaire pour démarrer un processus.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

## II. MÉTHODOLOGIE POUR ÉTABLIR LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

**Pré-requis** : concepts d'objectifs stratégiques /opérationnels/actions/sous-actions/indicateurs

**A savoir** : établir la démarche stratégique signifie se concentrer sur les enjeux liés aux besoins d'évolution => **ne porte donc pas sur toutes les activités d'une entité mais uniquement sur celles que l'on souhaite voir évoluer**. Le contrat d'objectifs n'a donc pas pour vocation de couvrir de manière exhaustive toutes les actions que nous effectuons tous au quotidien.

### II.1. Formuler les OS définis dans la lettre de missions

Un **objectif stratégique**<sup>8</sup> est caractérisé par le fait :

- d'avoir une vision pour une durée de mandature donc de ne pas être voué à une remise en cause ; ceci est d'autant plus impératif que la LM n'est remise au DG, sauf recrutement, qu'au début de la législature provinciale, à l'occasion du renouvellement intégral du conseil. Par extension, il pourrait toutefois être considéré que la LM pourrait être modifiée en cas de renouvellement du collège suite à une motion de méfiance constructive ;
- d'être en nombre limité pour garantir lisibilité et efficacité de l'action ;
- de ne pas fixer les détails des activités à effectuer (ou les budgets alloués) et donc de laisser une large autonomie sur la manière de les concrétiser ;
- de pouvoir se décliner en objectif(s) opérationnel(s) ;
- de se concrétiser par des retombées, des effets, des résultats attendus et observés.

**Déterminé par** :

- le Collège.

**Méthode** :

Veiller à sélectionner un nombre limité d'OS pour rester réaliste et motiver les acteurs de terrain


### Exemple

Volet interne : Administration générale

**OS.1 - Être un service public qui intègre des outils stratégiques dans sa gestion quotidienne**

<sup>8</sup> Le programme..., voir Fascicule II.



	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

## II.2. Déterminer les OO dans le contrat d'objectifs

Un **objectif opérationnel**<sup>9</sup> est caractérisé par le fait :

- d'avoir une portée sur le court/moyen terme ;
- d'être défini en nombre limité ;
- de ne pas couvrir nécessairement la totalité du champ d'un objectif stratégique ;
- de pouvoir dans certains cas poursuivre l'opérationnalisation de plusieurs OS en même temps ;
- de pouvoir se concrétiser par des actions attendues.

**Mise en oeuvre et suivi :**

- l'administration qui instruit les dossiers pour le conseil provincial et le collège provincial.

**Pilotes :**


- DG et CODI qui répondent devant le Collège de la mise en œuvre des moyens mis à leur disposition pour réaliser adéquatement les OO.

**Méthode :**

- A. Déterminer les leviers de l'OS => sur quels leviers agir pour atteindre l'OS ?
- B. Traduire les leviers identifiés en OO en les rendant SMART<sup>10</sup> afin de faciliter la mesure de réalisation :
  - dans sa formulation idéale, un OO intègre la description du résultat à atteindre endéans un délai défini.
  - 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.
  - 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
- C. Formule privilégiée pour OO SMART :
  - **Verbe d'action + quoi+ combien+quand**
- D. Désigner un pilote chargé de l'atteinte de l'OO, voire des OO, et donc de coordonner la réalisation des actions.

<sup>9</sup> Voir fascicule II.

<sup>10</sup> *Le programme ....*, Voir fascicule II.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### Exemple

Volet interne : Administration générale

**OS.1 - Être un service public qui intègre des outils stratégiques dans sa gestion quotidienne**

OO.1.1 - Rédiger le CO endéans les six mois de la remise de la lettre de mission par le Collège

### Exemple - OO SMART

Deux façons de traduire les résultats à atteindre.

Prenons l'OO «Équiper l'administration de biens durables ».

- 1<sup>ère</sup> façon de rendre l'OO « SMART »


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

- 2<sup>ième</sup> 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 PEP;
- avec label écologique européen reconnu.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### II.3. Construire les indicateurs de résultats des OO

**A savoir :** un indicateur doit être défini en même temps que l'objectif opérationnel et/ou l'action auquel/à laquelle il se rapporte. Il doit être facile à comprendre et mis à jour suivant une certaine régularité. Il est de préférence chiffré.

La notion d'indicateur de résultat est liée à celle d'OO car lors de la formulation de ce dernier, la cible à atteindre est de facto définie => l'indicateur servira à mesurer le résultat.

Les indicateurs permettent de :

- mesurer - rôle d'objectivation;
- cerner les écarts et les causes 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.


**But :** pouvoir recadrer et ajuster les objectifs ou les actions, en tenant compte des éléments contextuels pouvant changer la donne en cours de route.

**Méthode :**

- A. Pour chaque OO, réfléchir aux indicateurs potentiels et se demandant :
  - Comment mesurer, in fine, que la cible est atteinte ou en bonne voie de réalisation ?
  - A quelle fréquence cet indicateur doit-il être mesuré ?
- B. S'assurer de la faisabilité des indicateurs de résultats envisagés :
  - S'assurer qu'ils peuvent être alimentés par l'administration ;
  - S'assurer que la fréquence pour les maintenir à jour est réaliste.
- C. Données fiables et utiles pour alimenter l'indicateur ?
  - Oui = identifier qui fournit quoi et à quel moment ;
  - Non= construire facilement les données selon des modalités pratiques réalistes ?
    - Oui : procédure de construction des données à définir dans un premier temps et ensuite procédure d'alimentation
    - Non : identifier une mesure alternative.

Enfin, dans le cadre de 180°, deux types d'indicateurs sont prévus:

- *Indicateur de résultat* : est défini pour les **objectifs opérationnels** et doit permettre de mesurer si ces derniers sont atteints.
- *Indicateur d'avancement* : est défini pour les **actions** et doit permettre de faire un état des lieux via l'une des mentions suivantes :
  - « à programmer » ;
  - « en cours » ;
  - « finalisé ».


	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### Exemple

00.1.3 : 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 P.M.E.

Indicateurs:

- % d'accroissement de l'offre de logements publics
- % d'accroissement de l'offre de logements privés
- % de commerces et P.M.E. en zone d'habitat

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

#### II.4. Rédiger les actions<sup>11</sup> (mise en œuvre des OO au quotidien)

**But :** passer de l'OO à sa réalisation.

Une action est caractérisée par le fait :

- de contribuer à la réalisation de l'objectif opérationnel ;
- d'être réalisée au plus tard à l'échéance de l'objectif opérationnel ;
- d'être précise ;
- d'être pilotée par une personne désignée ;
- d'être concrétisée et spécifiée à son maximum en précisant pour sa réalisation
  - o à quel moment
  - o avec quels moyens spécifiques.

**Méthode :**

- A. lister les actions = que faire pour atteindre l'objectif ?
- B. identifier le pilote (service/agent) et ce, afin de permettre in fine d'avoir une vue globale de la charge de travail
- C. définir les indicateurs d'avancement afin de s'assurer que les actions programmées sont bien en cours de réalisation et si le pilote ne rencontre pas de difficulté particulière.

**Formule :**


- comment faire concrètement ?
- qui va faire quoi ?
- quand ?
- avec quels moyens ?

Pour **mesurer** l'état d'avancement, quelques questions à poser :

- statut d'avancement de l'action ?
- état de santé de l'action ?
- ressources humaines ?
- ressources financières ?
- planning ?
- charge de travail ?

**A savoir :** un indicateur d'avancement sera pertinent s'il met en parallèle le degré d'avancement d'une action et sa date d'échéance.

<sup>11</sup> Voir fascicule II.

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### Exemple


Volet interne : Administration générale

**OS.1 - Être un service public qui intègre des outils stratégiques dans sa gestion quotidienne**

OO.1.1 - Rédiger le CO de la Directrice générale endéans les six mois de la remise de la lettre de mission par le Collège

A.1.1.1- Sensibiliser les acteurs aux concepts de la démarche stratégique

A.1.1.2 - Établir la cartographie des missions de la Directrice générale, du Directeur financier, des Directions d'administration et des Directions

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### II.5. Choisir les priorités

Il n'est pas réaliste de vouloir mener tous les OO/actions de front, raison pour laquelle il convient de prioriser les OO.


Une méthode consiste à travailler verticalement par OS en définissant d'emblée **une échelle de priorités** :

- niveau de priorité 10 : très urgent (réalisation ne peut être postposée).
- niveau de priorité 1 : à programmer sur le long terme (fin de législature).

**A savoir** : travail de priorisation doit être fait chaque année afin d'identifier les OO à mettre en œuvre durant l'année à venir. Les priorités doivent pouvoir être adaptées en fonction de l'évolution du contexte ou de l'avancement des OO.

Les niveaux de priorité peuvent être définis en tenant compte de différents facteurs :


- facteur temps
  - o échéance de réalisation de l'OO
  - o durée de réalisation de l'OO
- facteur ressources à mobiliser
  - o RH
  - o Financières
  - o Matérielles
- impacts
  - o Financier
  - o Visibilité
- niveau de contribution à l'OS

	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

### III. OUTIL DE GESTION : L'APPLICATION 180°

Voir Fascicule II - Tutoriel de l'application 180°



	<b>Guide de la démarche stratégique en Brabant wallon</b> Fascicule I - Démarche stratégique	
	Version 02 Octobre 2014	Date d'application 27 mars 2014

#### **IV. BIBLIOGRAPHIE**

*Le Programme stratégique transversal communal (PST). Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs*, UVCW, BSB Consulting, Bruxelles, 2013 et le glossaire de l'application 180° rédigé par le CRF.

*Stratégie et compétences. Logiciel 180°. Démarche stratégique. Programme stratégique transversal*, CRF, Jambes, 2013.

*Décret modifiant certaines dispositions du Code de la démocratie locale et de la décentralisation*, adopté par le Parlement wallon en date du 18 avril 2013, M.B. 22/08/2013.