

OPTIMISATION ET DÉVELOPPEMENT DES SERVICES MUNICIPAUX

Elaboration de la PLANIFICATION STRATGIQUE & OPERATIONNELLE :
Méthodologie et illustrations



Ce guide a pu être réalisé grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu est sous la responsabilité du Ministère des Affaires Locales et de l'Environnement (MALE) et ne reflète pas nécessairement le point de vue ou la politique de l'USAID ou du gouvernement des Etats-Unis.

CONTEXTE

Aperçu de TADAEEM : Objectifs globaux

Objectif 1

Améliorer la participation des citoyens et assister les fonctions gouvernementales

- Augmenter le nombre de citoyens participants au processus de planification et de prise de décision dans le secteur public.
- Incorporer les recommandations des citoyens / OSC dans les plans et les budgets du gouvernement.
- Soutenir les municipalités en entreprenant des activités de sensibilisation

Objectif 2

Améliorer la performance de la prestation de services institutionnels municipaux

- Améliorer d'une manière durable la prestation de services.
- Améliorer la capacité institutionnelle des gouvernements locaux à s'engager et à répondre efficacement aux citoyens.
- Améliorer les perceptions des citoyens quant à la réactivité du gouvernement locale.

Objectif 3

Améliorer les mécanismes de prestation de services régionaux et nationaux

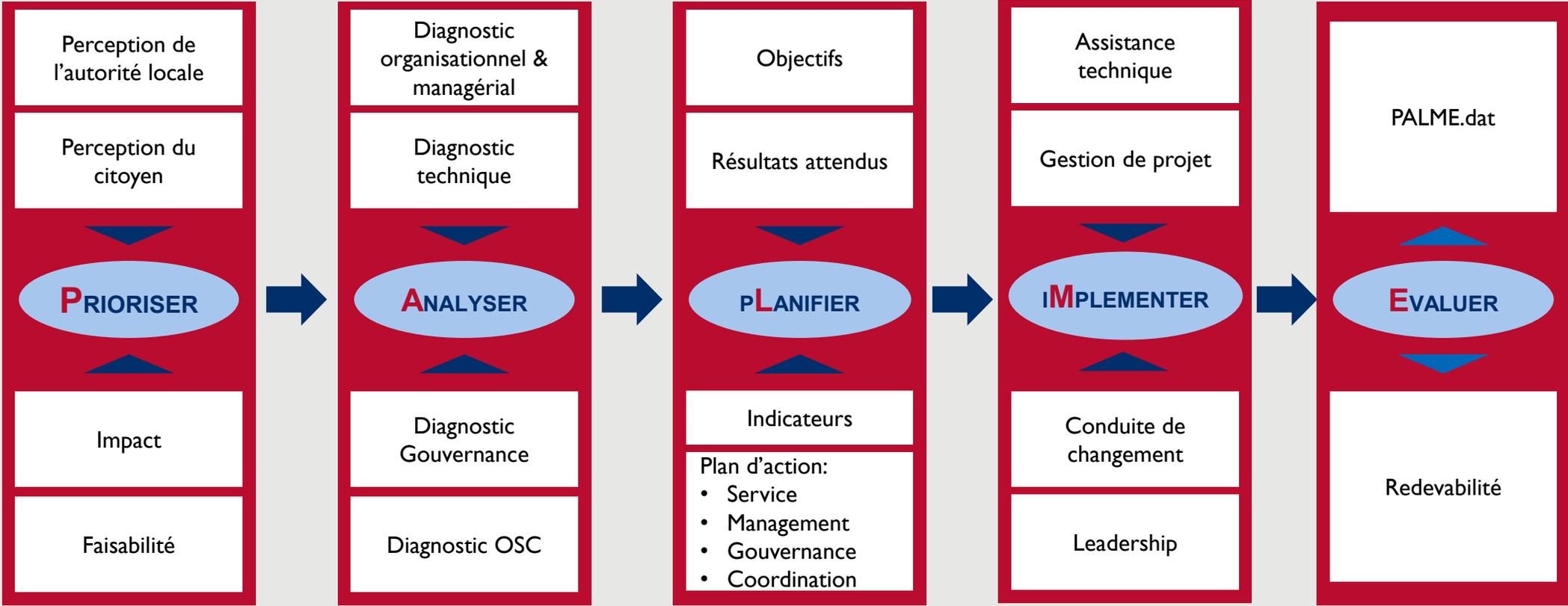
- Améliorer la performance des principales fonctions des institutions publiques liées à la réglementation ou à la prestation de services au niveau local.
- Soutenir les préparatifs en vue de la décentralisation de certaines fonctions du ministère par la déconcentration, la délégation ou la dévolution.

Indicateurs de succès

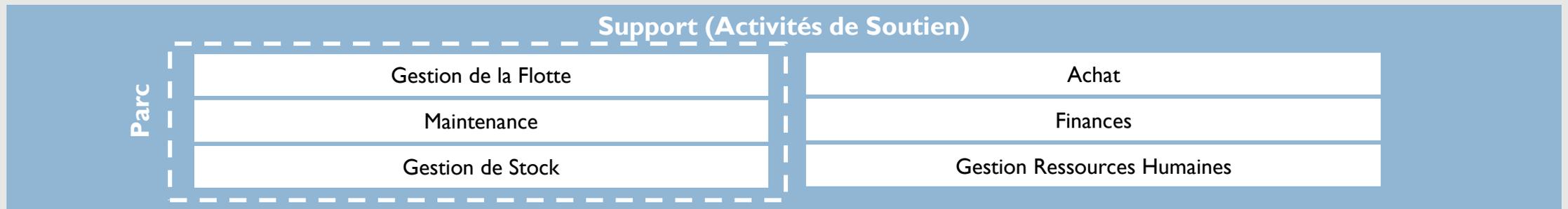
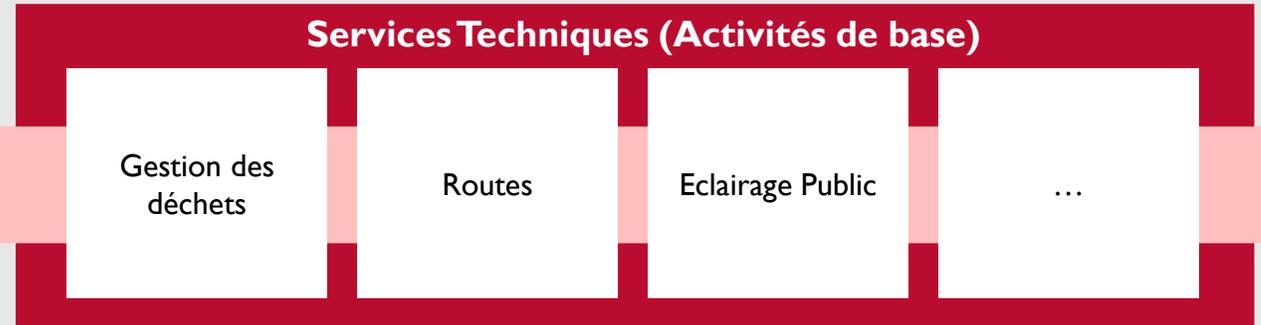
Amélioration de la prestation de services

Amélioration de la participation des citoyens

Aperçu de la méthodologie



Chaine de Valeur du Service Municipal



Domaine 'Planification': Constats majeurs

Depuis l'entrée en fonction du conseil municipal nouvellement élu, les concertations engagées avec les équipes administratives, les citoyens et la société civile ont permis de dégager des orientations générales quant au développement des Services municipaux, **Ces orientations ne sont pas encore suffisamment formalisées ou partagées dans un document explicitant la vision, les axes stratégiques et leur déclinaison en plan d'action.** En effet, la commune **n'a pas de traditions de planification pluriannuelle** pour l'ensemble de ses activités, et en particulier pour les prestations de Service



Les ressources humaines disponibles au niveau de l'administration (secrétaire général, direction technique, service des affaires financières) sont **prédisposés moyennant une formation adéquate et un accompagnement**, d'adopter et d'opérationnaliser un processus de planification stratégique.

Les discussions avec des membres du conseil municipal et les responsables administratifs ont permis de déceler **un besoin en formation et assistance technique** dans le domaine de planification stratégique/pluriannuelle, notamment en lien avec l'amélioration de la performance de la prestation de Service

Actuellement les **seules "manifestations" de planification pluriannuelle** concernent les projets d'investissement, identifiés selon une approche participative (notamment dans le cadre du **PAI** - Programme Annuel d'Investissement); mais **il n'y a pas un processus clair couvrant tous les maillons des prestations de Services**: extension, fonctionnement, maintenance, Suivi, etc.

Le diagnostic a mis en évidence des insuffisances en ce qui **le système de production, de documentation, et d'analyse des informations** lié au Service sachant qu'un tel système est indispensable pour les besoins de la planification, la programmation et le contrôle des activités de la commune, ...

Domaine 'Budgétisation': Constats majeurs



Lors du processus budgétaire, on constate une **faible implication de la direction technique** (Responsables Services) dans la programmation des besoins de prestations de Service

Absence d'un système structuré d'**analyse des données** et de **planification** permettant d'évaluer le degré d'**adéquation du budget** alloué par rapport aux **besoins de l'activité**

Les pratiques de budgétisation sont fortement marquées par des **préoccupations d'ordre financier**, sans implication significative des responsables opérationnels

L'élaboration du budget communal suit une **logique essentiellement financière**, et est 'l'affaire' quasi exclusive du responsable des affaires financières sous le contrôle du secrétaire général

On est plus dans une logique de **mobilisation des fonds** au niveau des budgets puis la **recherche de comment les consommer**, c'est une approche **incompatible** avec la planification stratégique et **tue le dynamisme** du processus.

Pourquoi ce guide ?

Ce guide est un outil de travail **pratique, concret et opérationnel**.

Il est destiné à accompagner pas à pas les **acteurs locaux** tout au long du processus de **planification stratégique & opérationnelle pour l'optimisation et le développement des services municipaux**, et ce depuis la **préparation du plan** jusqu'au **suivi et l'évaluation** des projets retenus.



Ce guide présente, de manière détaillée, tout ce qu'un acteur local impliqué dans la **planification stratégique** doit mettre en œuvre au niveau de chacune de ses étapes.

Il répond à la question « **Comment faire?** » pour entreprendre et piloter le processus de planification :

- pour faire l'**état des lieux** et conduire le **diagnostic** de la Collectivité locale,
- pour formuler la **vision** et concevoir des **stratégies** cohérentes,
- pour mettre en place un **plan d'action**,
- Pour **suivre la mise en œuvre** du plan et l'**ajuster** en fonction des nouvelles données.



A qui s'adresse ce guide ?



Ce guide s'adresse, principalement aux **membres des Commissions municipales** et aux **Cadres et techniciens de l'administration municipale**, notamment les premiers responsables des domaines d'activités municipaux ainsi que leurs collaborateurs.

La compréhension et la maîtrise de la démarche de ce processus constituent un préalable indispensable à la réussite de l'exercice de planification.

Des actions de **sensibilisation, d'information** et de **formation** seraient donc nécessaires à une plus grande appropriation de la démarche de la planification stratégique par les acteurs locaux.

Planification Stratégique



Moyen ou Long terme: L'exécution s'étend généralement **sur 3 ou 5 ans**, mais la durée peut être plus longue

Planification Stratégique, définition

- La **Planification Stratégique** est l'**élaboration, le développement et la mise en marche de plusieurs programmes et actions** de la part des institutions, dans le but **d'atteindre des objectifs fixés**.
- Ces programmes et actions peuvent être à **court, moyen ou long terme**.



Pour réussir, toute planification stratégique doit être élaborée et mise en application en respectant l'**équilibre** entre la **volonté** manifestée et la **capacité** des membres de l'**institution** à atteindre les **objectifs identifiés**. Cette planification tient compte de la **structure** et du **fonctionnement** actuel de l'**institution**, et reflète ses **valeurs** et ses **aspirations**.

Plan Stratégique: Outil de gestion

Outil d'aide à la prise de décision, **le plan stratégique** est conçu pour aider la Municipalité à négocier un virage axé sur la **planification** de manière à faire la transition entre un **mode réactif** à un **mode plus proactif**.

Le plan stratégique est un outil de gestion qui contribue à donner une orientation au développement d'une municipalité, il est davantage orienté vers la réalisation de projets concrets pour l'atteinte des objectifs stratégiques



- Il ne suffit pas qu'une Collectivité locale engage une réflexion stratégique pour que cela résolve tous les problèmes.
- Il faut qu'elle formalise les conclusions de cette réflexion et qu'elle rédige un document de planification stratégique (Plan Stratégique).
- Les plans stratégiques doivent être accompagnés de l'engagement, de l'action, du suivi, de l'ajustement et de l'évaluation

Pourquoi la planification stratégique ?

1

La Planification Stratégique est une démarche qui stimule une réflexion tournée vers le futur Elle permet de mettre en évidence les **besoins présents et futurs** de la population, de **prévoir et anticiper les changements**. Dans ce sens, la Planification incite à la formulation d'une **vision d'avenir**, à l'identification des stratégies adéquates pour répondre aux besoins et aux attentes de la population

2

La Planification Stratégique est une approche qui améliore la gestion

Elle permet de se **focaliser sur les priorités** et d'**identifier des structures et des moyens** appropriés pour coordonner et gérer les actions. Elle représente également un cadre rigoureux pour le **suiti des projets de développement** à l'aide d'indicateurs observables et mesurables. Elle offre, enfin, les **arguments nécessaires à la mobilisation des financements** pour les projets prévus

3

La Planification Stratégique est une démarche qui favorise et oriente le dialogue avec l'**ensemble des intervenants** internes ou externes au territoire de la Collectivité. Elle offre un cadre pour se **concerter sur les perspectives de développement** par une **démarche participative**

4

La Planification stratégique est une approche qui améliore la communication au sein de la Collectivité locale. Elle contribue à **informer, sur une base régulière**, les partenaires et les habitants sur les objectifs stratégiques, sur les projets en cours, leur suivi et leur évaluation. Cette communication **améliore la compréhension** et **favorise l'adhésion et l'engagement** de l'ensemble des parties prenantes

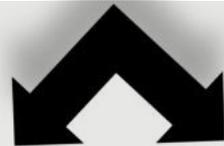
L'adoption effective de la
Planification Stratégique
génère une valeur ajoutée
certaine aux Collectivités
locales

CADRE JURIDIQUE & REGLEMENTAIRE

Art. 166 du CCL

Art. 166 de la Loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018, relative au code des collectivités locales

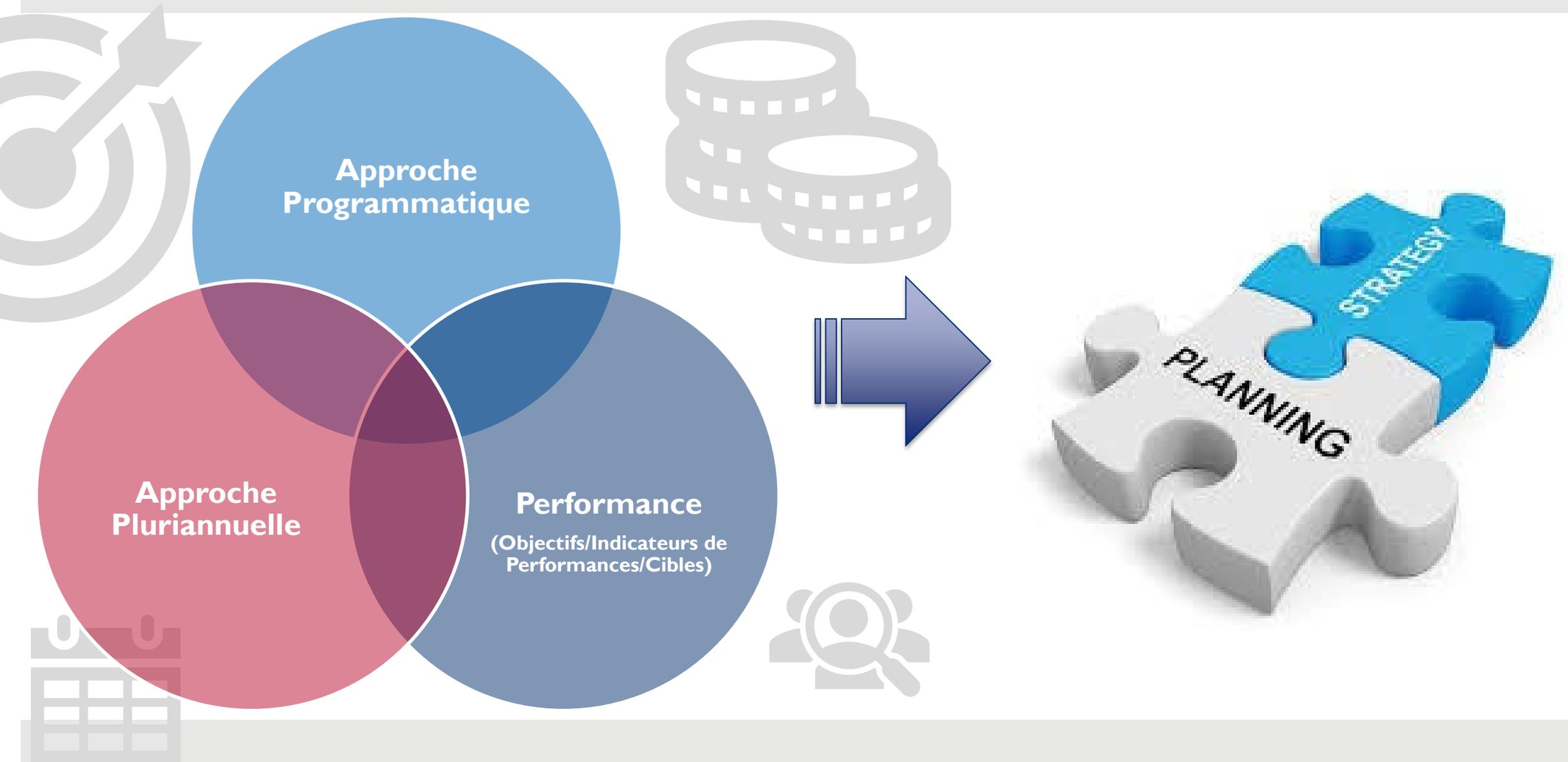
«Les collectivités locales élaborent leur budget en adoptant des **missions et des programmes** dont l'**exécution** est étalée sur **trois années** pour réaliser des **objectifs** précis. Les collectivités locales veillent à concilier le principe de l'annualité budgétaire et le **cadre pluriannuel d'exécution** des plans et programmes».



Exécution

**Missions Programmes
Objectifs**

La Planification Stratégique selon le CCL : Une approche à 3 dimensions



Cadre procédural lié à la mission d'élaboration des plans stratégiques

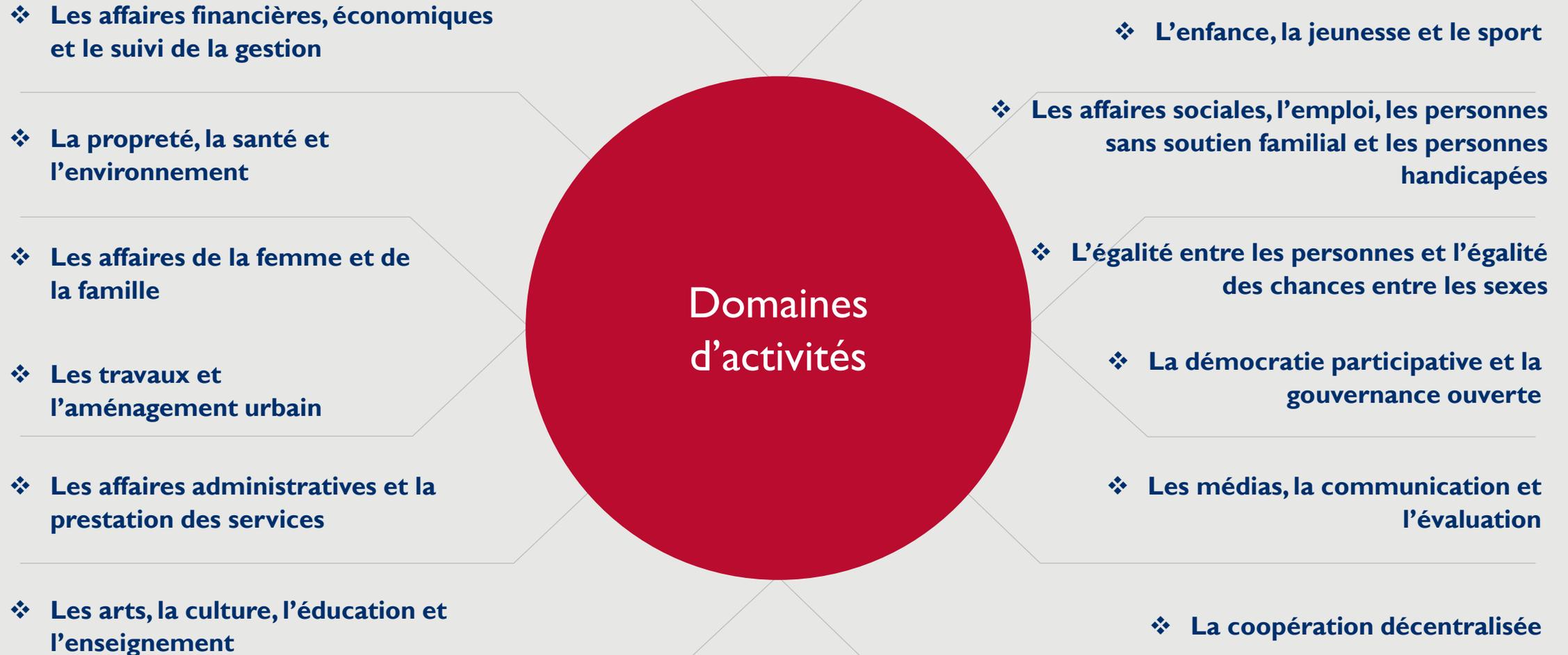
La Commission des Affaires Administratives et la Prestation des Services élabore une liste des domaines d'activités stratégiques (**Missions / Programmes**) auxquelles la municipalité souhaite assigner un plan stratégique et la soumet au conseil municipal pour discussion et approbation.

Le Conseil Municipal se tient , dans le cadre de ses sessions ordinaires (ou encore si nécessaire à la demande de son président), afin de statuer sur la liste des domaines d'activités stratégiques proposée, et procède à leur approbation et/ou priorisation de certains domaines d'activité. Cet exercice exige de la part du conseil municipal des discussions et des compromis sur la base de convictions ou d'un programme électoral.

La Commission des Affaires Administratives et la Prestation des Services désigne les commissions qui porteront les missions d'élaboration des plan stratégiques (liés à chacun des domaines stratégiques susvisés), et ce selon leurs domaines de compétence et dans la limite des attributions qui leur sont confiées.

Les **Commissions Compétentes** susvisées peuvent être soit des **Commissions Permanentes**, soit des **Commissions Non Permanentes** formées par le Conseil Municipal et auxquelles il confie l'examen de questions spécifiques et bien déterminées. (Cf.Art. 210 du CCL)

Liste des domaines d'activités couverts par les travaux des Commissions (Art. 210 CCL)



PS: Chaque Commission est en charge de l'examen des questions qui lui sont soumises et couvrant ses domaines d'intervention

Cadre procédural lié à la mission d'élaboration des plans stratégiques

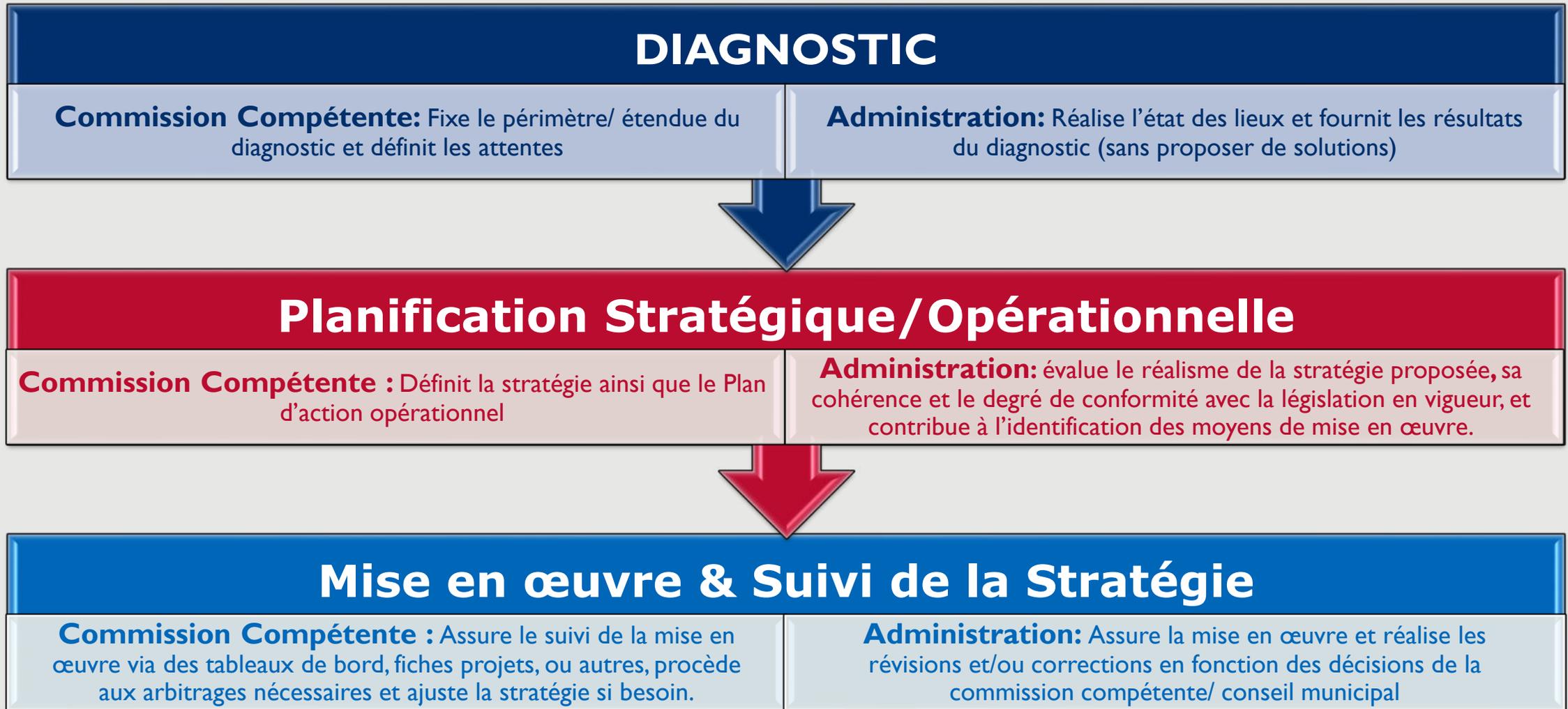
Les **Commissions Compétentes** se réunissent sur convocation de leurs présidents, dans un délai n'excédant pas **X** jours à partir de la date de leur désignation. Elles fixent le calendrier de leurs réunions et leurs ordres du jour.

Les **Commissions Compétentes** lancent les missions d'élaboration des plan stratégiques en se basant sur la méthodologie, les outils et les mécanismes explicités dans le présent manuel (Manuel de Planification Stratégique et opérationnelle élaboré par le programme **TADAEEM**)

Les **Commissions Compétentes** adoptent, dans l'accomplissement de leurs missions, les mécanismes de la démocratie participative. Elles peuvent inviter à leurs travaux les agents de l'Etat ou des établissements ou entreprises publics qui mettraient à profit leur expérience. Les commissions peuvent également associer les habitants de la commune, les composantes de la société civile ou toute personne, qui de par leur activité ou expérience, sont aptes à émettre un avis utile.

Tout au long de la conduite des missions d'élaboration des plans stratégiques, les **Commissions Compétentes** opèrent en étroite collaboration avec l'**Administration Municipale**, chacune dans la limite des attributions qui lui sont confiées. Les principales activités et leur répartition sont explicitées dans ce qui suit :

Cadre procédural lié à la mission d'élaboration des plans stratégiques



Cadre procédural lié à la mission d'élaboration des plans stratégiques

Les **Commissions Compétentes** préparent des rapports réguliers portant sur l'avancement de l'élaboration des plans stratégiques et des conclusions des travaux réalisés et les soumettent périodiquement au conseil municipal pour information.

Le **Conseil Municipal** statue sur les rapports réguliers présentés par les commissions et procède à leur validation.

A la fin de leurs missions, chaque **Commission Compétente** procède à la centralisation des conclusions de ses travaux dans un rapport final intégrant le plan stratégique du domaine d'activité et le soumet au **Conseil Municipal** pour approbation.

Le **Conseil Municipal** procède à la validation définitive du plan stratégique et autorise le lancement de la phase mise en œuvre.

PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE

Le Processus de Planification Stratégique & Opérationnelle

Le Planification Stratégique est réalisée en quatre (4) étapes interreliées comprenant des extrants bien précis tels que présentés dans la section encadrée à droite.



PHASE 1 DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE / ÉTAT DES LIEUX

- Diagnostic Interne
- Diagnostic Externe
- Identification puis la projection des besoins
- Enjeux et défis qui donnent un sens aux axes et objectifs stratégiques



PHASE 2 DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE

- Vision de développement de la Municipalité
- Axes ou orientations stratégiques
- Objectifs stratégiques/ Résultats attendus/ Indicateurs de performance (KPIs)



PHASE 3 ELABORATION DU PLAN D'ACTION

- Initiatives stratégiques/ Projets
- Plan d'action opérationnel/ planning de réalisation



PHASE 4 MISE EN OEUVRE & SUIVI DE LA STRATÉGIE

- Exécution de la stratégie
- Suivi & Evaluation de la stratégie

PHASE I
DIAGNOSTIC / ÉTAT DES LIEUX

Objectif de l'étape

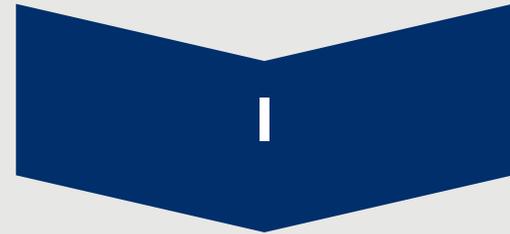
Le processus de planification stratégique part du **Diagnostic** de la **Collectivité locale** et de son **Environnement**.

Le diagnostic est un exercice qui permet d'identifier les **facteurs internes** et **externes** qui **favorisent** ou qui **contraignent** la Collectivité locale dans l'optimisation et/ou développement des services fournis.

L'état des lieux requiert à la fois des **données quantitatives** fiables et pertinentes et des **données qualitatives** qui permettent de juger des **forces** et des **faiblesses** de la Collectivité locale et des **opportunités** et **menaces** auxquelles elle fait face.

Démarche à suivre

L'état des lieux de la Collectivité (**pour le Service Concerné**) peut être structuré en **trois (3) étapes** qui sont généralement menées de manière consécutive



Le diagnostic interne de la Collectivité locale



L'analyse de l'environnement de la Collectivité locale



L'identification et la projection des besoins

I-Le Diagnostic Interne de la Collectivité

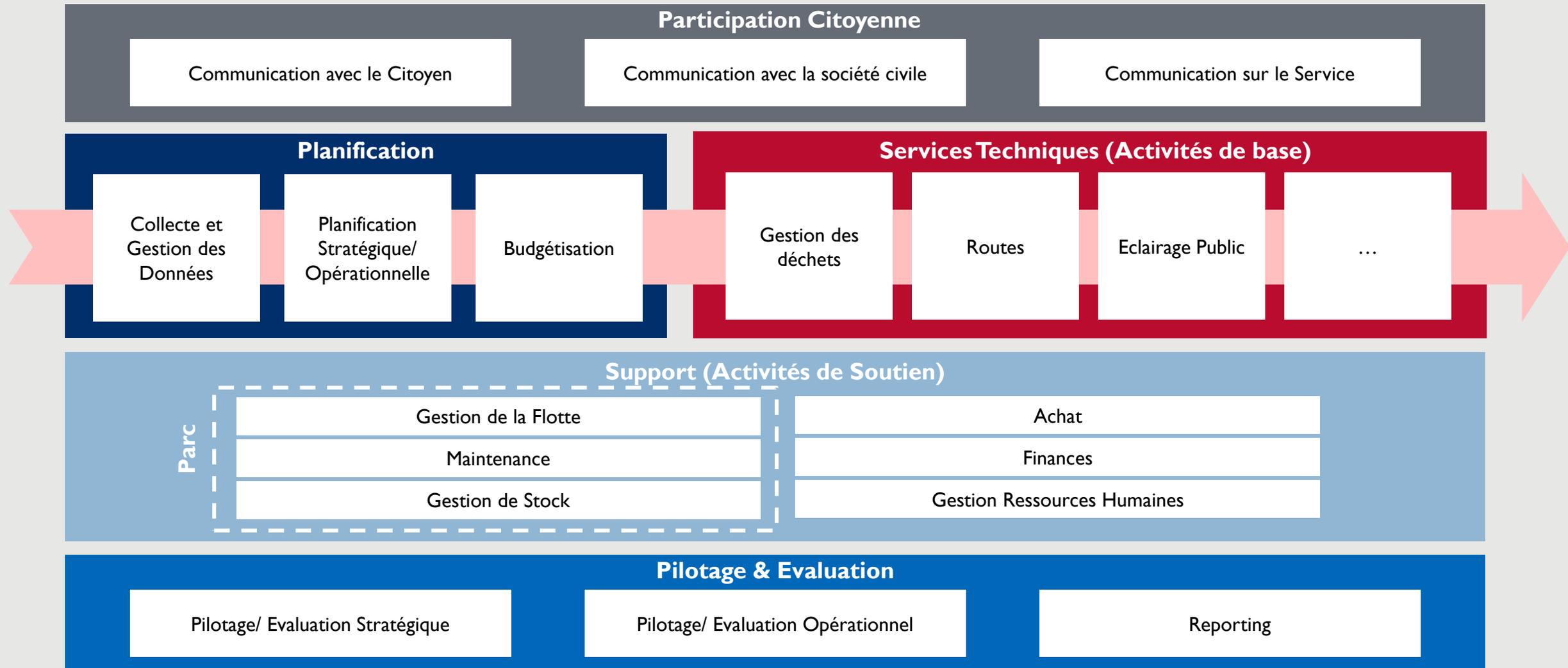
Identifier les points forts et les points faibles de la Collectivité locale **en tant qu'entité Administrative**

1. **Structure** – (organigramme/ rôles et responsabilités (job descriptions) , liens fonctionnels avec les autres Services administratifs/ ...)
2. **Processus** – (Normes,/ politiques et procédures/ règlements/ Système de contrôle des activités engagées par la Collectivité/ Système de planification des activités de la Collectivité/ Système de gestion de l'information/ ...)
3. **Capital humain** – (Effectif d'employés/ Compétences techniques/ Expérience/ évaluation /charge de travail/valorisation et reconnaissance /développement de compétences/ ...)
4. **Système d'information** – (Digitalisation/ Déploiement applicatifs/ couverture fonctionnelle du SI en place/ ...)
5. **Infrastructure & Equipement** – (Matériel et équipement/ matériel roulant, Matériel informatique/ ...)
6. **Finances** – (Capacité à mobiliser des financements/ Système de gestion financière/ Diversification des sources de financement/ ...)

Identifier les points forts et les points faibles de la Collectivité locale **en tant qu'espace Socio-économique**

1. Facteurs du **milieu naturel**
2. Facteurs **socio-démographiques**
3. Facteurs **économiques**
4. **Autres Facteurs internes ...**

Diagnostic de l'entité administrative: Evaluation des Capacités Organisationnelles et Fonctionnelles de la municipalité



2-L'analyse de l'environnement de la Collectivité locale

Analyse de l'environnement **proche** (ou **micro-environnement**)

L'environnement proche désigne l'ensemble des **intervenants externes en contact direct** avec la Collectivité locale tels que:

1. Les partenaires institutionnels
2. Les partenaires/ acteurs privés
3. Les organisations de la Société civile
4. Les fournisseurs d'équipements et/ou Services
5. Concurrents éventuels (d'autres Collectivités)
6. Les bailleurs de fonds

Certains de ces intervenants externes peuvent avoir un **impact positif** (création d'emplois, fourniture de services,...) ou **négatif** sur la Collectivité locale (pollution, dépenses supplémentaires d'entretien ou de sécurité,...) → Il faudra évaluer l'ampleur de l'ensemble des **opportunités** et des **menaces** sur le présent et le devenir de la Collectivité locale.

Analyse de l'environnement **global** (ou **macro-environnement**)

L'environnement global est formé par l'ensemble des **domaines d'une société qui sont de portée générale**, mais qui ont un impact sur les individus et sur le territoire. Il s'agit du :

1. Contexte politique
2. Situation économique générale du pays
3. Des choix technologiques
4. Le contexte et les facteurs Sociaux-culturels
5. Le contexte et les facteurs juridiques et réglementaires

Pour la Collectivité locale, les composantes de l'environnement globales sont analysées en terme de **tendances favorables** ou **défavorables**. L'objectif de cet exercice est de les repérer puis soit tenter de les **exploiter**, soit de chercher à les **éviter**.

3-Identification et projection des besoins

Procéder à l'identification puis la projection des besoins

La démarche consiste en ce qui suit:

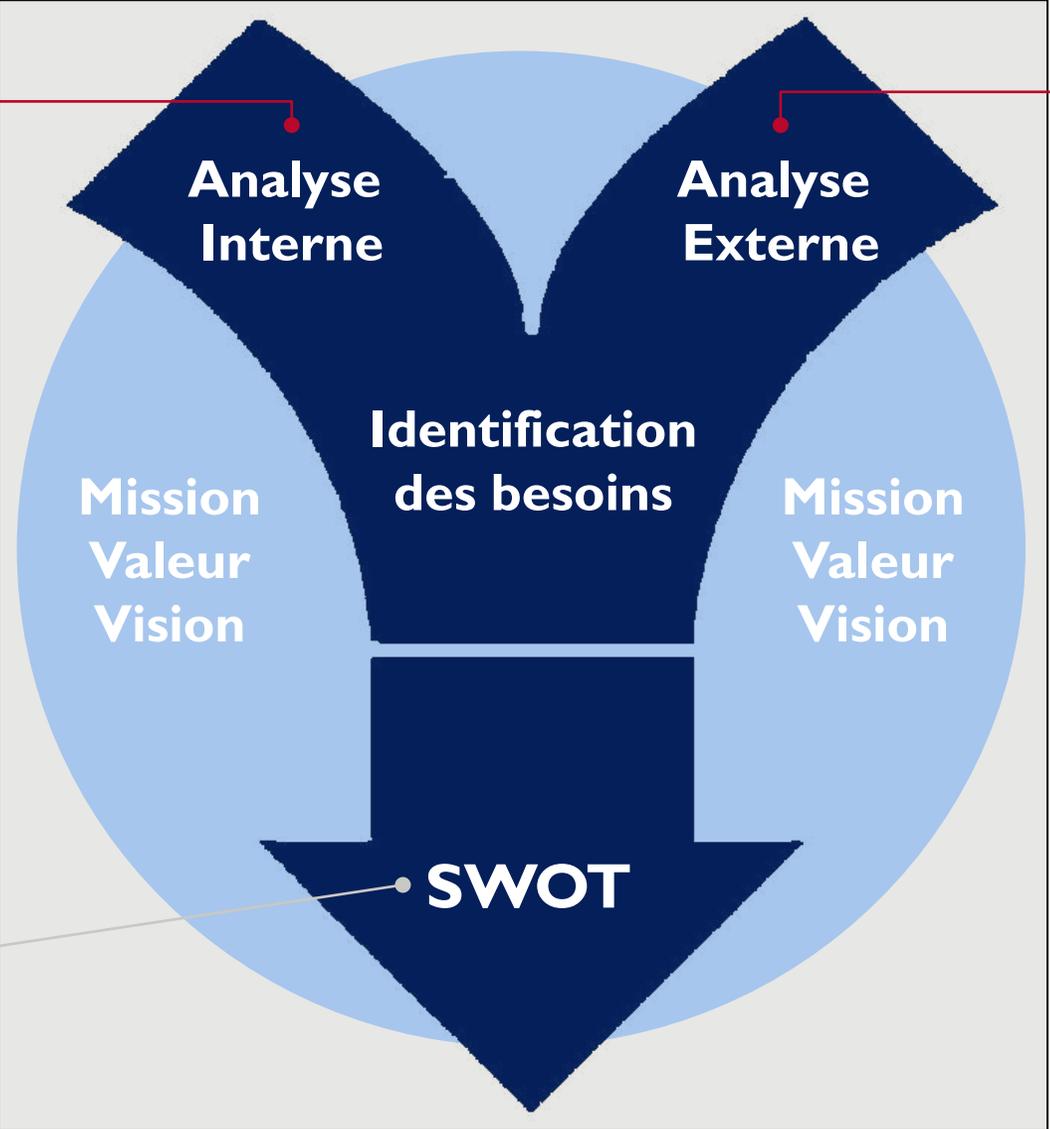
- La tenue d'un ou plusieurs ateliers de travail avec d'autres **partenaires locaux** en fonction du Service municipal. L'objectif de ces ateliers est de mieux **évaluer les besoins** et de trouver les meilleurs moyens pour les satisfaire.
- L'identification et la projection des besoins peuvent être également appuyées par l'utilisation de méthodes de recensement participatif des besoins. La population est directement impliquée dans la définition des besoins prioritaires.

Quelle que soit la méthode utilisée, il est important de s'assurer que tous les représentants des catégories socio-professionnelles et des différentes communautés qui composent la Collectivité participent à l'expression de ces besoins.

Analyse de la position actuelle: Un point de départ

Qu'est ce qu'on est capable de faire ?

Quelles opportunités / Y a-t-il des menaces ?



Quels devraient être les principaux drivers de notre stratégie ?

Analyse SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)

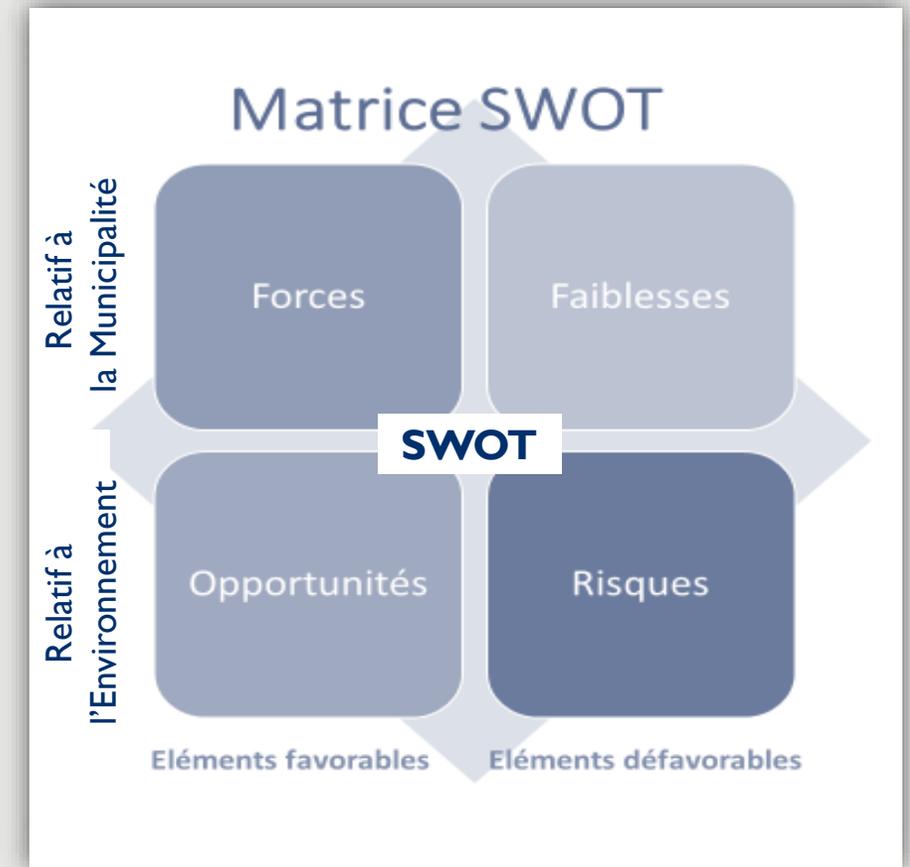
L'analyse ou matrice **SWOT** est un **outil de stratégie** permettant de déterminer les **options offertes** dans un domaine d'activité stratégique.

Le but de l'analyse est de **prendre en compte** dans la stratégie, à la fois des **Facteurs internes** et **externes**,

en **maximisant les potentiels** des **Forces** et des **Opportunités**,

et en **minimisant les effets** de **Faiblesses** et de **Menaces**.

Elle permet ainsi **d'identifier** les **orientations** et **objectifs stratégiques** à développer.



PHASE 2
DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE

Composantes de la Planification Stratégique

Mission

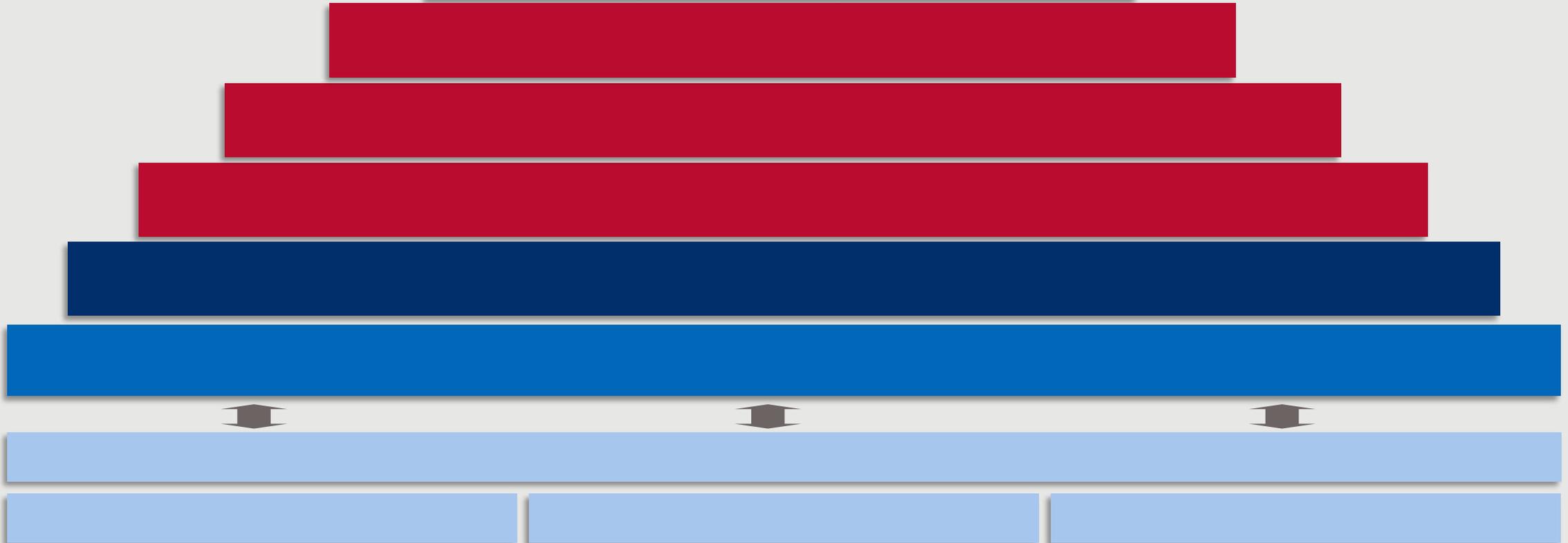
Quelle est la raison de notre existence ?

Vision

Où on veut aller (notre idéal) ?

Valeurs

En quoi nous croyons (principes moraux) ?



Mission–Vision–Valeurs : Un trio indispensable

Trois (3) **pilliers** se trouvent à la base de toute planification et influenceront le futur de la structure ainsi que les décisions qui seront prises :

- ✓ **la Mission**
- ✓ **la Vision**
- ✓ **les Valeurs**

Ensemble, elles constituent l'**ADN** d'une structure.

Du point de vue interne, la mission, la vision et les valeurs permettent :

- d'établir une ligne de conduite;
- de faciliter la prise de décision;
- de favoriser la mobilisation et l'optimisation des ressources.

Du point de vue externe, elles permettent :

- de présenter le caractère unique de la structure;
- d'augmenter sa crédibilité auprès des parties prenantes (Citoyens, fournisseurs, partenaires, etc.);
- de démontrer la présence d'une ligne directrice.

La Mission, la Vision, les Valeurs :
Un trio gagnant pour les institutions/ Structures qui veulent se démarquer.





La Mission

- L'énoncé de **Mission** sert à définir, de la façon la plus claire possible, la **raison d'être** de la structure ou ce **pourquoi elle existe**.
- Elle est la réponse à la question « **À quel besoin fondamental répondons-nous?** » ou encore « **Quel est notre champ d'action spécifique?** »
- La mission précise ce que fait la structure et ce qu'elle ne fait pas.

La Mission

Un énoncé clair et durable exprimant la raison d'être de l'institution/ Structure





La Vision

- **Une vision** décrit, partant des réalités du diagnostic, une **situation idéale** ou **souhaitée** à laquelle **aspire** la Collectivité. Elle exprime un **futur lointain** qui peut dépasser la durée d'un plan quinquennal ou d'un mandat électoral.
- La vision est l'expression d'un **projet de société** commun à toute la population qui y adhère et
- Les différentes parties prenantes peuvent avoir des aspirations et des ambitions différentes. L'objectif de la formulation de la vision est de trouver le moyen de **rassembler les aspirations communes** par le dialogue et la concertation.

La Vision

est une image globale de ce que souhaite devenir l'institution/ la structure au terme d'un horizon de planification préalablement défini.

La vision doit être **ambitieuse** mais **réaliste** et **crédible** : elle fait **rêver**, elle **inspire** et **aspire** à un **futur** fort.





La Vision

Questions à se poser pour formuler la vision de la Collectivité locale

- *Quelle est notre histoire en tant que Collectivité?*
- *Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur?*
- *Qui sommes-nous aujourd'hui?*
- *Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes?*
- *Quel est le bilan de la situation actuelle en termes de risques et d'opportunités?*
- *Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter la Collectivité à long terme ?*
- *Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?*
- *Qui veut-on être et que veut-on faire à l'horizon 'N' Années ?*
- *Par quoi veut-on se distinguer ? Quelle (s) vocation (s) veut-on donner à notre Collectivité ?*
- *Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à notre population, notre environnement, nos partenaires, etc. ?*
- *Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision?*



Les Valeurs

L'énoncé des **Valeurs** doit :

- mentionner les **convictions** et les **principes** de l'institution,
- être défini par la **haute direction**,
- orienter les **attitudes** et les **comportements**, tant ceux des **employés** que ceux des **dirigeants**

Les valeurs :

Un ensemble de croyances collectivement partagées qui décrivent les comportements essentiels à la réalisation de la mission et de la vision de l'institution



illustration Plan Stratégique Service 'Espaces Verts'



Plan Stratégique **Municipalité Agareb** **2021 – 2023** **(Service Espaces Verts)**

illustration Plan Stratégique Service 'Espaces Verts'



illustration Mission Service 'Espaces Verts'

Réaliser, protéger, développer et promouvoir le patrimoine végétal et paysager en harmonie avec la politique développée par la municipalité.

L'équipe des espaces verts est également à l'écoute des usagers. Chaque agent a pour mission de préserver l'environnement dans la pratique quotidienne de l'entretien des espaces verts et arborés.

Le service est également en charge de la décoration des diverses manifestations et cérémonies officielles organisées par la ville.



illustration Vision Service 'Espaces Verts'

مناطق خضراء مستدامة ومتصالحة ومندمجة مع محيطها قصد توفير إطار عيش ملائم للمواطن

Des espaces verts durables, réconciliés et intégrés à leur environnement, afin de fournir un cadre de vie meilleur et adapté aux citoyens



illustration Valeurs Service 'Espaces Verts'

تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين في إطار الشفافية
والعدالة والمساواة بالاعتماد على الديمقراطية
التشاركية والحوكمة المفتوحة

**Améliorer les services fournis aux
citoyens dans le cadre de la transparence,
de la justice et de l'égalité, sur la base
d'une démocratie participative et d'une
gouvernance ouverte**



illustration 'Valeurs':

Dans l'exercice de ses responsabilités et à titre d'institution au service d'une collectivité, la municipalité met de l'avant certaines valeurs dont elle se fait la promotrice et la porteuse. Celles-ci sont :



Le respect

Deux mots pourraient résumer le sens à donner au respect : civilité et civisme. Le premier, la civilité, suppose le respect par l'institution, ses élus et sa fonction publique à l'égard des citoyens et vice-versa, de la part de ces derniers, entre eux, mais aussi à l'endroit des fonctionnaires, des élus et de l'institution. Il implique également le respect de la part des citoyens et des employés municipaux à l'égard des biens et des espaces publics. Le second terme, le civisme, suppose de la part des citoyens le respect des lois et des règles communes fixées par la collectivité ainsi que de leurs devoirs envers la société, par une participation citoyenne aux activités municipales et à l'exercice démocratique.

La solidarité

L'ensemble des personnes qui partagent un même territoire suppose une solidarité, laquelle se définit par une attitude d'ouverture aux autres dans un climat de fraternité, d'entraide et de coopération. La solidarité est indissociable de la citoyenneté et suppose un engagement envers les autres membres de la collectivité et une contribution à l'ensemble de la collectivité.

L'intégrité

L'intégrité fait appel à l'honnêteté, à la probité et au sens éthique de la part des élus, des gestionnaires et des employés de la Municipalité.

L'excellence

L'excellence invite à la rigueur, au dépassement ainsi qu'à l'innovation de sorte que l'institution vise à offrir à sa population des services à la hauteur des ressources qu'elle lui confie pour ce faire, en ce sens de toujours faire mieux.

L'équité

L'équité réfère à la justice naturelle reposant sur les droits de chacun. Elle suppose à l'égard des citoyens un traitement impartial.

Composantes de la Planification Stratégique

Mission

Quelle est la raison de notre existence ?

Vision

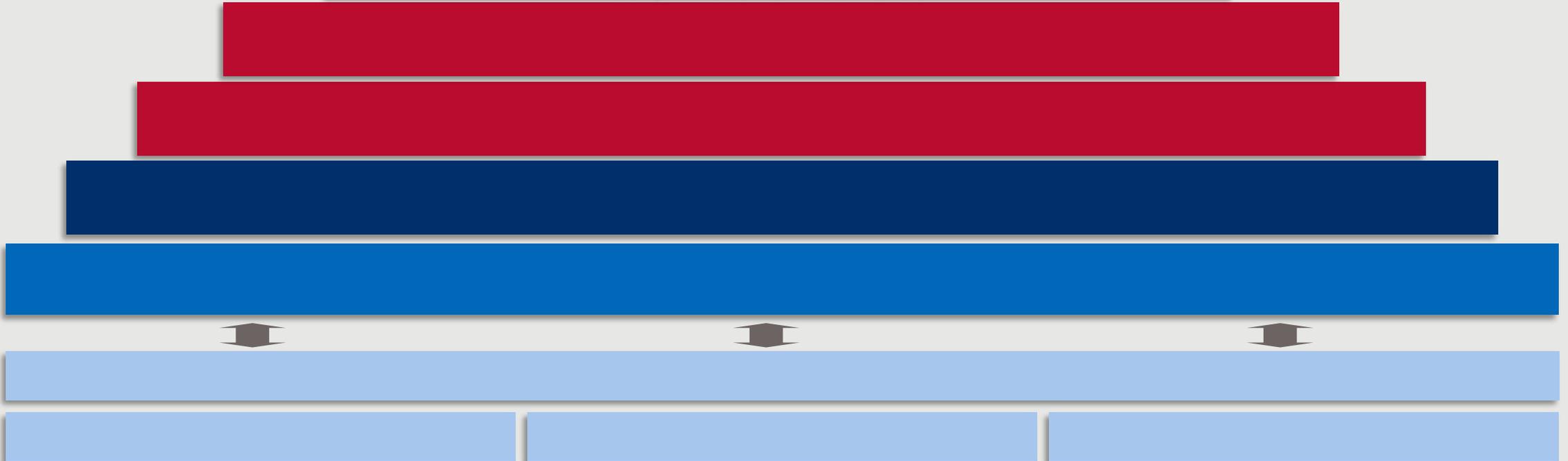
Où on veut aller (notre idéal) ?

Valeurs

En quoi nous croyons (principes moraux) ?

Orientations Stratégiques (Axes Stratégiques)

Sur quoi voulons-nous mettre l'accent ?





Orientations Stratégiques (Axes Stratégiques)

- Les **Orientations Stratégiques** (ou **Axes Stratégiques**) donnent la **direction** dans laquelle la structure veut évoluer au cours des années à venir.
- C'est aussi la définition des **avenues de développement** sur lesquelles la structure veut **concentrer ses efforts** au cours des prochaines années.



illustration Orientations Stratégiques Service 'Espaces Verts'

**Bien être du
Citoyen**

**Attractivité
de la Ville**

**Développement
Durable**

**Gestion
efficace du
Service**



**Nous focaliserons notre attention et
notre énergie autour de quatre (4)
Orientations (ou
Axes Stratégiques)
pour réaliser notre Vision**

Composantes de la Planification Stratégique

Mission

Quelle est la raison de notre existence ?

Vision

Où on veut aller (notre idéal) ?

Valeurs

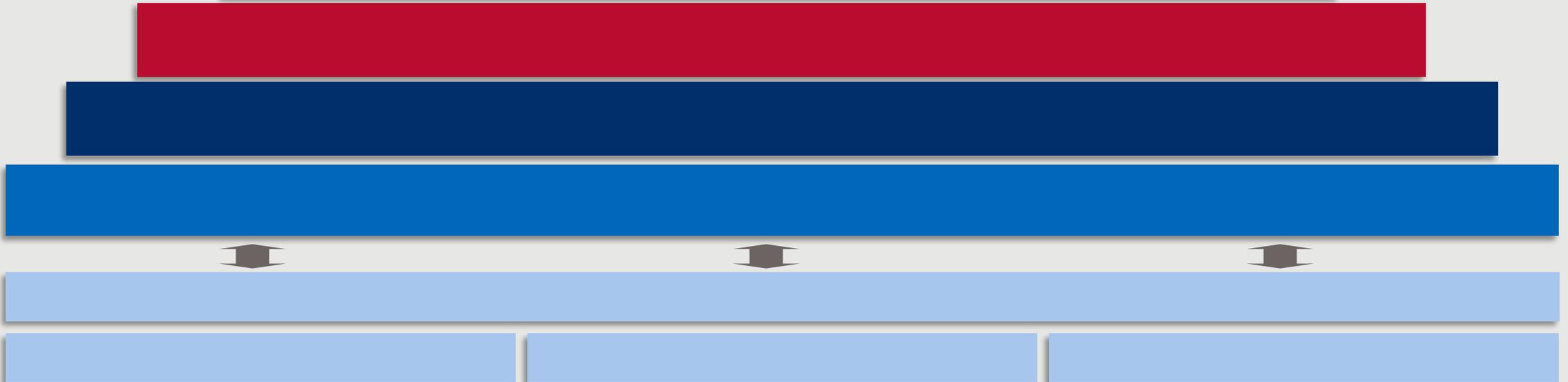
En quoi nous croyons (principes moraux) ?

Orientations Stratégiques (Axes Stratégiques)

Sur quoi voulons-nous mettre l'accent ?

Objectifs Stratégiques

Que souhaitons-nous atteindre ?





Objectifs Stratégiques

- Les **Objectifs Stratégiques** à atteindre sont **les buts** fixés par la structure en tenant compte de ses **ressources (financières, matérielles et humaines)** et de son **environnement**. Un objectif stratégique peut être **quantitatif** ou **qualitatif**.

les objectifs stratégiques doivent :

- Être suffisamment larges pour couvrir l'ensemble des problèmes identifiés
- Prendre en compte les besoins exprimés par la population
- Assurer un développement intégré et durable
- Être réalistes et réalisables
- Être énoncés d'une manière qui les prêtent à la mesure et à l'évaluation





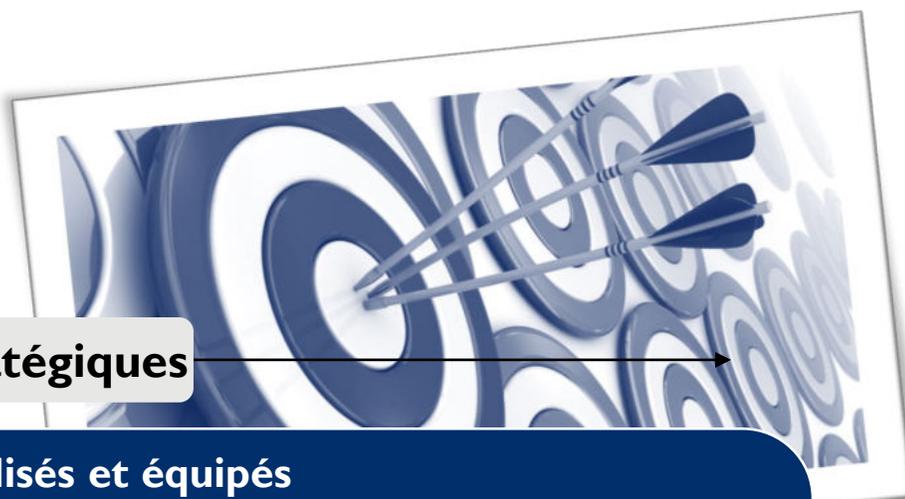
Objectifs Stratégiques

Comment formuler les objectifs stratégiques ?

Ces objectifs doivent être «**SMART**» :

- **Spécifiques** : ils doivent refléter un aboutissement recherché dans le cadre d'une action précise.
- **Mesurables** : un objectif doit être mesurable afin de déterminer s'il a été atteint ; il faut utiliser des indicateurs.
- **Ambitieux, mais réalisables** : un objectif doit rester réaliste mais doit également exiger un dépassement et une remise en cause de la routine.
- **Résultats** : des objectifs doivent indiquer des résultats qui mesurent le progrès vers l'objectif stratégique.
- **Temporel** : les objectifs doivent être accomplis dans le cadre d'un calendrier à respecter, annuel ou pluriannuels.

illustration Objectifs Stratégiques Service 'Espaces Verts'



← Orientations Stratégiques
(Axes Stratégiques) →

← Objectifs Stratégiques →

1 Bien être du citoyen

- 1- Aménager des espaces de loisirs végétalisés et équipés
- 2- Favoriser une répartition équitable des espaces verts

2 Attractivité de la ville

- 3- Promouvoir le verdissement de la ville
- 4- Valoriser le patrimoine naturel de la ville
- 5- Revitaliser les activités axées sur l'environnement en ville

3 Développement durable

- 6- Adopter une stratégie de développement des énergies renouvelables
- 7- Adopter une gestion efficace des ressources en eau
- 8- Favoriser l'économie circulaire (composte,...)

4 Gestion efficace du service

- 9- Mettre en place un système de planification des études, réalisations et entretiens des espaces verts
- 10- Optimiser les différentes composantes de la chaîne de valeur technique du service
- 11- Se lancer dans un processus de digitalisation du service;
- 12- Renforcer la communication et la participation citoyenne
- 13- Améliorer le système de suivi et de pilotage de la performance

Composantes de la Planification Stratégique

Mission

Quelle est la raison de notre existence ?

Vision

Où on veut aller (notre idéal) ?

Valeurs

En quoi nous croyons (principes moraux) ?

Orientations Stratégiques (Axes Stratégiques)

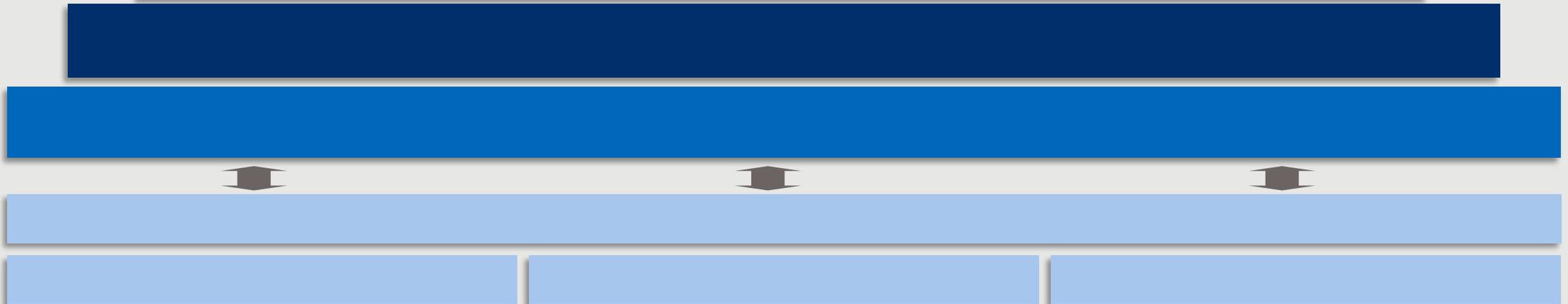
Sur quoi voulons-nous mettre l'accent ?

Objectifs Stratégiques

Que souhaitons-nous atteindre ?

Indicateurs Clés de Performances (KPIs)

Comment savoir si nous avons réussi ?





Tableaux de bord / Indicateurs Clés de Performances (KPIs)

Un **Indicateur de Performance** est une **représentation chiffrée** qui **mesure la réalisation d'un objectif** et permet d'apprécier le plus objectivement possible **l'atteinte d'une performance**

Un indicateur doit permettre de :

- ✓ **Fixer des cibles** traduisant les objectifs
- ✓ **Mesurer les réalisations** par rapport à ces cibles
- ✓ **Comprendre et analyser ces réalisations**
- ✓ **Orienter les décisions** des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance
- ✓ **Nourrir le dialogue de gestion** entre les différents niveaux hiérarchiques



Identification des Indicateurs Clés de Performances (KPIs)

		Actuel (*)		Cible (*)		
Objectifs Stratégiques		Indicateurs Clés de Performance Associés	2020	2021	2022	20XX
1	Objectif Strat. 1	• Indicateurs Strat. 1
		• Indicateurs Strat.
2	Objectif Strat. 2	• Indicateurs Strat. 1
		• Indicateurs Strat.
3	Objectif Strat. ...	• Indicateurs Strat. 1
		• Indicateurs Strat.
N	Objectif Strat. N	• Indicateurs Strat. 1
		• Indicateurs Strat.

illustration KPIs 'Espaces Verts'

Orientations Stratégiques	Objectifs Stratégiques	Indicateurs Clés de Performance Associés	Actuel (*)	Cible (*)		
			2020	2021	2022	2023
1 Bien être du citoyen	1 Aménager des espaces de loisirs végétalisés et équipés	Nbr d'EV aménagés, équipés et exploités	2	4	7	9
		m ² d'EV/Habitant	13	15	17	20
		Taux d'équipement/EV	0%	20%	50%	80%
		Indice de qualité d'entretien des EV* (Coefficient de la qualité paysagère + Coefficient de la qualité d'entretien et de maintenance)	0.1	0.3	0.5	>0.6
	2 Favoriser une répartition équitable des espaces verts	m ² d'EV/Habitants dans les zones d'extension du périmètre municipal	0	n/a	n/a	10
2 Attractivité de la ville	3 Promouvoir le verdissement de la ville	Nbre de ronds points vitaux aménagés	0	2	3	5
		Taux de couverture des voiries structurantes par les arbres d'alignements	30%	40%	50%	70%
	4 Valoriser le patrimoine naturel de la ville	Nbr d'oliviers plantés comme arbres d'alignements	0	50	100	200
		Nbre de visiteurs à la réserve naturelle El Gonna/An	150 Vis./An	300	700	1000

*Source: Note méthodologique pour la collecte des données sur les espaces verts dans les communes, Direction Général de l'Environnement et de la qualité de la vie, Ministère de l'environnement

illustration KPIs 'Espaces Verts'

Orientations Stratégiques	Objectifs Stratégiques	Indicateurs Clés de Performance Associés	Actuel (*)	Cible (*)		
			2020	2021	2022	2023
2 Attractivité de la ville	5 Revitaliser les activités axées sur l'environnement en ville	Nbre d'événements organisés/ An	4	5	10	18
		Nbre des participants à ces évènements / An	100	200	300	500
		Nbre des visiteurs à ces événements / An	20 000	25 000	30 000	40 000
3 Développement durable	6 Adopter une stratégie de développement des énergies renouvelables	Nbre de panneaux photovoltaïques installés dans les espaces verts	0	20	35	45
		Quantité d'énergie produite par les panneaux photo. en kwh	0	4 800	8 400	10 800
		Quantité d'émission de CO2 éviter en tonnes	0	2	3,3	4,3
	7 Adopter une gestion efficace des ressources en eau	Quantité d'eaux pluviales utiliser dans l'irrigation des EV en m3	0	80	140	200
		Quantité d'eaux traités (STEP et unités industriels) utiliser dans l'irrigation des EV en m3	0	888	1 500	1 900
		Nbre de château d'eau installé dans les EV	0	4	7	9

PHASE 3

ELABORATION DU PLAN D'ACTION



Initiatives Stratégiques/ Projets

- Les **Initiatives Stratégiques** retenues sont l'ensemble des **programmes d'optimisation** et/ou de **développement** choisis par la structure en vue de **réaliser ses objectifs**.
- Chaque **Initiative Stratégique** peut être déclinée par la suite en un certain nombre de **Projets** et /ou **Actions**



Composantes de la Planification Stratégique

Mission

Quelle est la raison de notre existence ?

Vision

Où on veut aller (notre idéal) ?

Valeurs

En quoi nous croyons (principes moraux) ?

Orientations Stratégiques (Axes Stratégiques)

Sur quoi voulons-nous mettre l'accent ?

Objectifs Stratégiques

Que souhaitons-nous atteindre ?

Indicateurs Clés de Performances (KPIs)

Comment savoir si nous avons réussi ?

Initiatives Stratégiques/ Projets

Que faire pour atteindre nos objectifs stratégiques ?

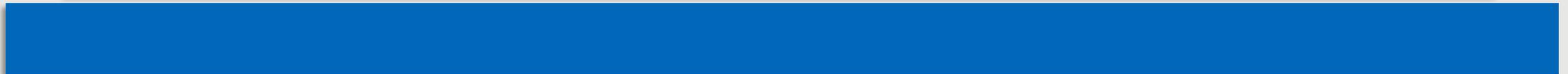


illustration Initiatives/ Projets Service 'Espaces Verts'

Orientations Stratégiques	Objectifs stratégiques	Initiatives stratégiques	Projet	
Bien être du citoyen	1- Aménager des espaces de loisirs végétalisés et équipés	In 1-Réaménager et réhabiliter les parcs et espaces verts existants	Pr 1- Réaménager et réhabiliter le jardin 14 janvier	
			Pr 2- Réaménager et réhabiliter les deux jardins de la cité Khadra	
			Pr 3- Réaménager et réhabiliter le parc 2 mars « El Montazah »	
			Pr 4- Réaménager et réhabiliter le parc « Ben Arbia » au niveau du GPI4	
			Pr 5- Réaménager et réhabiliter l'espace vert existant devant l'entreprise l'AREA en partenariat avec la municipalité	
		In 2-Créer de nouveaux espaces verts	Pr 6- Créer un jardin public sur le terrain dont le foncier appartient à l'entreprise TPAP en partenariat avec la municipalité (Projet de mécénat vert)	
			Pr 7- Créer un espace familiale et un parcours de santé tout le long de la bande forestière au niveau de la GPI4 (financé par l'ANGED)	
			Pr 8- Créer un jardin botanique	
			Pr 9- Aménager des terrasses jardins en partenariat avec le complexe de l'enfance de Agareb	
			Pr 10- Créer un parc urbain de 4000 m2 au niveau de l'avenue de l'environnement en partenariat avec CARTAGO Céramique	
		In 3-Assurer la durabilité des espaces verts	Pr 11- Mettre en place un dispositif de maintenance et d'entretien des espaces verts (organigramme, capital humain, process, outils)	
			Pr 12- Externalisation de la maintenance et de l'entretien des espaces verts avec une société spécialisée	
		2- Favoriser un accès équitable de la population aux espaces verts	In 4-Garantir l'accès au service espace verts dans les zones d'extension territoriale	Pr 13- Prévoir un nombre suffisant d'espaces verts dans les PAU dans le nouveau périmètre territorial
				Pr 14- Créer et aménager les espaces verts en question
				Pr 15- Créer un jardin public dans la localité de Gargour

illustration Initiatives/ Projets Service 'Espaces Verts'

Orientations Stratégiques	Objectifs stratégiques	Initiatives stratégiques	Projet
Attractivité de la ville	3- Promouvoir le verdissement de la ville:	In 5-Végétaliser les ronds points vitaux de la ville	Pr 16- Végétaliser des ronds points vitaux: rond-point au niveau route Mahrouga et la RR119 qui mène vers Menzel Chaker, rond-point Gaza au niveau de l'avenue Habib et Hedi Chaker, rond-point au niveau du croisement entre la GPI4 et la RR119 qui mène vers la zone industrielle en partenariat avec la GMG, 02 giratoires dans la localité Esghar en partenariat avec le MEHAT et l'entreprise Tunisie autoroute
		In 6-Planter des arbres d'alignement	Pr 17- Planter des arbres d'alignements au niveau des voies structurantes Pr 18- Aménager l'entrée de la réserve naturelle El Gona par des arbres d'alignement
		In 7-Mettre en place une végétation adaptée à la région et à caractère identitaire dans la ville	Pr 19- Introduire l'olivier dans l'espace public: au niveau des ronds points et comme arbre d'alignement
	4- Valoriser le patrimoine naturel de la ville	In 8-Valoriser les réserves naturelles de la région	Pr 20- Mettre à niveau le parcours de santé existant dans la réserve naturelle El Gona Pr 21- Créer un parc urbain dans la réserve naturelle El Gona en partenariat avec la direction d'arrondissement des forêts
		5- Revitaliser les activités axées sur l'environnement en ville	In 9- Organiser des événements en relation avec la thématique de l'environnement
	Pr 23- Organiser un foire annuel exposant les plantes des pépinières locales en partenariat avec le TPAP, la direction d'arrondissement des forêts, les pépinières privées, ...		
	Pr 24- Mettre en place un programme d'animation dans la place des arts (Jardin 14 janvier) assuré par les associations locales, la maison des jeunes, le complexe de l'enfance, la maison de la culture,...		

illustration Initiatives/ Projets Service 'Espaces Verts'

Orientations Stratégiques	Objectifs stratégiques	Initiatives stratégiques	Projet	
Développement durable	6- Adopter une stratégie de développement des énergies renouvelables	In 10 –Exploiter l'énergie solaire	Pr 25- Installer des points lumineux dans les espaces verts qui utilisent l'énergie solaire (photovoltaïque)	
	7- Adopter une gestion efficace des ressources en eau			Pr 26- Valoriser les eaux pluviales dans l'irrigation des espaces verts
		In 11 –Valoriser les eaux traitées et les eaux pluviales		Pr 27- Valoriser les eaux traitées issus des unités industrielles de la ZI, dans l'irrigation des espaces verts en partenariat avec le GMG
		In 12 –Optimiser la gestion de ressources en eau		Pr 28- Réhabiliter le réseau des eaux traitées qui relie la STEP avec la GPI4 pour irriguer le parc « Ben Arbia » et l'avenue de la terre en partenariat avec l'ONAS Pr 28- Creuser un sondage auprès du stade municipal qui fonctionne avec l'énergie solaire pour irriguer l'avenue de l'environnement en partenariat avec l'association sportif Agareb sportif ASA « Kawkeb » et l'Union National des Agriculteurs et du Pêche
	8- Favoriser l'économie circulaire (composte,...)	In 13 – Améliorer la gestion des déchets verts		Pr 29- Mettre en place une unité de compostage des déchets verts dans le stade municipal (utilisation du composte dans l'entretien des espaces verts)
		In 14 –Valoriser les déchets du bois et du fer		Pr 30– Valoriser les déchets du bois et du fer à travers un savoir faire local pour produire le mobilier urbain dans les espaces verts (poubelles, banquettes, pilonnes, Poteau d'éclairage d'ambiance, la canalisation du système d'irrigation, etc...)

illustration Initiatives/ Projets Service 'Espaces Verts'

Orientations Stratégiques	Objectifs Stratégiques	Initiatives stratégiques	Projet
Gestion efficace du service	9- Mettre en place un système de planification des études, réalisations et entretiens des espaces verts	In 9-Mise en place d'un dispositif de planification au sein de la commune (Etude, réalisation et entretien des espaces verts)	Pr 31-Création d'un comité stratégique assurant la planification et le suivi de la mise en œuvre des projets de développement liés au service espaces verts
	10- Renforcer la communication et la participation citoyenne	In 10/Pr 32-Mise en place d'une plate forme de communication sur les actions menées par le service « espace vert »	
		In 11/Pr 33-Organiser des ateliers participatifs lors d'aménagement ou réaménagement d'espaces verts	
		In 12-Optimiser la coordination entre les parties prenantes	Pr 34-Mise en place d'une comité de pilotage entre les parties prenantes pour faciliter la coordination qui se réunit périodiquement (1 fois par mois): commune Agareb, Arrondissement des forêts, GMG, quelques associations, ONAS, l'union des agriculteurs à l'échelle local, ANGED
	11- Optimiser les différentes composantes de la chaîne de valeur technique du service	In 13-Renforcer les capacités du service espaces verts	Pr 35-Redimensionnement par le recrutement et/ou le redéploiement Pr 36-Mettre en place des cycles de formations selon des thématiques variées au profit des cadres et des ouvriers Pr 37-Mise à disposition d'outils de gestion/applicatifs permettant l'automatisation des tâches
		In 14/Pr 38-Elaborer un manuel de procédures couvrant toute les composantes de la chaîne de valeur du service (études, réalisation, animation et maintenance)	
		In 15-Promouvoir le partenariat Public/ Privé	Pr 39-Partenariat avec des sociétés privées pour l'aménagement d'EV Pr 40-Partenariat avec des sociétés privées pour l'entretien et la maintenance d'EV à travers le mécénat vert
	12- Améliorer le système de suivi et de pilotage de la performance	In 16/Pr 41-Etablir des tableaux de bord de gestion et des indicateurs de performances de suivi de l'activité	
		In 17/Pr 42-Instituer des comités de suivie périodiques impliquant toutes les parties prenantes	

Composantes de la Planification Stratégique

Mission

Quelle est la raison de notre existence ?

Vision

Où on veut aller (notre idéal) ?

Valeurs

En quoi nous croyons (principes moraux) ?

Orientations Stratégiques (Axes Stratégiques)

Sur quoi voulons-nous mettre l'accent ?

Objectifs Stratégiques

Que souhaitons-nous atteindre ?

Indicateurs Clés de Performances (KPIs)

Comment savoir si nous avons réussi ?

Initiatives Stratégiques/ Projets

Que faire pour atteindre nos objectifs stratégiques ?

Plan Opérationnel

Quand, par qui et par quels moyens (Moyens matériel, humaines et financiers) ?





Plan Opérationnel

- **La Planification Opérationnelle** consiste à préciser et détailler les **techniques de mise en œuvre d'un plan stratégique**, en d'autres termes elle porte sur les opérations ou les actions devant mener à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Elle est faite sur une période d'**une année**.
- La planification opérationnelle prend en compte 3 dimensions fondamentales d'un projet, à savoir:
 - le **Périmètre** des actions
 - la **Durée**
 - et les **Moyens** (Matériels, Humains et Financiers)



Le Périmètre des actions (Fiche Projet)

Intitulé Projet	• XXX	Responsable
		XXX
Objectifs		Parties prenantes/ Intervenants clés
• XXX • XXX		• XXX • XXX
Actions à mettre en place / Démarche proposée		Ressources/ Budget
• XXX • XXX • XXX		• XXX • XXX
		Délais
		• XXX • XXX
Prérequis & Dépendances	Risques	Résultats attendus/ KPI
• XXX	• XXX	• XXX

Guide d'utilisation 'Fiche Projet'

- **Intitulé Projet :** Titre du projet tel que formulé au niveau du Plan Stratégique
- **Responsable :** Responsable de la mise en œuvre du projet, il est non seulement redevable d'une obligation de moyen, mais aussi d'une obligation de résultats
- **Objectifs :** Objectifs à atteindre à la suite de la mise en œuvre du projet
- **Parties prenantes/ Intervenants clés :** Toutes les tierces parties intervenant d'une manière directe ou indirecte dans la mise en œuvre du projet
- **Actions à mettre en place / Démarche proposée :** Détails de toutes les actions à réaliser pour la mise en œuvre du projet, ainsi que les différents jalons, phases et sous-étapes de la mise en œuvre du projet
- **Ressources/ Budget :** Ressources matérielles requises y compris les Prestations de Service, ressources humaines requises (à préciser Profil + Charge (H/J)), ainsi qu'une estimation du budget total nécessaire (intégrant aussi bien les ressources matérielles que les ressources humaines)
- **Délais :** Délais de réalisation de l'action (en mois), avec une prévision de la date début et date fin
- **Prérequis & Dépendances :** La/ Les projets qui constitue(nt) un prérequis ou dont dépend le projet objet de la fiche
- **Risques :** Tous les risques identifiés qui entraveraient éventuellement la mise en œuvre du projet
- **Résultats attendus/ KPI :** Le livrable ou le résultat attendu (Output) du projet attestant sa mise en œuvre, ainsi qu'une identification des KPIs opérationnels (indicateurs opérationnels) permettant de mesurer le niveau d'accomplissement du projet

illustration Fiche Projet 'Espaces Verts'

Intitulé Projet	• Réaménager et réhabiliter les deux jardins de la cité Khadra	Responsable
		Municipalité
Objectifs		Parties prenantes/ Intervenants clés
<ul style="list-style-type: none">• Réaménager et réhabiliter les deux jardins de cité quartier• Rendre de ces deux jardins de quartier un bon cadre de détente et de loisir pour les citoyens limitrophes et tous les habitants du quartier cité Khadra		<ul style="list-style-type: none">• Ministère des affaires locales et de l'environnement (MALE)• Municipalité• OSC
Actions à mettre en place / Démarche proposée		Ressources/ Budget
<ul style="list-style-type: none">• Elaborer le diagnostic des deux jardins;• Organiser un atelier participatif avec les citoyens limitrophes pour collecter les recommandations de réaménagement et réhabilitation;• Préparer le plan topographique des deux jardins;• Elaborer de l'esquisse des deux jardins:• Validation de l'esquisse final par le conseil municipal;• Elaboration de la phase APS, puis la phase ÄPD• Préparer le dossier d'appel d'offre;• Lancer l'appel d'offre;• Choix de l'entreprise d'exécution des travaux de réaménagement des deux jardins;• Lancement des travaux d'exécution;• Réception des travaux de réaménagement des deux jardins;• Organiser une journée d'inauguration des deux jardin;		<ul style="list-style-type: none">• Ressources humaines: -Service Technique + membre du conseil municipal+ secrétaire général + des membres de la OSC• Ressources matériels• Ressources financières: Budget municipal + Subvention du MALE (Total Budget: 180.000 TND)• Service: Municipalité avec les OSC vont préparer le dossier d'étude
		Délais
		<ul style="list-style-type: none">• Début de l'action: T1• Fin de l'action: T2• Durée: 180 jours (6 mois)
Prérequis & Dépendances	Risques	Résultats attendus/ KPI
n/a	<ul style="list-style-type: none">• L'état sanitaire du pays et à l'échelle locale• Défaillance du concessionnaire	<ul style="list-style-type: none">• équipements installé, ...• Plantes• KPI: % des recommandations prises en compte dans la variante de réaménagement retenus du parc / Taux d'équipements

Les Ressources à mobiliser

Ressources Financières

- Ressources propres dédiées au développement
- Ressources d'emprunt
- Ressources provenant des crédits alloués
- Dons
- Etc.



Ressources Matérielles

- Equipements,
- matériels et outillages durables,
- construction ou aménagement de bâtiments,
- travaux d'infrastructure,
- Etc.

Ressources Humaines

- Recrutement
- Redéploiement en interne
- Formation métiers (Techniques)
- Formation en Soft Skills
- Coaching
- Etc.

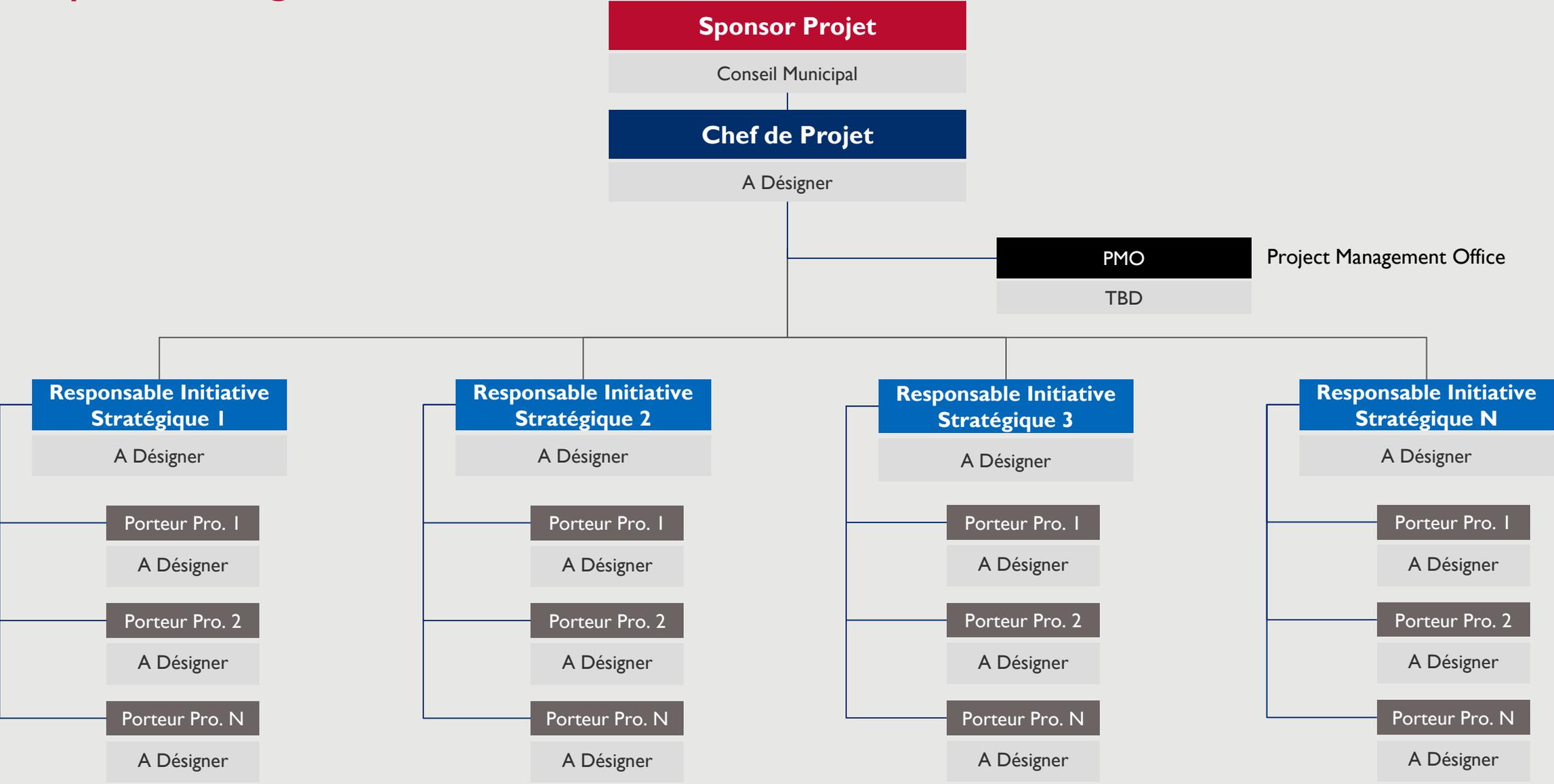
Composantes de la Planification Stratégique



Phase 4

MISE EN OEUVRE & SUIVI DE LA STRATEGIE

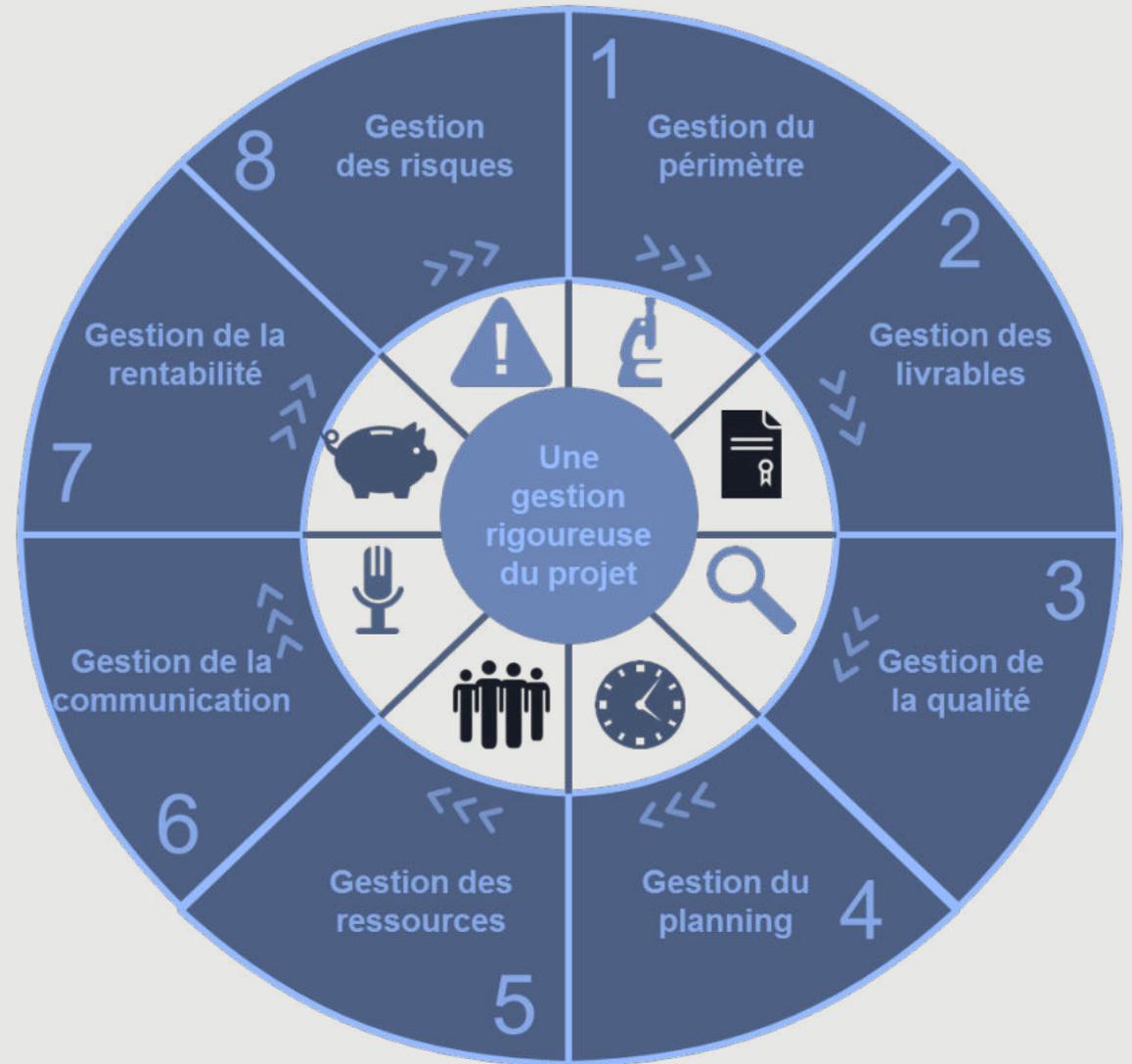
Dispositif Organisationnel



Rôle du PMO (Project Management Office)

La mise en place d'une Equipe **Project Management** permettra de garantir la progression efficace de la mise en œuvre du plan stratégique, celle-ci devra être garante du :

- Respect du périmètre
- Respect du processus de validation des livrables
- Contrôle de la qualité des livrables
- Respect du planning
- La gestion des ressources allouées aux projets
- La gestion de la communication interne autour du Plan Stratégique
- Le suivi des coûts de mise en œuvre des projets
- L'identification de mesures d'atténuation des risques



Mode de Gouvernance (1/2)

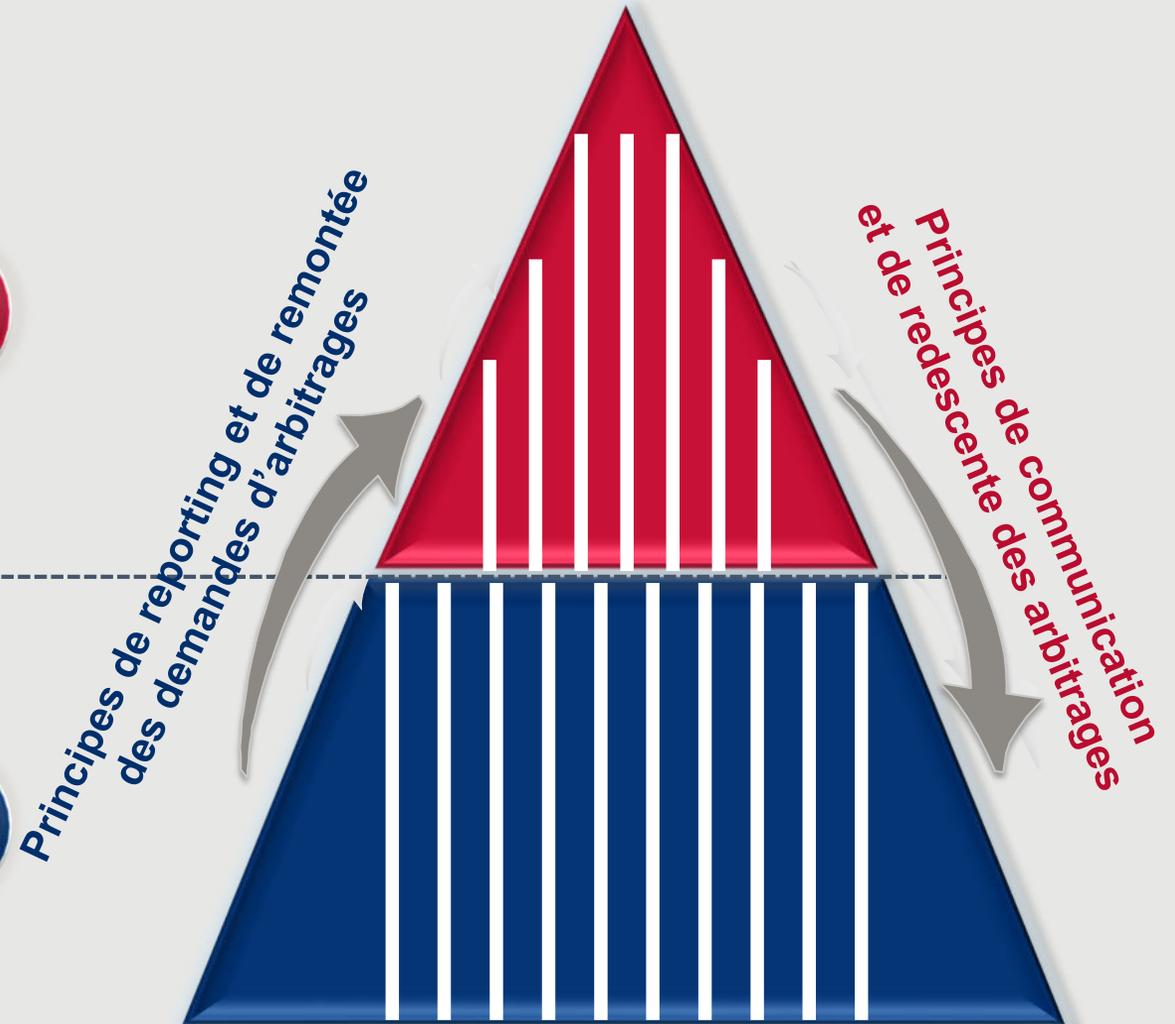
Une gouvernance à deux (2) niveaux permettra :

- ✓ Un **pilotage efficace**
- ✓ Une **communication fluide**
- ✓ Une **atteinte des objectifs du Plan Stratégique**



Comité de pilotage

Comité projet



Mode de Gouvernance (2/2)

Comité

Périodicité

Composition

Attributions

Comité de
Pilotage

Mensuellement

- Conseil municipal
- Direction de la municipalité
- Chef de Projet
- PMO
- Responsables Initiatives Stratégiques

Le comité de pilotage assure le suivi périodique de l'avancement de l'implémentation du Plan Stratégique.
Il se charge de la prise des décisions importantes, de la validation des jalons majeurs, de la résolution d'éventuels blocages et il procède aux arbitrages nécessaires.
Il gère les interdépendances entre les projets et veille à la mutualisation des ressources.

Comité
Projet

Bimensuellement
(et à chaque fois qu'il
est nécessaire)

- Chef de Projet
- PMO
- Responsables Initiatives Stratégiques
- Porteurs de projets

Le comité projet suit l'avancement du projet, assure la disponibilité des ressources sur le projet, facilite la coordination entre les intervenants du projet, propose les ajustements nécessaires pour faciliter la réalisation du projet, identifie des solutions aux problèmes rencontrés dans le cadre du projet, etc.

Merci!