

CPAS DE FARCIENNES

PST 2019-2024

Après la phase pilote réalisée lors de la législature 2012-2018, le Gouvernement wallon a décidé de généraliser l'élaboration d'un Programme Stratégique Transversal pour toutes les communes et tous les CPAS de Wallonie. Cette volonté s'est formalisée dans le décret du 19 juillet 2018.

- Qu'est-ce qu'un Programme stratégique Transversal ?

Un Programme stratégique Transversal est une démarche de gouvernance visant à aider les institutions à mieux programmer leurs stratégies en développant une culture de la planification et de l'évaluation. Ce document prospectif se veut être un outil de cohérence, de transparence et de gouvernance.

Le décret du 19 juillet 2018 le définit comme suit : "*Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le Conseil de l'Action Sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le Conseil de l'Action Sociale et l'administration*"

Le PST va donc prendre la forme d'une réelle programmation stratégique qui s'appuie sur la définition d'objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels et en actions. La stratégie s'accompagnera d'une priorisation des objectifs et/ou des actions. Elle va s'appuyer sur des moyens humains (des pilotes dans l'administration qui vont réaliser les actions souhaitées) et financiers (financements suffisants dégagés sur fonds propres, en emprunt, via subsides, ...).

De manière évidente, ce document est par nature évolutif. Toutes les actions et tous les projets de notre institution ne sauraient être cadencés cinq ans à l'avance.

Le PST va se présenter sous la forme d'un canevas souple, évolutif par nature et dont la géométrie variable peut s'adapter à la réalité vécue sur le terrain ainsi qu'aux options stratégiques librement choisies.

D'autres projets pourront être impulsés en fonction des nécessités, des opportunités ou des besoins à venir.

Chaque commune, chaque CPAS est libre de suivre le rythme qu'il souhaite.

Processus continu qui se répète d'une législature à l'autre, le PST se prolonge dans le temps en s'adaptant et en s'approfondissant sur le long terme.

En fin de compte, le but essentiel de la démarche préconisée avec le PST est d'inciter à participer à un processus de bonne gouvernance et de démarche stratégique selon l'intensité qui sied à notre réalité et aux projets politiques souhaités.

- **Quels sont les objectifs du Programme Stratégique Transversal ?**

Pour le CPAS de Farciennes, nous relevons trois objectifs principaux :

- Assoir ses objectifs et ses valeurs à travers une vision globale

La planification d'une stratégie permet aux agents d'avoir une vision globale et de s'approprier les objectifs et les valeurs fondamentales poursuivis par leur institution.

- Avoir une vision à moyen terme

Le PST permet de structurer la vision stratégique à moyen terme afin de ne pas perdre de vue ses missions fondamentales, obligatoires ou non, et les objectifs que l'on s'est assignés. Savoir vers quoi on tend permet d'aller de l'avant (même si les choses peuvent évoluer, même si des opportunités peuvent se présenter). Il donne la possibilité de réajuster les choses en connaissance de cause et de changer de cap tout en restant cohérent avec les orientations stratégiques fondamentales définies par les agents, les partenaires, le Bureau Permanent et le Conseil.

- Permettre une meilleure communication (tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur)

Le PST a également pour objectif de favoriser l'esprit d'équipe, le décloisonnement, le respect, la communication et l'écoute.

Outre la planification stratégique souhaitée pour cette législature, l'enjeu est également de fédérer le personnel autour d'objectifs communs et de susciter l'adhésion de la majorité des agents en l'impliquant dans le processus et surtout dans sa réalisation.

Impliquer le personnel du Centre à la réalisation du Programme peut permettre de faire naître la motivation, la conscience professionnelle, un sentiment d'appartenance chez les agents et donner un sens tout à fait pragmatique aux services qu'ils rendent en les fédérant autour de projets stratégiques dont ils sont parties prenantes.

Le PST du CPAS de Farciennes pourra également contribuer à améliorer son image auprès de l'opinion publique, en se positionnant comme étant une institution appliquant des principes de bonne gouvernance et de bonne gestion.

Ce Programme constitue une réelle opportunité pour harmoniser les relations entre l'autorité politique et l'ensemble de l'Administration.

Une fois les pistes identifiées le développement du Centre pourra s'en inspirer et s'inscrire dans une planification à plus long terme.

Notre objectif est que le Programme Stratégique Transversal du CPAS de Farciennes soit un outil de gestion du changement efficace, participatif et évolutif permettant de suivre la réalisation des actions menées afin d'atteindre les objectifs fixés, de vérifier au fur et à mesure leur état d'avancement et d'établir le bilan des résultats engrangés.

- Quelle méthodologie ?

Au vu du contexte vécu au CPAS de Farciennes ; l'absence chronique de hiérarchie stable (DG, DF, Chef de service...), le manque de procédures existantes, une charge émotionnelle importante au sein du personnel et l'absence d'esprit de cohésion, nous avons dû établir une méthodologie propre afin d'élaborer et de développer une stratégie et une vision sur l'ensemble de la législature dans le laps de temps souhaité.

Depuis le scrutin communal d'octobre 2018, plusieurs changements sont intervenus et la nouvelle composition représentative des instances a déjà amené plusieurs changements en terme de méthode de travail, de gouvernance et d'état d'esprit.

Afin de s'emparer au mieux de la situation vécue par les agents du CPAS, nous nous sommes basés principalement sur trois documents

- la dernière analyse SWOT réalisée avec la participation de tout le personnel
- la dernière analyse psychosociale effectuée en ce début d'année par ARISTA
- et enfin, le formulaire individuel rempli par chaque membre du personnel à l'arrivée du nouveau Directeur général ff, en avril dernier.

Ces trois documents ont largement inspiré la rédaction de ce PST et guidé l'autorité dans les objectifs à atteindre.

Ce PST est donc le résultat obtenu principalement grâce à nos ressources internes et via la participation de tous. Nous tenons d'ailleurs à remercier les agents pour leur contribution.

Afin de structurer ce 1^{er} Programme Stratégique Transversal, nous l'avons élaboré autour de trois grands axes :

- Le 1^{er} axe centré sur le Service à la population, car mieux servir nos publics reste notre mission principale
- Le 2^{ème} axe focalisé sur l'Organisation interne, car son amélioration permettra à notre institution de mieux travailler ensemble pour se donner plus de moyens d'agir et de meilleures chances de réussite
- Le 3^{ème} axe aborde la Mobilisation des ressources humaines car notre personnel représente notre meilleur atout

Derrière ces 3 axes, nous avons énoncé pas moins de 11 objectifs stratégiques, chacun définis en objectifs opérationnels (qui au total sont au nombre de 41)

Ces objectifs stratégiques expriment les changements que le CPAS veut mettre en œuvre dans son organisation interne et le rôle qu'il entend jouer à Farciennes. Ils répondent à la question : « *Quel CPAS voulons-nous ?* ».

1^{er} Axe : Service à la population

OS 1 : Adapter qualitativement et quantitativement l'offre de service

OO : Améliorer l'accueil des usagers des services du CPAS

- Valoriser la fonction et les espaces d'accueil du public
- Permettre une orientation efficace et rapide vers les personnes appropriées
- Mettre en place un système de gestion des réclamations et des litiges (un processus centralisé de gestion des plaintes)

OO : Optimiser le service de 1^{ère} ligne

- Etablir ou restaurer la confiance des bénéficiaires dans notre institution grâce à une information claire et univoque de leurs droits
- Garantir l'accès aux droits fondamentaux de nos bénéficiaires (soins de santé, éducation, logement, sport et culture, ...)
- Soutenir et guider chaque bénéficiaire en stimulant leur développement personnel via un projet de vie personnalisé et singulier afin de le mener vers l'autonomie et la participation à la vie sociale, culturelle, économique et citoyenne
- Mettre à jour des lignes directrices en fonction de l'évolution des besoins et de l'évolution du contexte socio-économique

OO : Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires par un accompagnement adapté

- Favoriser le développement de compétences en vue de l'acquisition d'un emploi (accompagnement personnalisé, jobcoaching, ...)
- Informer un maximum de bénéficiaires sur les possibilités de formation
- Redynamiser, développer et renforcer les partenariats avec les associations et services publics via l'article 60 §7
- Initier la mise à l'emploi dans le secteur privé via les mesures d'aide à l'embauche (article 61)
- Poursuivre et amplifier l'activité de la blanchisserie
- Développer des actions en partenariat avec les acteurs du Pôle Emploi

OO : Permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et réduire durablement leurs frais d'énergie

- Développer l'accompagnement social vers le logement (accompagnement individualisé, soutien tout au long du processus logement et sensibilisation aux obligations légales)
- Assurer l'accompagnement en matière d'achat électroménagers, dans les relations avec les fournisseurs d'énergie et dans l'amélioration de leur confort énergétique.
- Sensibiliser les bénéficiaires à l'utilisation rationnelle de l'énergie (via des actions de prévention)
- Etablir les procédures de coordination entre les différents acteurs en matière de logement (publics, privés, etc...)

OO : Renforcer nos actions en matière de lutte contre le surendettement

- Proposer une prise en charge adéquate aux demandeurs de médiation de dettes
- Maintenir et développer l'axe préventif de la médiation de dettes
- Mener une réflexion permanente sur le fonctionnement et les actions du SMD afin de suivre l'évolution du contexte, des besoins et des attentes de tous les acteurs (public, créanciers et Tribunal du Travail).
- Assurer une guidance budgétaire pour tous les bénéficiaires du RI qui en ont besoin

OO : Favoriser le maintien à domicile des personnes par une offre de services adaptés

- Réaliser une enquête auprès des usagers des services afin d'adapter ceux-ci à leurs besoins et priorités
- Développer l'action du service d'aides aux familles (ex : élaboration d'un guide du maintien à domicile mis à jour régulièrement)
- Améliorer la qualité du service des repas à domicile
- Optimiser le service de transport social

OO : Saisir les opportunités de subventions afin d'améliorer les services à la population

OS 2 : Offrir un service public moderne, efficace et efficient

OO : Doter les travailleurs d'outils technologiques performants nécessaires à la réalisation de leur mission

- Planifier l'acquisition du matériel et des logiciels utiles au bon développement du travail à réaliser
- Exploiter au mieux les outils informatiques existants

OO : Développer une gestion informatisée des services sociaux visant à regrouper dans un dossier social informatisé unique et intégré les informations nécessaires au suivi social des personnes

- Etudier la possibilité d'implémenter un logiciel social unique et intégré afin de permettre l'informatisation des dossiers et le partage des données entre agents
- Planifier et organiser l'information et la formation nécessaire à la bonne utilisation des nouvelles technologies

OO : Mettre en place un système informatique moderne et efficace permettant une gestion automatisée et informatisée des services de l'Administration générale et de la Recette

- Renforcer l'informatisation de la gestion du personnel
- Informatiser et automatiser le cycle des dépenses (bons de commande informatisés, traitement informatique et numérisé des factures, ...)
- Développer des collaborations et des synergies avec le service informatique de la Ville permettant de favoriser l'informatisation du CPAS

OO : Optimiser le partage de l'information grâce au réseau informatique

- Etudier la possibilité d'un développement de réseau intranet ou équivalent
- Développer l'utilisation informatique afin d'assurer la transmission des informations et le partage des savoirs entre les agents
- Améliorer la récolte et la transmission des données statistiques en créant un/des dossier(s) informatique(s) partagé(s) centralisant les statistiques utiles

OS 3 : Organiser les missions du CPAS pour répondre au mieux aux besoins sociaux

OO : Poursuivre et étendre les collaborations avec les partenaires locaux afin d'élaborer des actions communes

- Evaluer et développer les expériences du type « *jardin partagé* »

OO : Consolider et étendre les réseaux et partenariats avec les différents acteurs locaux afin d'impulser des méthodes de travail et des actions innovantes et d'améliorer le suivi des personnes aidées

OS 4 : Etre une institution connue et reconnue pour l'ensemble de ses missions

OO : Améliorer l'information et la communication envers nos publics et partenaires en se basant sur un plan de communication global

- Adapter les communications destinées aux bénéficiaires et partenaires des services sociaux du CPAS
- Développer un site internet et un intranet, outils de communication par excellence
- Renforcer la promotion des services offerts par le CPAS

OO : Améliorer l'image du CPAS auprès de l'opinion publique

- Développer des supports de communications permettant de renforcer l'image du CPAS

2^{ème} Axe : Organisation interne

OS 1 : Etre une organisation cohérente et structurée par des procédures standardisées et simplifiées au maximum

OO : Elaborer un organigramme fonctionnel reflétant les besoins actuels

- Rédiger le nouvel organigramme de l'institution ainsi qu'un nouveau Cadre administratif
- Définir clairement les rôles et tâches de chacun des services

OO : Adapter les principaux textes et réglementations applicables au sein de l'institution

- Analyser et actualiser le Statut administratif, le Règlement de travail, ainsi que tous les textes, chartes et conventions qui le nécessitent
- Redéfinir clairement les rôles, tâches et responsabilités de chaque agent au sein de l'institution
- Assurer un accès permanent à tous les agents des principaux textes et réglementations

OO : Analyser les procédures établies afin de les adapter, les simplifier et les rendre accessibles en permanence

- Analyser et améliorer les processus établis au sein des services
- Développer un vade-mecum définissant des procédures pour chaque service et le rendre accessible en permanence

OO : Améliorer l'organisation et la planification du travail au sein des services

- Organiser des réunions de service et interservices à intervalles réguliers
- Mettre en place des outils permettant d'objectiver et d'anticiper les demandes et besoins des services
- Anticiper les commandes (matériel, produit de nettoyage, lessives, eau, ...) via une gestion prévisionnelle des besoins

OO : Organiser les archives

- Déterminer les aménagements à réaliser afin d'organiser les archives du CPAS
- Instituer la systématisation de l'archivage au sein des services

OS 2 : Assurer la transversalité entre les services

OO : Développer un système performant de communication interne

- Etablir et mettre en œuvre un plan de communication interne
- Développer un outil dynamique de communication ascendante, descendante et transversale (= intranet)
- Multiplier les échanges et rencontres avec l'autorité administrative et l'autorité politique
- Diffuser des communications à destination du personnel dans le but de les impliquer davantage dans la vie du centre et de mieux comprendre l'état d'avancement des projets

OO : Favoriser les collaborations internes et la connaissance de l'institution

- Regrouper tous les services du CPAS sur une seule implantation
- Renforcer l'information sur les services sociaux envers l'ensemble des agents
- Améliorer la visibilité du service administratif en communiquant sur le rôle et les missions de chacun
- Décrire le métier et les tâches assumées par les aides-familiales
- Organiser une journée d'échanges et d'informations pour chaque service du CPAS

OS 3 : Poursuivre et renforcer la gestion rigoureuse, dynamique et prévisionnelle des finances

OO : Renforcer les actions permettant à notre centre de gérer ses finances de manière optimale

- Prévenir et intensifier la lutte contre la fraude en améliorant l'information aux bénéficiaires, l'exploitation des informations nécessaires à l'enquête sociale et le suivi des sanctions

OO : Développer des synergies avec d'autres services publics en vue de réaliser des économies d'échelle et d'éviter les chevauchements d'activité

- Développer les collaborations avec les services de la Ville en matière de finances
- Planifier et établir de nouveaux marchés conjoints avec la Ville
- Poursuivre l'adhésion du CPAS aux marchés cadres des autres services publics (lorsque cela apporte des économies d'échelles et un gain de temps notamment)

OO : Avoir une approche intégrée de la gestion financière et budgétaire

- Modifier la présentation des tableaux de bord de gestion et de suivi budgétaire
- Établir une analyse des risques et de gestion des risques financiers
- Établir des tableaux de bord permettant l'établissement de budgets pluriannuels
- Instaurer une procédure de recouvrement
- Assurer la gestion des anciennes créances
- Faire un bilan du Patrimoine du Centre

OO : Réaliser des économies en utilisant les ressources de notre planète de manière responsable

- Effectuer des travaux permettant de réaliser des économies d'énergie sur le bâtiment du CPAS
- Créer une Eco-team au sein du CPAS (avec une éventuelle collaboration de TIBI)
- Mener des actions de sensibilisation du personnel à la gestion durable : gestion responsable du papier, gestion des énergies, solidarité et respect du travail d'autrui

3^{ème} Axe : Mobilisation des Ressources humaines

OS 1 : Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et besoin de l'organisation

OO : Assurer un même et juste traitement vis-à-vis de chaque membre du personnel

- Appliquer les réglementations de manière objective et équitable

OO : Gérer les recrutements et remplacements de manière prévisionnelle

- Optimiser la procédure des recrutements et engagements dans une logique de gestion prévisionnelle des agents et des compétences
- Améliorer la gestion des fins de contrat, des départs à la pension et les remplacements nécessaires que ces situations engendrent
- Stabiliser le personnel méritant, impliqué et compétent sur base d'évaluations régulières
- Stabiliser les fonctions hiérarchiques (DG, DF, Chef de service social et administratif)

OO : Améliorer l'information, l'accueil et l'intégration des nouveaux agents

- Elaborer un plan d'accueil et d'intégration des nouveaux agents (parcours-type, ...)
- Elaborer un kit d'accueil (brochure de présentation, informations importantes, personnes ressources, ...)

OO : Développer, valoriser et utiliser au mieux les compétences et les savoirs des agents

- Diagnostiquer les compétences clefs à développer et implémenter
- Elaborer et assurer le suivi d'un processus d'évaluation
- Cartographier les compétences acquises grâce notamment à l'évaluation
- Définir les compétences clefs et les compétences spécifiques nécessaires par secteur d'activité
- Etablir le lien entre recrutements/évaluations/plan de formations

OO : Accroître les compétences du personnel par le biais de formations

- Elaborer un plan de formation en adaptant l'offre disponible
- Revoir la procédure et la gestion des demandes de formation afin de tenir compte de la pertinence de ladite demande en lien avec les évaluations, le plan de formation et l'impact budgétaire
- Développer l'offre de formations ciblées sur le savoir, savoir-être et savoir-faire

OO : Améliorer le suivi de la gestion des horaires des agents et de l'exécution du travail

- Evaluer le système de pointage et entamer une réflexion afin de rendre celui-ci plus performant
- Développer des indicateurs pour assurer un meilleur suivi en matière d'absentéisme

OS 2 : Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des bâtiments

OO : Améliorer l'état du bâtiment sis au 61, rue Joseph Bolle abritant les services du CPAS afin de permettre aux agents d'exercer leurs missions dans de meilleures conditions

- Etablir un état des lieux précis du bâtiment du CPAS et fixer un programme d'actions permettant la rénovation du bâtiment en réalisant les investissements nécessaires pour améliorer les conditions de travail des agents et leur permettre de mieux exercer leur mission
- Adapter et aménager l'accueil de ce bâtiment afin de garantir la sécurité des agents et du public
- Adapter et aménager les bureaux de manière cohérente et rationnelle

OO : Améliorer le bien-être, les conditions de travail et la sécurité de tous les agents

- Rassembler l'ensemble des agents du CPAS sur une seule implantation
- Doter le personnel d'un nouveau mobilier
- Doter le personnel d'outils informatiques continuellement adaptés

- Veiller à l'approvisionnement d'un matériel constamment conforme
- Soutenir les propositions de la responsable du Service Interne de Prévention et de Protection au Travail et améliorer le suivi des actions proposées
- Organiser des formations permettant d'améliorer le bien-être des agents au travail
- Renforcer la prévention des risques psychosociaux avec l'aide de la conseillère du Service Interne de Prévention et de Protection au Travail et de la médecine du travail (SPMT) afin d'améliorer la prise en compte et la gestion des facteurs humains pour notre organisation dans les services

OS 3 : Etre un CPAS véhiculant une culture d'entreprise partagée et motivante

OO : Développer le sentiment d'appartenance à l'institution, la fierté de travailler au sein du CPAS et l'esprit d'équipe dans et entre les services

- Définir collectivement les valeurs phares symbolisant l'institution
- Elaborer des processus de travail collaboratif
- Impliquer davantage le personnel dans certaines décisions
- Etudier la possibilité d'une nouvelle charte graphique (logo, courrier, site internet ...)

OO : Optimiser la transparence et la communication à destination de l'ensemble du personnel

- Réorganisation d'une plateforme de partage à destination de l'ensemble du personnel et envisager un système du type intranet (ou assimilé)
- Assurer la transmission des informations et un suivi régulier des décisions prises par les instances (CODI, CAS, BP, CSSS, ...)
- Communiquer de manière claire et transparente

OO : Favoriser la motivation, la participation et l'esprit d'initiative

- Organiser des rencontres entre les instances dirigeantes et l'ensemble des agents afin de les soutenir dans leurs missions
- Informer les agents de l'impact du plan stratégique et des suites de leur contribution dans le cadre de son élaboration
- Organiser une journée du personnel

OS 4 : Etre doté d'un management, dynamique, compétent et respecté

OO : Mettre en place un Comité de Direction

- Définir la manière de collaborer entre les membres du Comité de direction
- Etablir la collégialité entre les membres du Comité de direction
- Eriger le Comité de direction comme le lieu privilégié organisant la transversalité entre les services

OO : Optimiser l'information à destination de tous les agents et assurer leur implication au quotidien

- Tenir des réunions de services régulières
- Assurer un feedback régulier des décisions prises au sein du Comité de Direction

OO : Assurer un véritable management cohérent, juste et impartial

- Les lignes directrices de ce management se référeront aux valeurs définies avec l'ensemble du personnel et seront basées sur la confiance, l'équité, l'impartialité et l'égalité de traitement

OO : Optimiser l'information à destination des Conseillers de l'Action sociale et assurer leur implication dans les processus de décision