

P ROGRAMME
S TRATÉGIQUE
T RANSVERSAL



Le Programme Stratégique Transversal

un outil de gouvernance pour une gestion du
CPAS efficace

Programme Stratégique Transversal

Le Programme stratégique transversal (PST) est une démarche stratégique **évolutive** et **modulable** visant à **planifier** et **prioriser** les politiques communales en intégrant un processus d'**évaluation**. Véritable **outil de gouvernance**, le PST doit permettre d'anticiper les enjeux, de répondre aux besoins locaux et d'améliorer les relations avec les citoyens.

(définition de la Région wallonne)

➔ **le PST c'est, en quelque sorte, la traduction opérationnelle de la déclaration de politique sociale (DPS)**

Programme Stratégique Transversal

Les obligations légales

- Il est adopté dans les 6 mois (9 mois pour le premier PST) de l'installation du Conseil de l'Action Sociale
- Il est présenté au Conseil de l'Action Sociale qui en prend acte
- Il est soumis à évaluation au moins une fois au milieu de la législature et au terme de celle-ci
- Il se compose d'objectifs (stratégiques/opérationnels) et de projets/actions
- Il est publié et mis en ligne sur le site web de la commune/CPAS

L'autonomie locale

- **Au niveau de l'ampleur du PST** : le PST est un outil à géométrie variable, les communes choisissent d'y inscrire autant d'objectifs et d'actions qu'elles souhaitent
- **Au niveau de la forme**
 - Quelques prescriptions décrétales
 - Pas de tutelle
- **Au niveau du contenu du PST** :
 - Aucune obligation en termes de contenu
 - Le PST est un document « souple », qui peut être mis à jour régulièrement au cours de la législature
- **Au niveau des processus de gouvernance, méthodologique et de communication, ainsi que des acteurs associés** : modalités laissées à l'appréciation des instances locales

Programme Stratégique Transversal

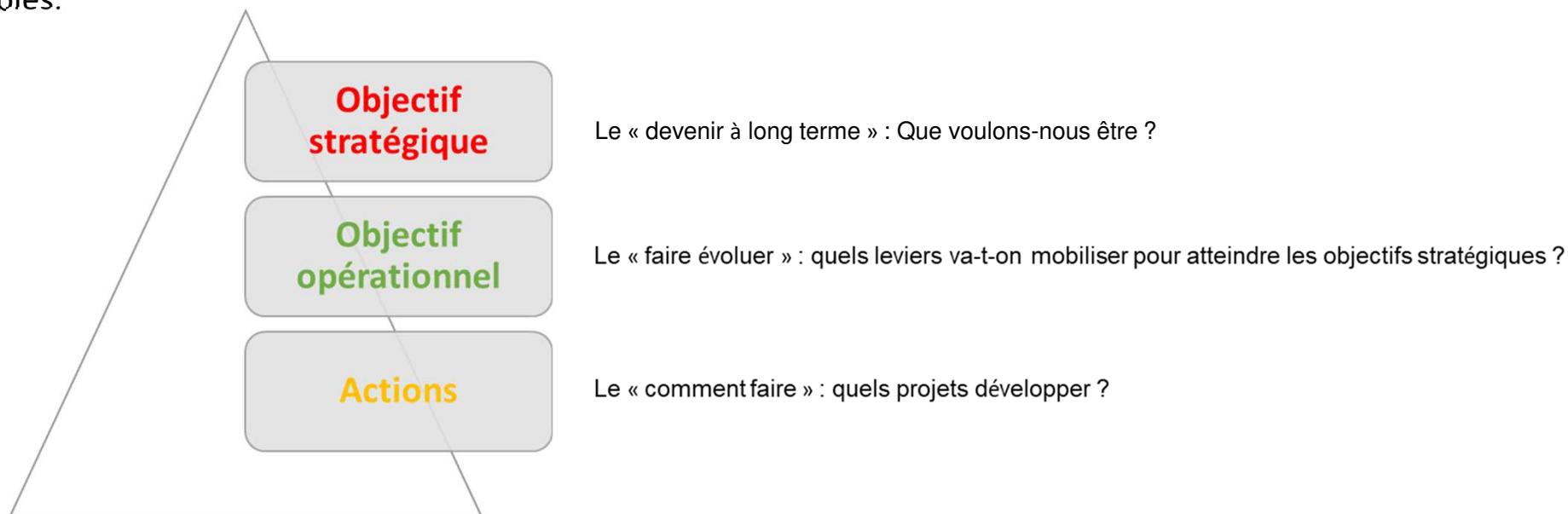
Le PST implique une collaboration forte entre
le Conseil de l'Action Sociale et son administration

- Le **comité de direction** (Codir) se voit chargé de:
 - Participer à l'élaboration du PST et de soutenir le CAS ou en cas de délégation, le BP
 - Assure le suivi du PST dans le cadre de sa mise en œuvre
 - Constitue un rapport d'exécution en fin de législature
- Le **Directeur général** est chargé de la mise en œuvre du PST
- La **Directrice financière** est chargé d'effectuer le suivi financier

Programme Stratégique Transversal

Faire un PST, c'est développer une stratégie composée d'objectifs et de projets/actions :

- répartis en deux volets : Interne et externe,
- dont la réalisation est programmée dans le temps en fonction des ressources humaines et financières disponibles.



Programme Stratégique Transversal

Articulation des objectifs et projets/actions :



Programme Stratégique Transversal

Un volet interne « administration générale »

⇒ vise l'organisation interne

Exemples : gestion des ressources humaines, synergies communes-CPAS, structuration des services, formation des agents,...

Un volet externe « développement des politiques »

⇒ vise les différents projets que le CPAS peut entreprendre dans tous les domaines d'intérêt communal

Exemples : Action sociale, insertion, logement, communication vers les citoyens ...

Volet Interne « Administration générale »

Le **volet interne** du PST intègre les objectifs, projets et actions visant à améliorer l'organisation et optimaliser le fonctionnement du CPAS, et donc des services rendus à la population.

Le volet interne couvre différents domaines d'actions dont, notamment :

- La gestion des ressources humaines (GRH)
- Le fonctionnement propre à chacun des services
- La communication interne
- Les synergies avec d'autres institutions publiques

Volet Interne « Administration générale »

OS1 : Être un CPAS bien géré

OO1.1 - Améliorer les procédures et les outils de gestion du centre

- Formaliser les procédures ;
- Étendre l'outil Plone au CPAS ;
- Implémenter les nouveaux outils du CRF en matière de GRH ;
- Mettre en place un comité de suivi des guidances budgétaires ;

OO1.2 - Optimiser des finances du centre

- Sensibiliser les agents à la consommation d'énergie ;
- Formaliser les procédures relatives au recouvrement ;
- Assurer un suivi régulier de la consommation des crédits budgétaires ;
- Établir un plan de gestion et l'adapter en fonction des changements ;
- Réaliser un audit et un marché (conjoint avec la Commune) pour les assurances ;
- Relancer la procédure de marché public pour les conventions expirées ;

OO1.3 - Renforcer l'emploi public

- Établir une stratégie en matière de nomination au regard de la problématique des pensions.

Volet Interne « Administration générale »

OS2 : Être un CPAS qui développe une gestion optimale des ressources humaines

OO2.1 – Veiller à ce que les compétences des agents répondent mieux aux besoins des services et aux évolutions de contexte externe ou interne connues ou anticipées

- Réaliser un bilan de compétences pour chaque agent ;
- Recueillir les besoins et souhaits des agents et des chefs de service en matière de formation;
- Élaborer un plan de formation ;
- Organiser des formations pour anticiper les conflits et gérer l'agressivité ;
- Planifier et assurer le transfert du savoir.

OO2.2 – Définir un processus d'évaluation

- Élaborer des descriptions de fonction pour chaque agent ;
- Former les évaluateurs à l'évaluation ;

Volet Interne « Administration générale »

OS3 : Être un CPAS tourné vers le citoyen qui dispose d'agents compétents, impliqués, motivés

003.1 – Améliorer la communication interne

- Créer des procédures d'accueil pour les nouveaux agents ;
- Planifier les points récurrents à présenter aux CAS et BP ;
- Mettre en place une procédure d'interpellation du personnel par les mandataires ;

003.2 – Améliorer l'accueil de la population

- Développer l'offre d'espace d'accueil du citoyen ;
- Améliorer le guichet d'accueil ;
- Placer une fontaine à eau sur eau courante.

Volet Externe « Développement des politiques »

- Le **volet externe** vise la mise en œuvre et le développement des politiques communales;
- Il visera la mise en œuvre de la déclaration de politique sociale « LE SOCIAL AU COEUR DE L'ACTION ET DES CHOIX STRATÉGIQUES »
 - Maintenir une offre complète de services à la population (Aide sociale générale (missions de base), Insertion, Guidances (budget, énergie), Initiative locale d'accueil (ILA), Distribution de colis alimentaires)
 - Mieux répondre aux situations d'urgence en matière de logement
 - Davantage de permanences (énergie) et de proximité (au sein des quartiers)
 - Développer un projet global d'insertion ambitieux
 - Formation permanente des agents du centre et souci du bien-être au travail
 - Synergies avec la commune c'est-à-dire mise en commun des fonctions « supports » aux missions essentielles de base (Création de services communs (Direction financière commune, Gestion des ressources humaines), Marchés publics, Gestion du patrimoine, Plan de Cohésion sociale)

Volet Externe « Développement des politiques »

OS1 : Être un CPAS « pilier social » de la commune d'Engis, renforcer son rôle premier dans l'action sociale locale

OO1.1 – Maintenir une offre complète de services aux engissois et soutenir la solidarité

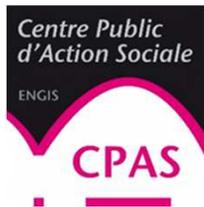
- Réformer la distribution des colis alimentaires.

OO1.2 – Développer un projet global d'insertion ambitieux

- Développer un service d'insertion organisé en interne visant à la fois l'insertion sociale, socioprofessionnelle et professionnelle et ce, dans le cadre d'un accompagnement collectif et individuel ;
- Maintenir voire augmenter le volume global de l'emploi annuel sous contrat de travail art.60§7 ;
- Mettre en place des ateliers d'estime de soi/ de relooking/ de confiance en soi ;
- Développer et promouvoir le Salon de l'emploi ;
- Fournir une aide à la rédaction des curriculums vitae et à la préparation d'entretien d'embauche ;
- Accroître l'offre de formation, de conseils informatiques, d'ateliers d'aide à l'outil informatique d'un partenaire.

OO1.3 – Mieux répondre aux situations d'urgence en matière de logement

- Augmenter l'offre des logements d'urgence ;
- Créer un service logement commun avec la Commune.



Volet Externe « Développement des politiques »

OS2 : Être un CPAS bien géré

OO2.1 – Améliorer la communication

- Optimiser la communication vers les citoyens ;

Programme Stratégique Transversal

En résumé, le PST du CPAS comporte:

- Dans le volet interne:
 - - 3 Objectifs Stratégiques -> 7 Objectifs Opérationnels -> 24 actions
- Dans le volet externe:
 - - 2 Objectifs Stratégiques -> 4 Objectifs Opérationnels -> 10 actions

Volet Externe « Développement des politiques »

Modèle de fiche Action:

PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL CPAS VOLET INTERNE/EXTERNE

Objectif stratégique N°					
Objectif opérationnel N°					
Libellé de l'action + N°					
Proposition de reformulation de l'action (SMART-indicateur)					
Description de l'action					
Date de la dernière mise à jour	Taux d'avancement (%)	Statut	Début	Fin	
2019					
Intervenants					
Mandataire responsable					
Responsable administratif					
Service gestionnaire					
Porteur du projet					
Partenaire(s)					
Planification					
Informations financières					
Exercice	Service	R/D	Article budgétaire		
Montant estimé	Fonds propres	Emprunt	Subsides		
Plans communaux concernés					
Indicateur(s) de résultat					
Commentaire					