

Programme Stratégique Transversal – Actualisation 2022

Le mot de la Présidente et du Directeur Général

Depuis 2019, les CPAS (tout comme les administrations communales) ont l'obligation d'adopter en début de législature communale, un Programme stratégique et transversal (PST).

Dans la continuité de la note de politique sociale, le CPAS a alors établi un PST visant à déterminer et à suivre les grands axes de développement de notre centre pour les 5 années à venir dès le début de la mandature.

Ce travail s'était fait dans une démarche de bonne gouvernance, basée sur des valeurs fortes, une culture d'entreprise innovante et moderne, avec des projets pour répondre aux besoins et préoccupations des personnes les plus fragilisées.

Ce travail étant une réelle opportunité pour notre centre, outil de gestion, participatif et évolutif, il permet de suivre la réalisation des actions menées afin d'atteindre des objectifs fixés, de vérifier au fur et à mesure leur état d'avancement et d'établir le bilan des résultats.

Après ces deux années de crise, nous avons jugé opportun de faire évoluer la version du PST qui avait été arrêtée en y intégrant les projets qui sont aujourd'hui nécessaires pour répondre aux nouveaux enjeux que la crise sanitaire (et actuellement la crise économique) a apporté.

Ce document est la traduction administrative des ambitions et des objectifs portés par notre Centre. Il se décline en 5 objectifs stratégiques, 15 objectifs opérationnels et 43 actions.

Le conseil de l'action sociale continuera à évaluer de manière régulière, les objectifs de ce plan afin de voir l'avancement et la pertinence des actions menées et de pouvoir les adapter si nécessaire.

Nous tenons à remercier tous les agents qui, chaque jour, font évoluer notre CPAS. Nous les remercions également pour le travail qu'ils effectueront dans le cadre de cette actualisation du PST.

Le Directeur Général,



Florentin OST



La Présidente,



Sylvie MURATORE

Qu'est-ce que le PST ?

Le programme stratégique transversal a été incorporé dans le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation à l'article L-1123-27 et dans la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale à l'article 27 par les décrets du 19 juillet 2018.

Le PST est une démarche de gouvernance locale qui vise à planifier les politiques communales en y incluant un processus d'évaluation. Réaliser un PST, c'est mettre en œuvre une méthodologie permettant d'établir clairement les priorités politiques de la commune. Le PST regroupe les objectifs stratégiques, opérationnels et les actions qu'on entend mener à bien sur les 6 ans de la mandature, et ce, avec des indicateurs. Le PST ne se contente donc pas seulement d'exprimer la stratégie communale (objectifs stratégiques), il la décline de manière opérationnelle (objectifs opérationnels et actions). Ces projets et actions sont engagés en prenant en considération les moyens disponibles, qu'ils soient humains ou financiers. Le lien créé entre la stratégie et les actions permet aux mandataires et à l'administration d'avancer dans le même sens, avec une feuille de route unique. Cette arborescence simple doit être établie en toute cohérence sachant que certaines actions peuvent, de manière transversale, servir plusieurs objectifs opérationnels.

Le PST signifie :

- **Un programme** : un ensemble d'actions que l'on planifie de faire, un ensemble de projets ou d'intentions d'actions. Il fédère les éventuels autres plans (PCS, Plan de développement de la lecture, PCDN, ...)
- **Une stratégie** : détermine une vision d'avenir et le chemin pour y arriver ;
- **Une transversalité** : engage dans sa concrétisation, les différentes parties prenantes dont les mandataires politiques, les grades légaux, l'administration concernée.

Dans le PST, il convient de distinguer le volet interne du volet externe.

Le volet externe est centré sur les missions du pouvoir local et sur le développement de la cité. Le volet interne est centré sur l'administration et son fonctionnement. Celui-ci doit bien entendu servir le volet externe.

Ce mode de gestion est la transposition, sur le plan local, des principes du new management public. La démarche du PST peut se résumer au travers du schéma ci-après proposé par l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

Il convient de préciser que le PST vise principalement les projets nouveaux, les initiatives nouvelles à implémenter au regard des différentes missions de la commune. Il n'a donc pas pour but de reprendre toutes les actions déjà existantes, ni les missions obligatoires des pouvoirs locaux régis, notamment, par les dispositions réglementaires. En outre, il n'est ni concevable, ni réaliste d'inscrire dans un tel programme des objectifs et actions pour l'ensemble des secteurs et compétences qu'une commune ou un CPAS est susceptible de gérer.

La programmation implique, intrinsèquement, de poser des choix pour allouer les ressources et utiliser l'énergie de l'administration à la réalisation d'objectifs estimés prioritaires par l'exécutif.

Le PST ne doit pas être un carcan. Ce n'est pas parce qu'une action, qu'il apparait à un moment opportun de réaliser, n'est pas inscrite dans le PST que l'autorité politique doit s'interdire de la mener à bien. De même, l'autorité doit pouvoir prendre la responsabilité d'abandonner une action inscrite dans le PST si elle s'avère inopportune ou inefficace.

Enfin, le PST est une feuille de route qui impacte de manière importante les administrations concernées. En effet, il revient à l'administration d'opérationnaliser la programmation ainsi adoptée avec les ressources qui leur seront fournies. Le PST implique une nécessaire coopération entre l'administration et les décideurs politiques.

Objectifs stratégiques et opérationnels

Au départ de la vision politique de la commune arrêtée dans la Déclaration de Politique Sociale, le PST est construit verticalement autour d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels et d'actions.

Il s'agit bien d'implémenter une culture de la gestion par objectifs. On distingue les objectifs selon leur caractère stratégique ou opérationnel.

L'objectif stratégique se définit sur le registre de « L'être » : que voulons-nous être dans 6 ans ? C'est un objectif qui se veut à long terme (une législature) et qui définit la vision des autorités politiques.

L'objectif opérationnel se définit sur le registre du « Faire » : que voulons-nous faire ? Il s'agit donc de définir des projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Plusieurs objectifs opérationnels peuvent décliner l'objectif stratégique.

L'action se définit sur le registre du « Comment ? » : qui va faire quoi, quand et avec quels moyens ? Plusieurs actions déclinent un objectif opérationnel.

Notre PST se développe autour de 5 grands Objectifs Stratégiques :

1. Être un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité
2. Être un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente
3. Être un CPAS qui favorise la culture d'entreprise
4. Être un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
5. Être un CPAS connu et reconnu

Le tableau repris ci-après synthétise notre structure d'objectifs stratégiques et opérationnels :

<i>Objectifs stratégiques</i>	<i>Objectifs opérationnels</i>
Être un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité	Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration
	Développer l'insertion sociale pour les personnes bénéficiant d'une aide du CPAS
	Développer l'offre de services aux aînés
	Développer nos services sociaux

Être un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente	Mener une politique de ressources humaines attentive et innovante pour son personnel
	Maintenir un personnel de qualité
	Améliorer la transparence des procédures institutionnelles et la continuité des services
Être un CPAS qui favorise la culture d'entreprise	Favoriser la communication interne et la transversalité
Être un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable	Valoriser le patrimoine du CPAS en assurant la rénovation, l'entretien et la maintenance régulière des bâtiments dont le CPAS est propriétaire et/ou gestionnaire
	Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS
	Développer les outils informatiques
	Mettre en place une dématérialisation des documents administratifs
Être un CPAS connu et reconnu	Développer des Synergies CPAS/ville
	Favoriser le travail en réseau dans le cadre de conventions avec de nouveaux partenaires
	Faire connaître l'action du CPAS en dehors de l'institution

Nos projets

La philosophie d'un PST s'inscrit dans une logique d'action et non d'acteurs. Ainsi, une action n'est pas élaborée en fonction de l'acteur qui la portera. Une fois l'action définie en fonction de l'objectif qu'elle doit servir, l'autorité évalue l'acteur le plus en capacité de la réaliser et la lui confie.

Une action = le « Faire concrètement ».

Une ou plusieurs actions vont être définies dans le cadre d'un objectif opérationnel.

Pour définir une action, on peut se poser la question suivante : « Que va-t-on faire concrètement pour atteindre l'objectif opérationnel ? ».

Une fois ce « Quoi ? » défini, une réponse devra également être apportée à la question suivante : « Par qui ? Quand ? Avec quels moyens ? »

L'action :

- Contribue à la réalisation de l'objectif opérationnel.
- Sera réalisée au plus tard à l'échéance de l'objectif opérationnel.
- Doit être précise.
- Doit être pilotée par une personne désignée.

On trouvera ci-après, la liste des 43 actions envisagées, détaillées ci-après.

1. Être un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité.

a. Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration

- i. Solliciter un agrément économie sociale afin de développer la possibilité de conclure des contrats Article 60 « économie sociale »

Description : *L'agrément en tant qu'« Initiative d'économie sociale » est octroyé par la Wallonie pour soutenir la mise en place d'un projet à finalité sociale et l'insertion socioprofessionnelle de travailleurs peu qualifiés par le biais d'une activité de production de biens ou de services. Cet agrément permet notamment d'engager des travailleurs SINE ainsi que la mise à disposition d'art.60§7 à subvention majorée. Le CPAS de Colfontaine reçoit un budget chaque année dans le cadre de mise à l'emploi via l'économie sociale. Cet argent n'est, actuellement, pas utilisé. Avec un tel agrément, nous pourrions utiliser de façon optimale ce subside.*

Indicateur de réussite : *Obtenir l'agrément économie sociale pour un projet du CPAS.*

Service pilote : *Direction Générale et Insertion Sociale.*

Impact budgétaire : *Nul.*

- ii. Création de divers ateliers afin d'aider les bénéficiaires du RIS aux démarches de recherches d'emploi (rédaction des C.V., préparation des entretiens d'embauches, ...)

Description :

Indicateur de réussite : *Organisation de divers ateliers afin d'aider les bénéficiaires du RIS aux démarches de recherches d'emploi (rédaction des C.V., préparation des entretiens d'embauches, ...).*

Service pilote : *Insertion Socio-Professionnelle.*

Impact budgétaire : *Nul.*

- iii. Etablir un rapport annuel relatif aux mises à l'emploi comprenant le calcul du taux d'engagement "à maintenir" via l'article 60 ainsi que l'analyse du « public » à mettre à l'emploi.

Description : *Le service insertion devra établir un rapport annuel qui devra comprendre une analyse des mises à l'emploi de l'année précédente (N-1), une analyse « de l'après » contrats article 60 pour les personnes ayant terminés leur contrat l'année précédente (N-1) ainsi que des propositions d'adaptations éventuelles, des réponses à apporter (article 60 ou autres) et des objectifs (taux) pour N+1.*

Indicateur de réussite : *Présentation d'un rapport annuel sur base des données du service au Conseil de l'Action Sociale. Fixation du taux d'engagement et atteinte dudit taux.*

Service pilote : Insertion Socio-Professionnelle.

Impact budgétaire : Nul.

iv. **Maintenir (voire majorer) le nombre de partenaires et adaptés aux mises à l'emploi via les contrats « article 60 »**

Description : Le service insertion devra rechercher des (nouveaux) partenaires "adaptés" aux spécificités du public ainsi que sensibiliser les partenaires à la spécificité de l'insertion et développer la notion de tutorat.

Indicateur de réussite : Communiquer vers l'extérieur les possibilités de mises à l'emploi (1 fois par an sur la page Facebook, 1 fois par mandature dans le Magazine communal, ...).

Service pilote : Insertion Socio-Professionnelle.

Impact budgétaire : Nul.

b. **Développer l'insertion sociale pour les personnes bénéficiant d'une aide du CPAS**

i. **Mettre sur pied une épicerie sociale**

Description : Nous souhaitons, au travers du service insertion sociale du CPAS de Colfontaine, ouvrir une épicerie sociale. En effet, dans le cadre des activités réalisées par ce service, des bénéficiaires ont eu l'envie de pousser cette idée. Le CPAS y a immédiatement adhéré.

L'idée consiste à ce que ce groupe de bénéficiaires réfléchisse au fonctionnement de ladite épicerie : son nom, son règlement, son horaire d'ouverture, sa logistique, ...

Dans les grandes lignes, il s'agira avant tout de faire de l'aide alimentaire autrement. L'optique est de respecter la dignité des personnes dans le besoin, en leur donnant l'opportunité d'acheter des produits à prix réduits, avec une autonomie de choix. Le don de colis alimentaires y sera également effectué. Elle se veut aussi un lieu d'accueil convivial où l'on peut se poser, papoter, prendre un café ; un espace d'écoute et d'échanges aidant les personnes à retrouver ou à renforcer l'estime d'elles-mêmes et l'envie de se tourner vers le monde extérieur. Des activités diverses (ateliers bien-être, cuisine, couture, fabrication de produits d'entretien, etc.), ainsi que des animations sur des thèmes de la vie quotidienne (santé, budget, etc.) y seront organisées, permettant aux bénéficiaires de reconstruire des liens et de prendre conscience de leur valeur et de leurs compétences, favorisant ainsi leur insertion sociale. Le lieu bénéficie également d'un parc agréable où des initiations à la permaculture seront organisées. Cette épicerie sera coordonnée par une éducatrice, une animatrice ainsi qu'un ouvrier. Nous souhaitons également engager plusieurs agents en application de l'article 60 §7 (subvention majorée économie sociale).

Indicateur de réussite : Ouverture et mise en fonctionnement d'une épicerie sociale.

Service pilote : Insertion Sociale.

Impact budgétaire : Nul.

ii. **Aménager un espace « bureaux/citoyen intérieur et extérieur » dans lequel les activités du service insertion sociale pourront y trouver place**

Description : Face au constat d'un public plus éloigné de l'emploi, le CPAS a mis sur pied en 2011 des projets d'insertion sociale. Le service insertion qui pilote ce projet d'insertion sociale peine toujours à organiser ses activités car le CPAS ne dispose pas d'endroits adaptés pour l'organisation de telles activités.

Le CPAS a la possibilité, par une convention de mise à disposition d'un bâtiment, d'aménager un espace bureau pour les agents (à l'étage) ainsi qu'un espace pour les bénéficiaires au rez-de-chaussée d'un bâtiment sis Rue Arthur Descamps, 196 à 7340 Colfontaine. L'extérieur peut également être aménagé pour mettre en place de la permaculture (ou autres).

Indicateur de réussite : Aménager les locaux et l'extérieur et ainsi ouvrir au public.

Service pilote : Direction Générale et Insertion Sociale.

Impact budgétaire : Petits travaux d'aménagement (mobilier, ...) et charges locatives du bâtiment.

c. **Développer l'offre de services aux aînés**

i. **Mise en place d'ateliers culinaires avec les résidents de notre Maison de Repos**

Description : Bénéfique pour se réapproprier les gestes du quotidien, cette activité sollicite les 5 sens. On pense d'abord au goût, mis à contribution tout au long de la préparation, mais aussi les odeurs, les couleurs, les textures... Autant de sensations à redécouvrir, afin d'apprécier davantage les saveurs à la dégustation du plat.

La concentration et l'organisation sont également mises à contribution, tout comme les capacités cognitives : manier les ustensiles, calculer les proportions, gérer les temps de cuisson... Enfin au niveau relationnel, l'activité encourage à partager et créer un sentiment d'appartenance au groupe.

En tant qu'activité conviviale, la cuisine favorise le bien-être et incite aux échanges, aux partages de conseils, et génère d'agréables souvenirs.

Les résidents pourront s'adonner, sous l'œil bienveillant de l'équipe paramédicale, à la préparation de diverses recettes. Chaque résident se voit ainsi attribué un rôle spécifique. L'un va lire la recette, l'autre va s'occuper de mesurer les quantités et ainsi de suite.

Indicateur de réussite : Organisation d'un atelier culinaire par an.

Service pilote : Maison de Repos et Cuisine Centrale.

Impact budgétaire : Nul.

ii. **Poursuivre l'analyse de l'extension de la Maison de Repos « Joli Bois »**

Description : Le CPAS de Colfontaine possède une Maison de repos publique de 43 lits. Le taux de couverture sur l'entité de Colfontaine était au 14 décembre 2021 de 23 lits (« 60 ans et + ») pour 1000 habitants alors que la moyenne en RW était de 50/1000. On assiste à une augmentation du nombre de personnes de « 65 ans/plus ». Ce constat est le même pour les « 80 ans et + ». Cette tendance va naturellement s'accroître avec le temps et il faut donc trouver

des réponses nouvelles en termes de lits Maison de Repos (MR)/Maison de repos et de soins (MRS). Le CPAS a, depuis des années, un projet d'extension mais celui-ci n'a toujours pas abouti.

Indicateur de réussite : Se rendre à la Région Wallonne pour vérifier la complétude du dossier. Se rendre au cabinet de la Ministre pour défendre notre dossier. Réalisation d'une étude de faisabilité et financière sur ce projet.

Service pilote : Direction Générale et Maison de Repos.

Impact budgétaire : Coût de l'étude. Ensuite : le coût de l'extension et les frais liés.

d. Développer nos services sociaux

i. Améliorer l'accueil des usagers du service du C.P.A.S.

Description : L'accueil des bénéficiaires n'est pas optimal. En effet, l'agent d'accueil est un élément capital de notre organisation : en charge des agendas, de la remise en ordre des modèles de courriers, réponse au téléphone, accueil du public, ... Il convient de « réenchanter » ce guichet d'accueil tout en soulageant l'agent s'y trouvant.

Indicateur de réussite : Installation d'une ouverture à distance pour les bénéficiaires et remise en peinture de l'entrée pour la rendre plus agréable.

Service pilote : Guichet d'accueil.

Impact budgétaire : Le coût de la peinture et l'ouverture à distance.

ii. Renforcer nos actions en matière de lutte contre le surendettement

Description : Le surendettement toucherait quelques 400.000 ménages en Wallonie. Les catégories les plus touchées par le surendettement sont généralement : des personnes à faible niveau de qualification ; des personnes sans emploi ; des personnes isolées avec charge de famille. Pour aider les familles, nous pouvons agir en préventif ainsi qu'en curatif. Nos divers services sociaux, en se coordonnant pourraient avoir une réponse encore plus efficace au surendettement.

Indicateur de réussite : Organisation de formations des agents du service social par notre service de médiation de dettes. Organisation d'ateliers tout public via un partenariat entre la médiation de dettes et l'insertion sociale.

Service pilote : Médiation de dettes et insertion Sociale.

Impact budgétaire : Nul.

iii. Renforcer nos services à la population grâce à l'opportunité de diverses subventions et appels à projets

Description : De nombreux appels à projets sont régulièrement proposés aux pouvoirs locaux. Ces appels à projets permettraient au CPAS de proposer aux citoyens de Colfontaine des projets novateurs et financés par un pouvoir subsidiant. Ce qui serait une plus-value pour le CPAS mais aussi pour les citoyens.

Indicateur de réussite : *Participer à au moins deux appels à projets par an.*

Service pilote : *Direction Générale.*

Impact budgétaire : *Nul.*

iv. **Améliorer la prise en charge des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale**

Description : *Une des problématiques majeures de nos sociétés contemporaines, c'est que l'urgence est en passe de devenir un fonctionnement qui nous paraît « normal ».*

En effet, où que l'on regarde, l'urgence est partout et, malheureusement, cela peut engendrer des dysfonctionnements. Or, dans le monde social, où il peut parfois être question de vie ou de mort, il est essentiel de bien faire la distinction entre une aide urgente qui doit intervenir toutes affaires cessantes et une aide qui doit se concrétiser « le plus rapidement possible » mais sans urgence. Pour cela, il est fondamental de s'entendre sur ce qu'est vraiment une aide urgente. Qui détermine l'urgence ? Comment l'organise-t-on ? Quel rôle joue le président ? Le Directeur général ? Les assistants sociaux ? Le Conseil de l'Action sociale ? Que dit la loi ? Que montre la pratique ? Qui fait quoi et comment ? Nous souhaitons, en interne, répondre d'une seule voix à toutes ces questions.

Indicateur de réussite : *Retravailler la demande d'aide urgente et revoir la procédure interne.*

Service pilote : *Service Social.*

Impact budgétaire : *Nul.*

2. **Être un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente**

a. **Mener une politique de ressources humaines attentive et innovante pour son personnel**

i. **Soigner l'accueil des nouveaux travailleurs**

Description : *Trop souvent, lors de l'engagement de personnel, l'accueil et toutes les prestations qui y sont liées ne se font pas de façon automatique. Il convient de formaliser cela en discutant avec les différents acteurs de l'accueil (RH, Service concerné, Pointeuse, fournitures, ...).*

Indicateur de réussite : *Mettre en place une procédure d'accueil mise en œuvre pour chaque recrutement (en ce compris les articles 60).*

Service pilote : *Service des ressources humaines.*

Impact budgétaire : *Nul.*

ii. **Mettre en place une politique de gestion des recrutements**

Description : *Il y a lieu d'établir « un cadastre » de tous les éléments essentiels à la mise en place d'une politique de gestion des recrutements (profils de fonctions, besoins, moyens financiers, planification des contrats, ...). Sur cette base, il faut ensuite établir des procédures claires, simples et uniformes afin de pouvoir lancer des procédures en fonction des postes à*

pourvoir. L'utilisation des profils de fonctions sont des éléments essentiels à la mise en place d'une politique de recrutement.

Indicateur de réussite : *Etablir le cadastre des éléments essentiels à la mise en place d'une politique de recrutement et fixation des besoins (formation pour les membres des commissions) et procédures (types de procédures à mettre en place en fonction des postes, etc.). Etablir les monographies de fonction de l'ensemble du personnel.*

Service pilote : *Service des ressources humaines.*

Impact budgétaire : *Nul.*

iii. Adopter un règlement de télétravail

Description : *Suite à ces deux années de crise sanitaire, la pratique du travail n'a pas eu le choix. Elle a dû s'adapter, se transformer. Les agents ont dû, dans la précipitation basculer dans le télétravail conjoncturel. Il convient aujourd'hui de formaliser cette pratique au sein d'un règlement (annexe au règlement de travail) afin de basculer du télétravail conjoncturel au télétravail structurel.*

Indicateur de réussite : *Adopter un règlement de télétravail.*

Service pilote : *Direction Générale et Service des ressources humaines.*

Impact budgétaire : *Nul.*

iv. Adapter les statuts et le règlement de travail

Description : *Les statuts administratif et pécuniaire du personnel et le règlement de travail sont la « colonne vertébrale » du CPAS. Ils régissent les relations entre le personnel et l'institution. Depuis plus d'une dizaine d'années, en dehors de quelques "retouches" liées aux législations, ils n'ont pas été modifiés. Cette situation est complexe car "bloquante" ... En effet, il est difficile de déroger aux statuts même si ceux-ci ne sont plus en phase avec la réalité. Une relecture de ces documents, un « rafraîchissement » des législations, une simplification s'imposent donc. Enfin, des points particuliers doivent pouvoir être étudiés (congrés pour évaluation, pointages, horaires flottants, ...).*

Indicateur de réussite : *Approbation des statuts et du règlement de travail du CPAS.*

Service pilote : *Direction Générale et Service des ressources humaines.*

Impact budgétaire : *Nul.*

b. Maintenir un personnel de qualité

i. Mettre en place des plans de formation pour l'ensemble du personnel

Description : *Le principe de l'évaluation du personnel se situe au cœur du développement des ressources humaines. L'évaluation des compétences doit permettre à chaque travailleur d'évoluer dans la gestion de ses besoins de formation. Il s'agit également de reconnaître le travailleur dans sa fonction et de mettre en avant l'investissement réalisé au profit de l'institution. L'évaluation favorise la communication et le dialogue avec la hiérarchie. Le CPAS a adhéré au Pacte de la Fonction Publique locale et provinciale solide et solidaire. Dans ce cadre,*

le principe de l'évaluation a été intégré aux statuts du CPAS. Tel que défini dans le pacte, le principe des évaluations s'avère assez « strict » (2 évaluateurs formés, utilisation d'une grille, ...). Par respect pour ses travailleurs, le CPAS se doit de mettre en place un processus clair et équitable pour l'ensemble du personnel.

Indicateur de réussite : Chaque travailleur doit avoir un plan de formation.

Service pilote : Comité de Direction et Service des ressources humaines.

Impact budgétaire : Nul : en effet un budget « formation » est prévu annuellement dans les budgets annuels et cette action ne devrait pas avoir d'incidence budgétaire.

ii. Mettre en place un processus uniforme d'évaluation pour l'ensemble du personnel

Description : Si les statuts mettent un cadre théorique à l'évaluation, il faut par contre veiller à uniformiser les « pratiques » des responsables. Chaque travailleur doit pouvoir être évalué de manière « équitable ». Il s'agit d'un défi important car les fonctions sont différentes, tous comme les sensibilités. Un élément « externe » peut aussi polluer le principe de l'évaluation, à savoir la cotation. La cotation peut, par exemple, permettre l'évolution de carrière, soit des éléments de pression pour les évaluateurs.

Indicateur de réussite : Que tous les membres du CODIR soient formés à l'évaluation. Organiser une journée de formation (interne) pour harmoniser les pratiques des évaluateurs et rédiger une note méthodologique des processus d'évaluation.

Service pilote : Service des ressources humaines.

Impact budgétaire : Nul.

iii. Établir un cadastre des évaluations

Description : Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif d'évaluation, il y a lieu de faire le cadastre des procédures mises en place actuellement (très différente d'un service à l'autre). Cette opération doit permettre d'établir un calendrier des priorités (par service et/ou fonction).

Indicateur de réussite : Adoption par le CODIR d'un cadastre des évaluations.

Service pilote : Comité de Direction et Service des ressources humaines.

Impact budgétaire : Nul.

c. Améliorer la transparence des procédures institutionnelles et la continuité des services

i. Réaliser un manuel unique et uniforme des procédures institutionnelles, fiches mémo et tutoriels de l'ensemble des services

Description : Les métiers changent et se complexifient, le personnel occupe de nouvelles fonctions, il y a toujours de nouveaux engagés. Il est donc de plus en plus compliqué d'écoler le personnel à de nouvelles tâches ; la transmission orale ne suffit plus. Par ailleurs, suite à l'enchaînement de réorganisations ou de nouvelles compétences confiées aux services, les services constatent que certaines missions sont soit réalisées par le mauvais

service soit trop morcelées. Les décrets du 18 avril 2013 relatifs à la réforme des grades légaux imposent désormais au Directeur général de mettre sur pied et d'assurer la mise en œuvre et le suivi d'un système de contrôle interne. On peut définir le « contrôle interne » comme étant un processus intégré de maîtrise de l'organisation du CPAS, lequel processus est l'affaire de tous afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs du CPAS, en traitant au mieux les risques auxquels il est confronté. Ce manuel doit également permettre de répondre au dispositif à mettre en place pour le contrôle interne et doit apporter une réflexion sur le champ des missions de chaque service pour s'assurer de la prise en charge la plus efficace de l'ensemble des missions du CPAS.

Indicateur de réussite : Avoir annuellement formalisé 20 % des processus dans chaque service.

Service pilote : Comité de Direction et Service des ressources humaines.

Impact budgétaire : Nul.

3. Être un CPAS qui favorise la culture d'entreprise

a. Favoriser la communication interne et la transversalité

i. Favoriser et intensifier la collégialité entre les membres du comité de direction

Description : Le Comité de Direction est un organe important pour la gestion courante de notre Centre. Cependant, afin d'intensifier le travail en son sein ainsi que la collégialité des décisions qui y sont prises, il conviendrait de formaliser le tout au travers d'un règlement, de procès-verbaux, ...

Indicateur de réussite : Adoption d'un règlement du Comité de Direction.

Service pilote : Comité de Direction.

Impact budgétaire : Nul.

ii. Créer des groupes de travail interservices sur des thématiques spécifiques

Description : Avec le temps, le CPAS de Colfontaine se transforme progressivement en une institution plus imposante. Il s'agit d'une adaptation normale à l'évolution de la société. Cette évolution se marque notamment par une augmentation importante des dossiers sociaux, une augmentation du nombre de travailleurs, une plus grande "mobilité" au niveau du personnel, une plus grande spécificité des « métiers », une multiplicité des sites, ...

Dans ce contexte de diversité, un défi majeur du CPAS est de maintenir une « dimension humaine » à son organisation (c'est l'ADN du CPAS). Définir des valeurs institutionnelles, les transmettre aux nouveaux travailleurs, favoriser la communication interne, favoriser la transversalité au niveau du travail social sont des réflexions et actions à mener pour relever le défi.

La cohésion, le sentiment d'appartenance passent aussi par des projets communs entre services. Ces collaborations peuvent se faire via la gestion de situations, via le partage de compétences et aussi via la gestion de projets communs (conférence, animation, ...). Rien n'est néanmoins

automatique et cela nécessite donc de mettre en place des groupes de travail pour organiser ces actions.

Indicateur de réussite : *Créer la carte des interactions entre services et mettre en place un groupe de travail par année.*

Service pilote : *Tous.*

Impact budgétaire : *Nul.*

iii. Mettre en place un intranet

Description : *La diversité des sites, le fait d'avoir du personnel qui preste au domicile des bénéficiaires (pas de poste de travail) rend la communication "transversale" très complexe. La transmission d'une information efficace passe par la mise en place d'un plan de communication qui prend en compte ces spécificités. Actuellement, le CPAS ne dispose pas d'un processus de communication interne (outre les notes de service).*

Indicateur de réussite : *Mettre en place un Intranet.*

Service pilote : *Service informatique.*

Impact budgétaire : *Nul.*

iv. Définir des « valeurs institutionnelles » partagées au sein de l'administration

Description : *Pour permettre au personnel de s'identifier à une institution, il faut nécessairement avoir « un objet » commun et des valeurs communes. Ces valeurs communes sont un élément essentiel de cohésion. Elles permettent à chaque personne de donner du sens au travail qu'elle réalise. Il est essentiel de prendre le temps de redéfinir ces valeurs. Cette réflexion doit venir « des personnes de terrain » et déboucher sur une formalisation (charte).*

Indicateur de réussite : *Détermination des valeurs institutionnelles partagées et à présenter à l'ensemble du personnel.*

Service pilote : *Tous.*

Impact budgétaire : *Nul.*

v. Pérenniser les moments conviviaux

Description : *Au sein d'une équipe comme celle d'un CPAS mêlant agents de premières lignes à des agents administratifs, il convient de maintenir des moments conviviaux pour les anniversaires, mariages, ... Par ailleurs, une activité à laquelle les agents sont attachés est l'organisation aux alentours du mois de juin, d'un barbecue avec l'ensemble du personnel.*

Indicateur de réussite : *Organiser une fois par an le barbecue du personnel. Organiser une fois par an un teambuilding.*

Service pilote : *Comité de Direction.*

Impact budgétaire : *Nul.*

4. Être un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable

a. Valoriser le patrimoine du CPAS en assurant la rénovation, l'entretien et la maintenance régulière des bâtiments dont le CPAS est propriétaire et/ou gestionnaire

i. Mettre en place un cadastre des consommations énergétiques des bâtiments dont le CPAS est propriétaire et/ou gestionnaire

Description : De nombreux appels à projets ou possibilités de subventionnement sont dépendant de l'analyse des consommations du bâtiment que le CPAS souhaite aménager/rénover. Il conviendrait de dresser un cadastre des consommations en énergie de tous les bâtiments dont le CPAS est propriétaire et/ou gestionnaire. Outre le fait de faciliter une potentielle candidature à un appel à projets, cela pourrait nous donner un outil puissant pour les projections de consommation desdits bâtiments (et donc des estimations budgétaires fiables) mais également faire apparaître certaines anomalies.

Indicateur de réussite : Adopter un cadastre au Conseil de l'Action Sociale.

Service pilote : Service Energie.

Impact budgétaire : Nul.

ii. Repeindre le bâtiment Place de Pâturages

Description : Le bâtiment principal du CPAS souffre de nombreux vices et fait peine à voir. Une rénovation totale du bâtiment n'est pas à l'ordre du jour mais une remise en peinture permettrait de redonner une jeunesse aux bureaux, améliorant ainsi l'accueil aux citoyens mais également le bien-être du personnel.

Indicateur de réussite : Bâtiment sis Place de Pâturages repeint.

Service pilote : Service technique.

Impact budgétaire : Le coût de la peinture.

iii. Désencombrer les bureaux et lieux de passage de notre CPAS

Description : Le siège du CPAS, ses bureaux et ses lieux de passages sont fortement encombrés. Il convient, pour le confort des agents mais également pour améliorer celui des bénéficiaires de vider et épurer ces espaces.

Indicateur de réussite : Désencombrer les bureaux et lieux de passage de notre CPAS.

Service pilote : Tous.

Impact budgétaire : Nul.

iv. Résoudre les problèmes liés à la chaudière du bâtiment Place de Pâturages

Description : Depuis de nombreuses années, le personnel du CPAS se plaint (avec raison) d'odeurs de mazout issues de la cave. Nous avons fait intervenir un spécialiste qui ne voit qu'une solution : investir dans un système de ventilation.

Indicateur de réussite : *Installer des systèmes de ventilation (haute et/ou basse) aux chaudières du CPAS.*

Service pilote : *Service technique.*

Impact budgétaire : *Voir devis.*

v. **Participer à la construction d'un nouveau bâtiment commun au C.P.A.S. et à l'administration communale**

Description : *Depuis des années, les deux administrations nourrissent l'ambition de regrouper l'ensemble des services (à quelques exceptions près) en un seul bâtiment. En effet, le projet a plusieurs ambitions : économie d'échelle, uniformisation des pratiques, économie d'énergie, ...*

Indicateur de réussite : *Participer aux réunions administratives Ville/CPAS relatives au nouveau bâtiment commun.*

Service pilote : *Comité de Direction.*

Impact budgétaire : *En fonction des frais relatifs à l'installation de nos bureaux.*

b. **Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS**

i. **Entreprendre une réflexion sur la mise en place de mesures visant à tendre vers le zéro déchet**

Description : *A titre individuel, des membres du personnel et de l'autorité politique adhèrent à cette conception du zéro déchet.*

Par ailleurs, de plus en plus de décisions prises par l'autorité politique sont empreintes du zéro déchet, de lutte contre l'obsolescence programmée et le gaspillage.

Le CPAS souhaite généraliser ce mouvement tant dans ses décisions, que dans les applications du quotidien des travailleurs, et par « effet colibri » et de « contamination positive » dans la sphère privée de chacun.

Indicateur de réussite : *Présentation au Conseil de l'Action Sociale d'un état des lieux des mesures zéro déchet que le CPAS pourrait mettre en place.*

Service pilote : *Service Energie.*

Impact budgétaire : *Nul. Cette action en tant que telle n'est pas coûteuse mais pourrait avoir des répercussions sur les marchés : Insérer, dans les marchés publics du CPAS, des clauses sociales, éthiques et environnementales / acheter des produits d'entretien écologiques, excluant les produits nocifs pour la santé des agents, du public et de la nature / etc.*

ii. **Analyser la faisabilité de mettre à disposition des voitures électriques partagées pour le personnel social et la direction**

Description : *La transition écologique est un enjeu sociétal essentiel pour tous, les institutions publiques y compris !*

Les travailleurs sociaux, pour se rendre en visite à domicile, utilisent leur propre voiture. Pour eux, comme pour les membres de la Direction, il peut en être de même pour aller en réunion, pour aller d'un site à l'autre, etc.

La mise à disposition de véhicules électriques pourrait être une autre offre répondant tant aux besoins des travailleurs, qu'aux défis écologiques.

Indicateur de réussite : *Présentation au Conseil de l'Action Sociale d'un état de la faisabilité de mise en place de véhicules électriques partagés.*

Service pilote : *Service Energie.*

Impact budgétaire : *Le coût des véhicules + installation de bornes électriques et coût d'entretien et de fonctionnement.*

c. Développer les outils informatiques

i. Mettre en œuvre la gestion des horaires par un logiciel spécifique

Description : *L'utilisation d'un système de pointage permet de mieux cerner l'activité de son administration, les temps de présence et d'absence de son personnel, de gérer au mieux les heures supplémentaires et récupérations.*

L'objectif, en utilisant un logiciel de gestion du temps, est d'avoir une vision globale qui permet, à terme, de mettre en place des plannings optimisés pour une meilleure organisation.

En mettant en place une pointeuse horaire, les responsables peuvent s'apercevoir des horaires réellement réalisés par leurs équipes. De fait, cela met en lumière certaines pratiques qui engendrent des heures supplémentaires parfois conséquentes et permet de corriger le tir.

Le CPAS a acquis un logiciel et ses pointeuses mais ne l'utilise actuellement pas correctement. Il convient d'y remédier.

Indicateur de réussite : *Déploiement et utilisation optimale du logiciel DIN CLOCK (satisfaction du Comité de Direction).*

Service pilote : *Service Informatique.*

Impact budgétaire : *Nul car le coût du logiciel est déjà inscrit au Budget.*

ii. Procéder au renouvellement du parc informatique

Description : *Comme les crises successives nous l'ont démontré, les besoins des services changent et les évolutions informatiques proposent des outils permettant de rendre de nouveaux services. Il convient d'équiper les agents de matériel neuf et mobile.*

Indicateur de réussite : *Remplacement du parc informatique par du matériel mobile.*

Service pilote : *Service Informatique.*

Impact budgétaire : *Nul ou quasiment nul car le matériel actuel est fourni dans le cadre d'un leasing et le nouveau matériel sera également fourni dans le cadre d'un leasing pour un montant quasiment équivalent.*

iii. Changer le système de téléphonie

Description : *Comme les crises successives nous l'ont démontré, les besoins des services changent et les évolutions informatiques proposent des outils permettant de rendre de nouveaux services. Il convient d'équiper d'un système de téléphonie adapté à notre époque et pouvant s'adapter à la pratique du télétravail.*

Indicateur de réussite : Remplacement du central téléphonique par un système « voice IP ».

Service pilote : Service Informatique.

Impact budgétaire : Nul ou quasiment nul car les dépenses nouvelles seront compensées par les dépenses supprimées de l'ancien central téléphonique.

d. Mettre en place une dématérialisation des documents administratifs

i. Investir dans un logiciel de gestion des délibérations

Description : Nous souhaitons nous doter d'un logiciel de gestion des délibérations afin d'optimiser l'information à destination des conseillers de l'action sociale mais également d'accentuer notre gestion des processus décisionnels (Contrôle interne). Ce logiciel nous permettrait également d'agir sur l'utilisation exagérée du papier.

Indicateur de réussite : Acquisition d'un logiciel de gestion des délibérations pour le Conseil de l'Action Sociale et le Bureau Permanent.

Service pilote : Direction Générale.

Impact budgétaire : Acquisition du logiciel : €; Formation : €; Maintenance : €/an; Acquisition de matériel : €.

5. Être un CPAS connu et reconnu

a. Développer des Synergies CPAS/ville

i. Mettre en place une convention de synergie collaborative relative aux marchés publics avec l'Administration Communale

Description : Dans le cadre des synergies avec l'Administration communale, une réflexion spécifique est menée sur le renforcement de marchés publics conjoints. Ces nouvelles synergies obligent le CPAS à questionner toute sa politique d'achats et ont un impact sur les procédures actuelles mises en place dans les services. Ce service est commun à nos deux administrations depuis des années mais aucune convention de collaboration n'a été signée. Il convient d'y remédier.

Indicateur de réussite : Adopter une convention de synergie collaborative.

Service pilote : Comité de Direction.

Impact budgétaire : Nul.

ii. Mettre en place une convention de synergie collaborative relative au Plan d'Intervention Psychosociale

Description : Dans le cadre des synergies avec l'Administration communale, une réflexion spécifique est menée sur la formalisation de l'action du CPAS au sein du Plan d'intervention psychosociale de Colfontaine.

Ce plan d'intervention est piloté par la Commune mais le CPAS est sollicité à plusieurs regards (personnel, repas, ...). Aucune convention de collaboration n'a été signée. Il convient d'y remédier.

Indicateur de réussite : *Adopter une convention de synergie collaborative.*

Service pilote : *Comité de Direction.*

Impact budgétaire : *Nul.*

iii. **Mettre en place un organe de concertation et négociation syndicale commun**

Description : *Afin de permettre une meilleure coordination entre l'Administration Communale et le CPAS, il serait bon d'organiser les rencontres syndicales (concertation ou négociation) de manière commune.*

Indicateur de réussite : *Mise en place d'un organe de concertation et négociation commun.*

Service pilote : *Comité de Direction.*

Impact budgétaire : *Nul.*

b. **Favoriser le travail en réseau dans le cadre de conventions avec de nouveaux partenaires**

i. **Développer les partenariats dans le cadre des missions du CPAS et/ou d'appels à projets particuliers**

Description : *L'article 62 de la loi du 08/07/1976 organique des CPAS prévoit que le centre peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale ou des activités spécifiques, de créer avec eux un ou plusieurs comités où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre.*

Le CPAS a donc un rôle de coordination sociale sur le territoire communal.

Des initiatives de services de la Ville et « privée » ont, pour certaines thématiques spécifiques, déjà développé plusieurs projets avec des acteurs sociaux, psycho-médicaux du territoire communal.

Le CPAS a été et est régulièrement interpellé par le monde associatif, médical, etc. pour sensibiliser à certaines problématiques, intervenir face à des difficultés structurelles de projets ou de personnes (de financement, d'agrément, de moyens, etc.), soutenir certaines actions, etc. Il convient de poursuivre et de favoriser ce travail de partenariat et de réseautage sur le territoire communal au travers de partenariats dans le cadre des missions du CPAS et/ou d'appels à projets particuliers.

Indicateur de réussite : *Participer à des appels à projets en partenariat avec d'autres institutions locales.*

Service pilote : *Direction Générale.*

Impact budgétaire : *Nul.*

c. Faire connaître l'action du CPAS en dehors de l'institution

i. Organiser une journée portes ouvertes

Description : Afin de déstigmatiser l'image du CPAS au yeux du grand public, il serait intéressant d'ouvrir les portes du CPAS. Y présentant ainsi nos divers services et l'étendue des services aux citoyens fournis par notre centre.

Indicateur de réussite : Organisation d'une journée portes ouvertes.

Service pilote : Direction Générale.

Impact budgétaire : Nul.

ii. Mettre en production et tenir à jour un site internet propre au CPAS

Description : Il conviendrait de doter le CPAS de son propre site afin d'avoir une gestion plus active des données mises en ligne ainsi que pour que de nouveaux services puissent être développés via ce site et notamment des e-services (commande d'attestations, inscriptions, demandes de rendez-vous, etc.).

Indicateur de réussite : Mise en ligne du site du CPAS.

Service pilote : Tous et Service Informatique.

Impact budgétaire : Nul vu que l'Administration Communale est déjà propriétaire d'un site via l'intercommunale IMio. La création de mini-sites est donc gratuite.

iii. Développer les informations au public et plus largement aux citoyens (articles journaux, bulletin communal, etc.)

Description : Le CPAS peut dans le grand public renvoyer une image négative. Il n'est pas rare que les actions ou non-actions du CPAS soient vécues par les citoyens comme des aides sociales « démesurées » ou qu'il est inadmissible que le CPAS ne fasse rien pour tel type de problématiques ou de publics. Nous nous rendons compte que très régulièrement, il y a une non-connaissance de l'action du CPAS et de son cadre d'intervention. Parallèlement, des initiatives du CPAS ne sont pas assez portées et visibles par les citoyens.

Actuellement, le CPAS intègre, annuellement, quelques articles dans le bulletin communal pour faire part de certaines de ses actions à un public élargi du territoire. Le CPAS complète son information aux bénéficiaires du CPAS par des affiches, folder's, etc.

La communication du CPAS se doit-elle donc d'être plus pertinente et systématique. Le CPAS souhaite réfléchir à améliorer son image et renforcer ses modes de communications.

Indicateur de réussite : Réalisation d'un affichage clair des informations de base à l'accueil des sites (heures d'ouverture, modalités de réception, comment obtenir un document administratif, etc.). Mise en ligne d'une page Facebook et adoption d'une procédure pour l'utilisation de celle-ci.

Service pilote : Tous et Service Informatique.

Impact budgétaire : Nul.