

Administration Générale – Secrétariat du C.P.A.S.
Le Conseil de l'Action Sociale

Extrait du procès-verbal de la séance du Conseil de l'Action Sociale du mardi 24 novembre 2020 à laquelle assistaient :

Madame Angela **QUARANTA**, Présidente,

Mesdames et Messieurs, Costantino **ANTONIOLI**, Agnès **CALANDE**, Giuseppe **CASSARO**, Remo **IACOVIDONATO**, Naouri **KHALED**, Sofia **KOLIBOS-MOTTARD**, Marie-Christine **LOISEAU**, Maria **PATTI**, Pietro ~~**PATTI**~~, Samuel **RWANYINDO**, Conseillers de l'Action Sociale

Monsieur André **MATHIENNE**, Directeur général.

Délibération 2020 /32 bis – Adoption du Plan Stratégique Transversal pour la législature en cours

LE CONSEIL DE L'ACTION SOCIALE,

Vu l'article 27 *ter* de la loi du 8 juillet 1976, organique des Centres Publics d'Action Sociale, tel qu'introduit par le décret du 19 juillet 2018 ;

Vu le procès-verbal de la réunion de concertation C.P.A.S. / Commune du 5 novembre 2020 ;

Vu le Plan Stratégique Transversal rédigé par la Direction générale du Centre ;

Considérant qu'il échet que le Conseil de l'Action Sociale arrête, dès l'adoption de la Déclaration de Politique Sociale un Plan Stratégique Transversal, comportant deux volets : interne et externe;

PAR CE MOTIF, après en avoir délibéré, à l'unanimité des membres présents,

PREND ACTE et ARRETE

le Programme Stratégique Transversal du C.P.A.S. pour la législature en cours.

La Déclaration de Politique Sociale pour la législature en cours, telle que détaillée ci-après selon les diverses matières

PAR LE CONSEIL DE L'ACTION SOCIALE,

Le Directeur général,

André MATHIENNE



La Présidente,

Angela QUARANTA

PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL

LEGISLATURE 2019 - 2025¹

Programme stratégique transversal : notions théoriques générales

1.- Références légales

Le programme stratégique transversal, dit P.S.T., 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^{ter} par les décrets du 19 juillet 2018.

Le P.S.T. repose sur une collaboration entre le Conseil de l'Action Sociale et l'administration.

Cette législation prévoit une prise d'acte du P.S.T. en Conseil de l'Action Sociale dans les 6 mois (9 mois la première fois) de l'installation du Conseil de l'Action Sociale et une publication du document sur le site internet du C.P.A.S. au à défaut, de la commune.

Sont également prévus une évaluation à mi-mandat et une évaluation terminale à présenter au Conseil de l'Action Sociale.

2.- Concept de P.S.T.

2.1.1. Le Programme Stratégique Transversal – P.S.T. c'est

Un programme : une série d'actions ou d'intentions d'actions que l'on planifie de faire en vue de tendre vers un résultat.

Une stratégie : il s'agit de coordonner et diriger ces actions pour atteindre le résultat : des objectifs. Quelle tactique et quels moyens utiliser pour tendre à ce résultat ?

Une transversalité : différentes parties sont engagées dans la concrétisation du programme – les mandataires politiques, l'administration, les partenaires et les citoyens.

Le P.S.T. est une démarche prospective de gouvernance locale. C'est un outil stratégique qui aide le C.P.A.S. à mieux organiser ses actions et sa politique en s'appuyant sur une culture de la planification et de l'évaluation.

2.1.2. Structure

Le pouvoir local doit définir sa vision politique. C'est ce qui a été fait dans la Déclaration de Politique Sociale adoptée par le Conseil de l'Action Sociale en sa séance du 29 septembre 2020.

Ensuite, il définit ses objectifs stratégiques.

Chacun d'entre eux est décliné en objectifs opérationnels qui, à leur tour, sont déclinés en actions.

Cette arborescence simple doit être établie en toute cohérence sachant que certaines actions peuvent, de manière transversale, servir plusieurs objectifs opérationnels.

Dans le P.S.T., il convient de distinguer le volet interne du volet externe.

- Le volet externe est centré sur les missions du C.P.A.S.

¹ Conseil de l'Action Sociale du 24 novembre 2020

- Le volet interne est centré sur l'administration et son fonctionnement. Celui-ci doit bien entendu servir le volet externe.
- Il convient de préciser que le P.S.T. vise les projets nouveaux, les initiatives nouvelles à implémenter au regard des différentes missions du C.P.A.S. Il n'a donc pas pour but de reprendre les actions déjà existantes, ni les missions obligatoires du C.P.A.S. qui sont déjà conséquentes.

2.1.3. Evolution

Le P.S.T. n'est pas figé et ne doit pas être un carcan.

Ainsi, il est amené à être modifié : certaines actions peuvent être ajoutées, supprimées, modifiées en fonction des réalités de terrain, de nouvelles opportunités (appels à projets...), de contraintes budgétaires ou humaines, des nécessités ou encore des besoins.

Enfin, le P.S.T. est une feuille de route qui dépend et impacte de manière importante les administrations concernées. En effet, il revient à l'administration d'opérationnaliser la programmation ainsi adoptée avec les ressources dont elle dispose ou qui leur seront fournies.

Le P.S.T. implique une nécessaire coopération entre l'administration et les décideurs politiques.

Enfin, le P.S.T. est soumis à évaluation ; non-seulement afin d'estimer son degré d'avancement mais également dans quelle mesure sont rencontrés les objectifs poursuivis et leur adéquation aux besoins de la population.

3. Contenu du P.S.T.

Au départ de la vision politique du C.P.A.S. arrêtée dans la déclaration de politique sociale adoptée par le Conseil de l'Action Sociale, le P.S.T. est construit verticalement autour d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels et d'actions.

C.P.A.S. de Grâce-Hollogne – Programme Stratégique Transversal

Volet interne

- **O.S. 1 : Moderniser l'organisation et le fonctionnement du C.P.A.S.**
 - O.O. 1.1. : Implémenter un système de management performant assurant la maîtrise des activités
 - Rédiger un code de déontologie et d'éthique à l'usage du personnel au départ de la charte des valeurs.
 - Revoir l'organigramme des services et le cadre du personnel afin d'améliorer la structure managériale au sein du C.P.A.S.
 - Développer les outils et méthodologies de pilotage, de mise en œuvre et de suivi du Programme Stratégique transversal et des décisions du Bureau permanent et du Conseil de l'Action sociale.
 - Achever d'implémenter un système de contrôle interne assurant la maîtrise des activités.
 - Décrire et améliorer les principaux processus et procédures de travail au sein du C.P.A.S.
 - Achever de mettre en place des procédures afin de se conformer aux exigences du règlement général sur la protection des données à caractère personnel (R.G.P.D.).
 - O.O. 1.2. : Finalisation de la mise en œuvre du plan d'action découlant de l'analyse des risques psychosociaux menée au sein du C.P.A.S.
 - Traduction concrète du plan d'action en associant étroitement les membres du personnel
 - O.O. 1.2.: Améliorer la communication interne et la transversalité entre les services
 - Réfléchir à la création d'un intranet professionnel intégrant toutes les informations et communications internes utiles et permettant au personnel de faire des démarches internes informatisées.
 - Organiser des réunions interservices pour améliorer la transversalité, l'échange d'informations et les processus de travail.

- Organiser des séances de formation/information/échange sur des sujets d'intérêt professionnel commun aux différents services du C.P.A.S.
 - O.O. 1.3. : Consolidation des outils en place relativement au pilotage et au monitoring budgétaire permettant la maîtrise des finances du C.P.A.S.
 - Consolidation de la cellule transversale de suivi des subsides sous la responsabilité du Directeur financier.
 - Développer un outil d'analyse d'impact budgétaire prospectif des décisions prises par le Bureau permanent et le Conseil de l'Action sociale.
 - Consolider les procédures de recouvrement des créances pour diminuer les non-valeurs.
 - Consolider la procédure de traitement des factures pour respecter les délais de paiement de 30 jours et diminuer les intérêts de retard.
 - O.O. 1.4: Améliorer la gestion informatisée des services et doter les agents d'outils technologiques performants nécessaires à la réalisation de leur mission
 - Mise en œuvre d'une réflexion sur l'implémenter de nouveau logiciel (Eos, Civadis, etc.) et redéfinir les procédures de travail.
 - Informatiser et automatiser la gestion des courriers entrants et sortants.
 - Mettre en place une arborescence commune à tous les services sur le serveur du C.P.A.S.
 - Mise en œuvre d'une réflexion tendant au développement d'un système d'archivage électronique en lien avec la gestion électronique des documents.
 - Implémenter la facturation électronique dans le système de comptabilité.
- **O.S. 2 : Valoriser les travailleurs pour encourager un service de qualité**
 - O.O. 2.1. : Diminuer l'absentéisme au C.P.A.S. par l'adoption d'un plan bien-être au travail
 - Renforcer la prévention des risques psychosociaux avec l'aide du Service Externe de prévention et protection au travail (COHEZIO.).
 - Prévenir et résoudre les conflits entre agents par l'organisation de séances de médiations interne ou externe.
 - Mettre en place un registre de faits de tiers.
 - Proposer un trajet personnel de réintégration des agents après une absence de longue durée.
 - Organiser une activité de team building ou commune à tous les services du C.P.A.S. chaque année.
 - Assurer la sécurisation du personnel qui est en contact direct avec le public.
 - Assurer la sécurisation des bâtiments et mettre en conformité la politique de sécurité incendie au sein des différentes implantations du C.P.A.S.
 - Mise en place du contrôle médical
 - O.O. 2.2. : Renforcer la motivation des agents en offrant plus de perspectives d'évolution de carrière et de nomination (en synergie avec l'Administration communale)
 - Adapter le cadre du personnel en veillant à maintenir le nombre d'emplois statutaires ainsi qu'en augmentant le nombre de postes d'encadrement.
 - Pourvoir prioritairement tout poste vacant par la mobilité interne.
 - Définir avec chaque agent ses objectifs personnels, les moyens pour les atteindre et son trajet d'évolution de carrière.
 - Faire des évaluations du personnel des moments d'échange et de construction de pistes d'amélioration avec le chef de service.
 - Maintenir le seuil de rémunérations des travailleurs leur permettant de vivre dans la dignité.
 - O.O. 2.3. : Développer les compétences des agents par la formation et l'échange de savoirs
 - Elaborer un programme pluriannuel de formation pour chaque agent.
 - Organiser une formation collective sur mesure pour chaque service d'ici 2024.
 - Mettre en place un trajet d'intégration pour chaque nouvel agent entrant en fonction par le parrainage/marrainage et la présentation de tous les services du C.P.A.S.
 - Encourager l'échange de bonnes pratiques entre services du C.P.A.S., avec les services communaux, les autres C.P.A.S. et les acteurs locaux.

- O.O. 2.4. : Adopter une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 - Elaborer un plan d'embauche pluriannuel à l'horizon 2024.
 - Optimiser les procédures de recrutements externes par la création progressive de réserves de recrutement pour chaque emploi.
 - Planifier et assurer le transfert du savoir (know how) via la planification des départs et l'écriture de processus de travail.
 - Adopter une jurisprudence suivie dans la gestion du personnel.
- **O.S. 3 : Renforcer l'efficacité du C.P.A.S. par les collaborations externes et le développement durable**
 - O.O. 3.1. : Accentuer les synergies avec la Commune
 - Réflexion quant à la reprise par le C.P.A.S. des services sociaux.
 - Créer des synergies de travail entre le conseiller Energie de la commune, le tuteur énergie et le service Energie du C.P.A.S.
 - Renforcer les synergies avec la Commune dans la gestion administrative du personnel et de la gestion des ressources humaines.
 - Renforcer les synergies avec la Commune dans la gestion des achats.
 - Renforcer les synergies avec la Commune dans la gestion du charroi.
 - Renforcer les synergies avec la Commune sur les volets communication et participation citoyenne.
 - O.O. 3.2. : Elaborer un plan de Développement durable **pour les bâtiments** et les services du C.P.A.S.
 - **Mise en œuvre effective de la participation du C.P.A.S. au programme de transition écologique « RenoWatt »**
 - Diminuer la consommation de papier dans l'administration par la sensibilisation du personnel.
 - Organiser le tri obligatoire des déchets au sein des bâtiments du C.P.A.S.
 - Tendre vers le verdissement de la flotte automobile par l'achat de véhicules électriques, hybrides ou C.N.G.
 - Conscientiser le personnel afin de maîtriser la consommation énergétique.
 - Insérer systématiquement des clauses sociales et environnementales dans les cahiers des charges.

C.P.A.S. de Grâce-Hollogne – Programme Stratégique Transversal

Volet externe

- **O.S. 1 : Améliorer les services du C.P.A.S. afin de répondre à l'évolution des besoins des citoyens**
 - O.O. 1.1. : Mettre en place un système d'évaluation des besoins de nos publics-cibles **et** du degré de satisfaction de nos usagers
 - Créer une cellule transversale à tous les services chargée de la coordination de l'analyse des besoins et de la satisfaction de nos publics.
 - Réaliser des enquêtes sur la qualité des services rendus avant les évaluations intermédiaire et finale du P.S.T.
 - Mettre en place les outils permettant aux citoyens de faire part en permanence de leurs besoins et satisfaction sur les services rendus.
 - O.O. 1.2. : Améliorer l'accueil des usagers des services du C.P.A.S.
 - Renforcer les permanences téléphoniques et les rendez-vous pour optimiser les suivis individuels.
 - Veiller à répondre aux demandes des citoyens dans un délai de 30 jours calendrier maximum.
 - Réduire les délais d'attente lors d'appels téléphoniques par le biais d'une amélioration du central téléphonique.

- Mise en place d'une restructuration des permanences sociales pouvant déboucher sur un système de rendez-vous à destination de nos usagers.
 - Sécurisation des locaux du C.P.A.S., en ce compris l'entrée du Centre
 - O.O. 1.3. : Améliorer la connaissance des services du C.P.A.S. par le renforcement de la communication externe
 - Créer une page Facebook du C.P.A.S. reprenant tous les informations pratiques sur les services du C.P.A.S. et sur l'organisation d'activités ou d'événements.
 - Mise à jour du site internet du C.P.A.S.
 - Renforcer la communication des activités et événements au travers du site internet communal, des réseaux sociaux, du bulletin communal et de la presse locale.
 - Affecter un agent du C.P.A.S. à temps partiel à la fonction de coordination de la communication externe.
 - Organiser tous les 2 ans une journée porte ouverte du C.P.A.S.
 - Assurer la visibilité, la promotion des services du C.P.A.S. et envisager la reprise par celui-ci des missions à vocation sociale exercées par d'autres structures communales
- **O.S. 2 : Lutter contre toutes les formes d'exclusion sociale**
 - O.O. 2.1. : Accentuation de la mise en œuvre des politiques de première ligne du Centre
 - Amélioration de la prise de décision par les organes délibérants
 - Approche transversale dans le traitement des problématiques sociales soumises aux organes délibérants du Centre par la mise en place de la « demande unique »
 - O.O. 2.2. : Mise en œuvre rationalisée des missions de deuxième ligne du Centre
 - Maintien des services offerts à la population
 - Réflexion sur l'évolution des services de deuxième ligne dans la perspective d'une amélioration de leur fonctionnement et, autant que faire se peut, une diminution de leur coût lorsque cela est possible
 - O.O. 2.3. : Accentuer le travail de prévention et d'insertion avec les jeunes Gracieux-Hollognois de 18 à 30 ans
 - Accentuer le travail avec les étudiants bénéficiant d'un revenu d'intégration en organisant une permanence mensuelle supplémentaire.
 - Mener un accompagnement spécifique des personnes « NEETS » (« not in education, employment or training ») par la mise sur pied d'un groupe de +- 15 personnes afin d'aborder les diverses problématiques présentant un frein à l'insertion sociale et professionnelle.
 - Elargir le dispositif du tarif préférentiel pour le permis de conduire pratique pour les jeunes de 18-30 ans.
 - O.O. 2.4. : Favoriser l'accès à l'énergie pour tous en offrant aux citoyens en difficultés les outils de maîtrise et de réduction de leurs consommations énergétiques
 - Intensifier la guidance énergétique et budgétaire en collaboration avec le service de médiation de dettes afin de permettre un meilleur encadrement des bénéficiaires et diminuer le nombre d'aides sociales octroyées.
 - Encourager la réalisation de petits travaux économiseurs d'énergie dans les habitations en collaboration avec le service dépannage et, le cas échéant, avec des partenaires extérieurs.
 - Améliorer l'utilisation de l'ensemble des dispositifs d'activation des mesures sociales à l'égard des bénéficiaires.
 - Poursuivre et accentuer le Plan d'Action de Prévention en matière d'Economie d'énergie ainsi que le rôle du tuteur, tant au niveau des actions collectives qu'individuelles.
 - O.O. 2.3. : Lutter contre le surendettement en amplifiant le travail préventif du service de médiation de dettes et le travail post règlement collectif de dettes
 - Continuer à amplifier l'axe préventif par la mise en place d'une permanence supplémentaire de guidance budgétaire.

- Elaborer des statistiques internes fiables via la création d'un fichier opérationnel et organiser l'encodage des données.
 - Favoriser un suivi adéquat post règlement collectif de dettes
- O.O. 2.4. : Mener une réflexion pertinente en matière de lutte contre la pauvreté infantile
 - Implémenter des propositions originales et innovantes favorisant la lutte contre cette pauvreté, en privilégiant une amplification des partenariats existants, et en veillant à favoriser tout particulièrement l'accès à des activités sportives, culinaires et culturelles.
 - Veiller à une utilisation optimale du Fonds de participation fédéral
- O.O. 2.5. : Contribuer à la création, à l'activation et au développement d'une plate-forme sociale inter-services comme impulseur des politiques sociales menées sur le territoire de Grâce-Hollogne
 - Mise en place d'un cadastre actualisé des politiques sociales sur Grâce-Hollogne
 - Organiser un salon du volontariat en collaboration avec l'Echevinat de la Participation, de la Citoyenneté et / ou des Affaires sociales et l'ensemble des acteurs locaux.
- **O.S. 3 : Permettre l'insertion sociale et professionnelle des citoyens de Grâce-Hollogne les plus fragilisés**
 - O.O. 3.1. : Utiliser le Projet individualisé d'intégration sociale (P.I.I.S.) comme un outil d'accompagnement sur base des besoins des bénéficiaires
 - Intensifier le soutien et le suivi individuel du bénéficiaire dans les différentes étapes de son parcours vers l'emploi afin de lever les obstacles auxquels il est confronté.
 - O.O. 3.2. : Elargir les dispositifs collectifs d'insertion sociale et d'insertion socioprofessionnelle pour les rendre accessibles au plus grand nombre
 - Intensifier les collaborations avec le réseau Gracieux-Hollognois.
 - Mener une réflexion sur l'élargissement des ateliers du Service d'Insertion Sociale à l'égard du public qui n'est momentanément pas en mesure de bénéficier d'un dispositif d'insertion socioprofessionnelle.
 - Adapter les modules d'insertion socioprofessionnelle en fonction de l'analyse des besoins.
 - O.O. 3.3. : Renforcer la politique d'insertion socioprofessionnelle des publics fragilisés par la mise à l'emploi dans les secteurs public, non-marchand et privé
 - Tendre à mettre à l'emploi 20 personnes par an via le dispositif article 60 § 7
 - Réaliser une évaluation de la politique d'insertion mise en place par le C.P.A.S. de Grâce-Hollogne.
 - Adapter les pratiques et méthodologies de travail des travailleurs sociaux via l'élaboration d'un manuel de procédures.
 - Renforcer le parcours de redynamisation entre insertion sociale et insertion socioprofessionnelle.
 - Développer et favoriser les moyens de locomotion des usagers par une formation théorique et pratique au permis B.
 - Accompagner les bénéficiaires de l'aide sociale équivalente au R.I.S. dans leur parcours d'insertion socioprofessionnelle.
 - Maintenir le soutien à H.M.I. pour le développement des mises à l'emploi dans le secteur privé via le dispositif article 61.
 - Etablir dans le contexte précité une liste des personnes susceptibles de rentrer dans ce dispositif
 - Proposer un suivi régulier et un soutien administratif aux personnes après la fin de leur mise à l'emploi, en partenariat avec les différents opérateurs actifs au sein du secteur.
- **O.S. 4 : Développer les services de proximité à finalité sociale**
 - O.O. 4.1. : Amplifier les activités d'économie sociale vers de nouveaux secteurs comme l'entretien des espaces verts ou la restauration

- Mener, en collaboration avec l'administration communale une réflexion sur la création de nouvelles activités (agrées ou non) dans le domaine de l'économie sociale, par exemple relativement à l'entretien des espaces verts ou la restauration, en s'inspirant des expériences menées par les Communes limitrophes et en recourant notamment à des modes d'organisation flexibles et originaux.
- O.O. 4.2. : Renforcer les services pour répondre aux besoins et attentes des citoyens
 - Mener une réflexion sur la création d'un taxi social et l'ampleur de son rôle
 - Convention de partenariat avec la C.S.D. et l'A.S.D. – aides familiales
 - Synergies avec la Commune

PAR LE CONSEIL DE L'ACTION SOCIALE,

Le Directeur général,

André MATHIENNE

La Présidente,

Angela QUARANTA

