

Programme Stratégique Transversal – Evaluation définitive

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 (outil de gestion, participatif et évolutif) est une réelle opportunité pour notre centre. 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 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 étaient, selon nous, nécessaires pour répondre aux nouveaux enjeux que la crise sanitaire et la crise économique avaient apporté.

Ce document était ainsi 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.

Nous tenterons dans le présent document d'évaluer la réalisation de notre Plan Stratégique Transversal. Comme vous pourrez le constater, notre Centre n'a pas à rougir du travail effectué.

Nous tenons à remercier tous les agents qui, chaque jour, font évoluer notre CPAS. Nous les remercions également pour le travail qu'ils ont effectué dans le cadre de ce plan.

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 et 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 semble 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 lui 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'actions 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.

Evaluation

Une évaluation par Objectifs Opérationnels

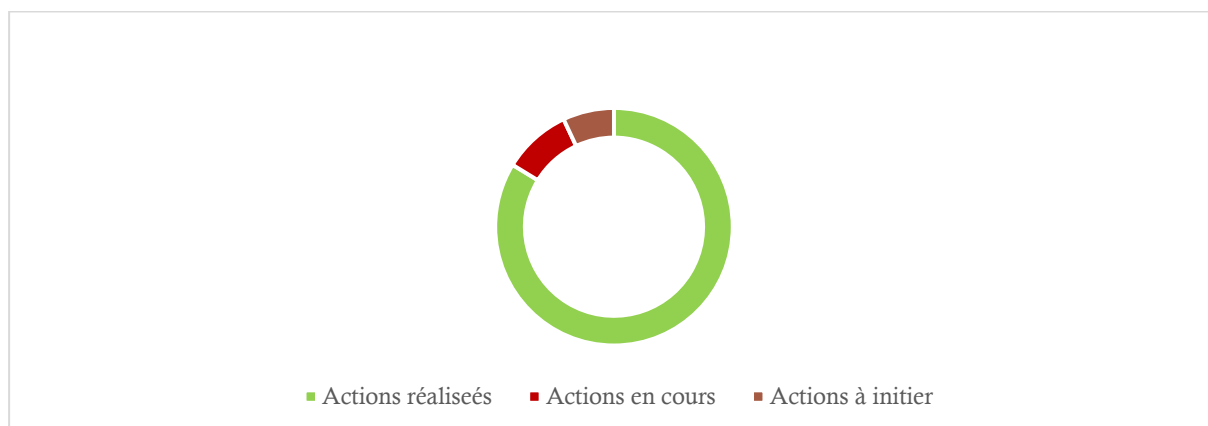
Afin d'avoir une vue d'ensemble plus transversale, l'angle choisi pour réaliser l'évaluation du PST est d'évaluer l'état d'avancement des actions par objectifs opérationnels.

Une action sera considérée comme « terminée » quand les processus qui constituent l'action ont été mis en œuvre (dans notre cas, lorsque les indicateurs de réussite auront été atteints).

En quelques chiffres

Statistiquement, sur les 43 actions qui composent notre PST :

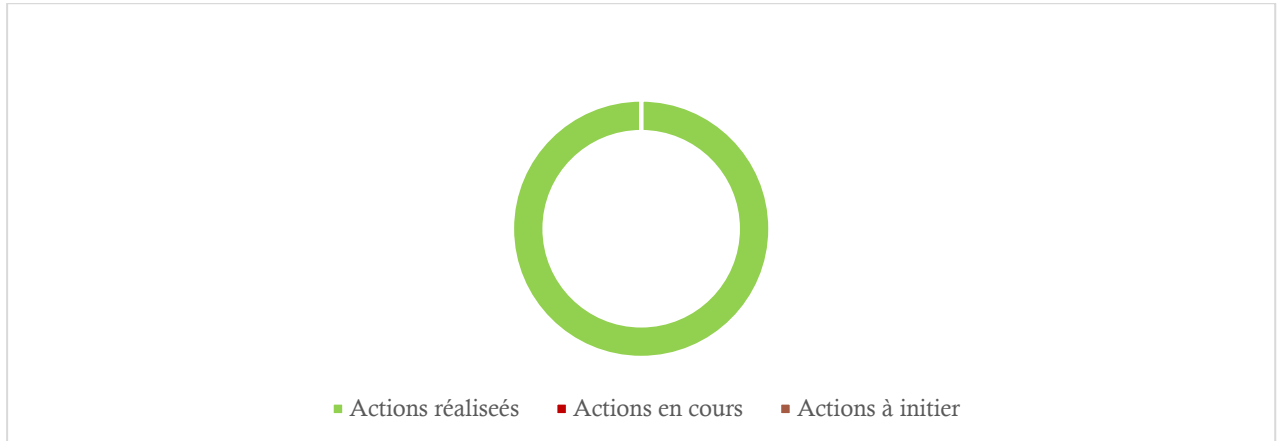
- 36 sont réalisées
- 4 sont en cours
- 3 sont à initier



Objectif Stratégique 1 : Être un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité

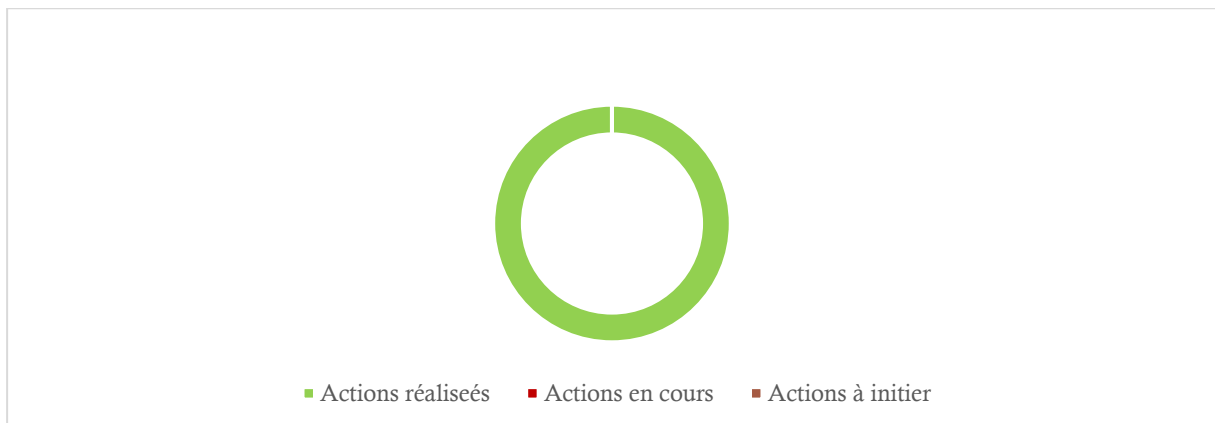
- Objectif Opérationnel 1 : Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration

Toutes les actions ont été réalisées.



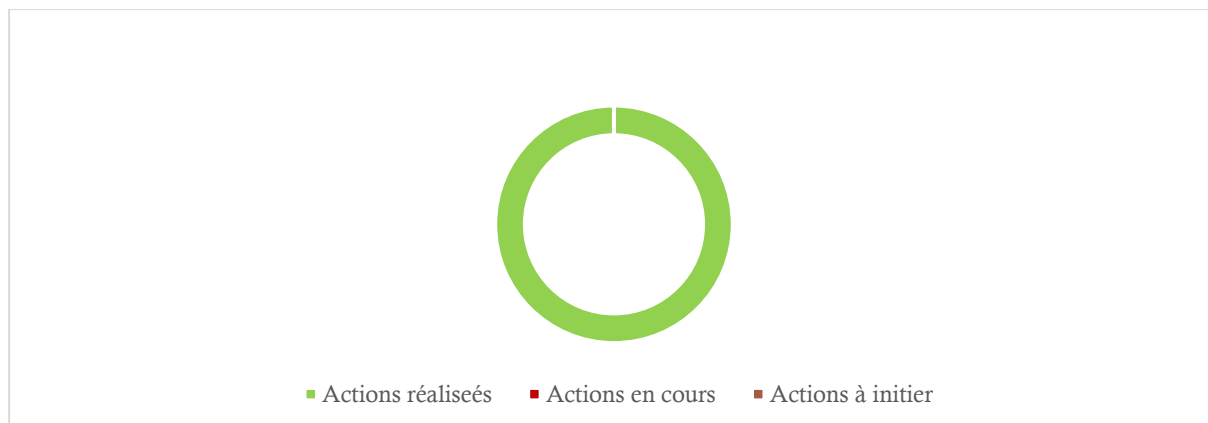
- Objectif Opérationnel 2 : Développer l'insertion sociale pour les personnes bénéficiant d'une aide du CPAS

Toutes les actions ont été réalisées.



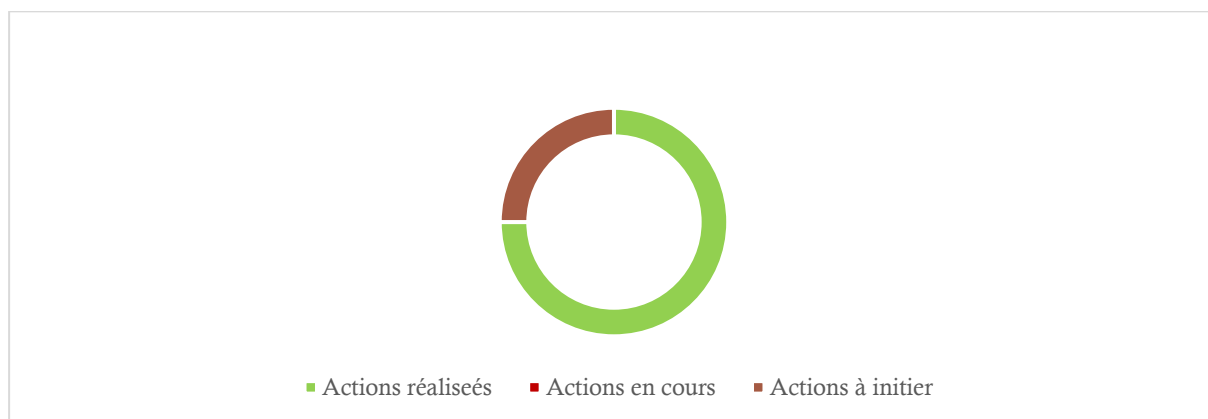
- Objectif Opérationnel 3 : Développer l'offre de services aux aînés

Toutes les actions ont été réalisées.



- Objectif Opérationnel 4 : Développer nos services sociaux

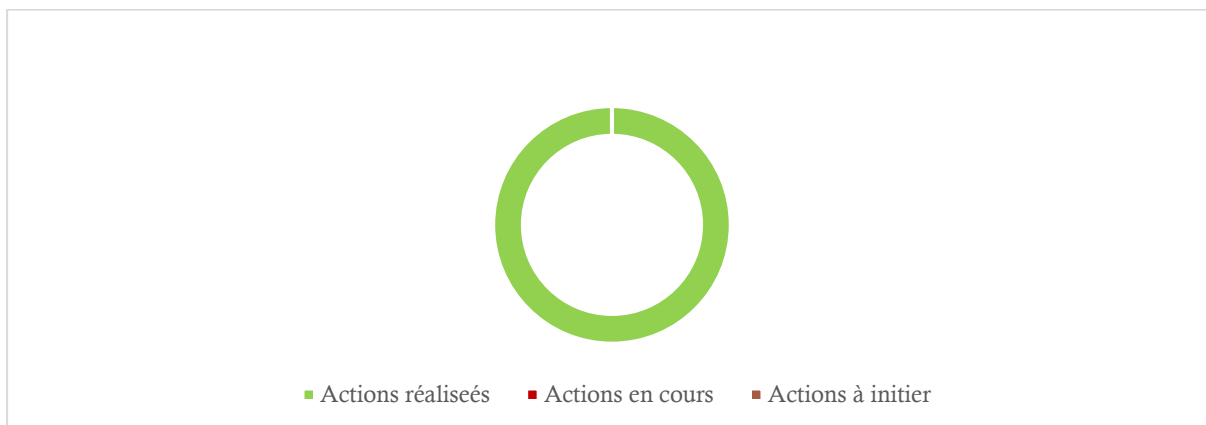
3 actions sur 4 ont été réalisées. Une action n'a pas été réalisée : « Renforcer nos actions en matière de lutte contre le surendettement ».



Objectif Stratégique 2 : Être un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente

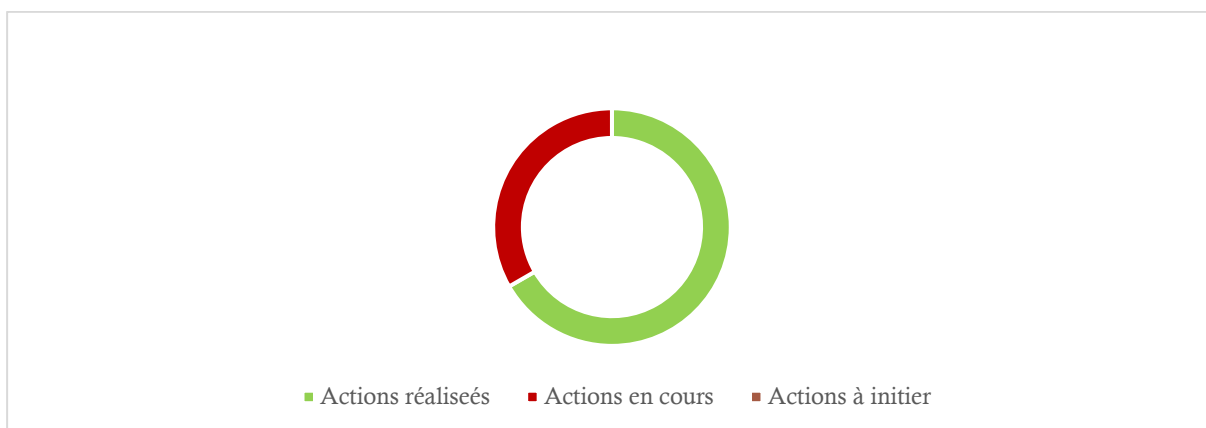
- Objectif Opérationnel 1 : Mener une politique de ressources humaines attentive et innovante pour son personnel

Toutes les actions ont été réalisées.



- Objectif Opérationnel 2 : Maintenir un personnel de qualité

2 actions sur 3 ont été réalisées. Une action est en cours de réalisation : « Mettre en place des plans de formation pour l'ensemble du personnel ».



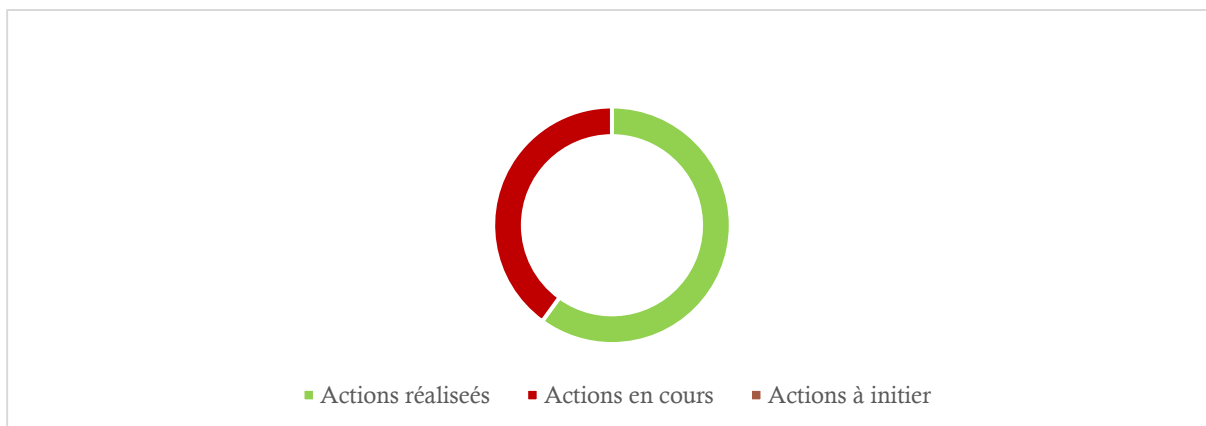
- Objectif Opérationnel 3 : Améliorer la transparence des procédures institutionnelles et la continuité des services

L'action est en cours de réalisation : « Améliorer la transparence des procédures institutionnelles et la continuité des services ».

Objectif Stratégique 3 : Être un CPAS qui favorise la culture d'entreprise

- Objectif Opérationnel 1 : Favoriser la communication interne et la transversalité

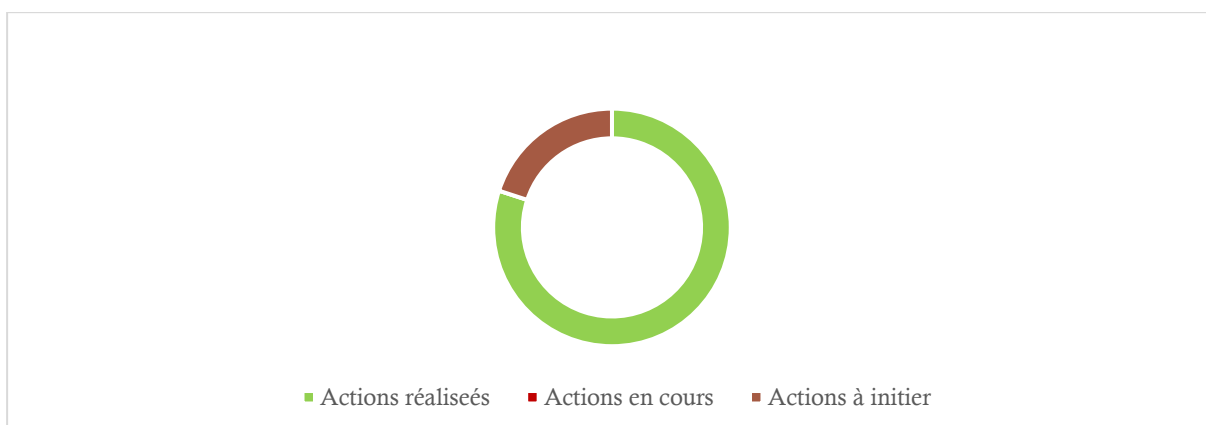
3 actions sur 5 ont été réalisées. Deux actions sont en cours de réalisation : « Favoriser la communication interne et la transversalité » et « Définir des « valeurs institutionnelles » partagées au sein de l'administration ».



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

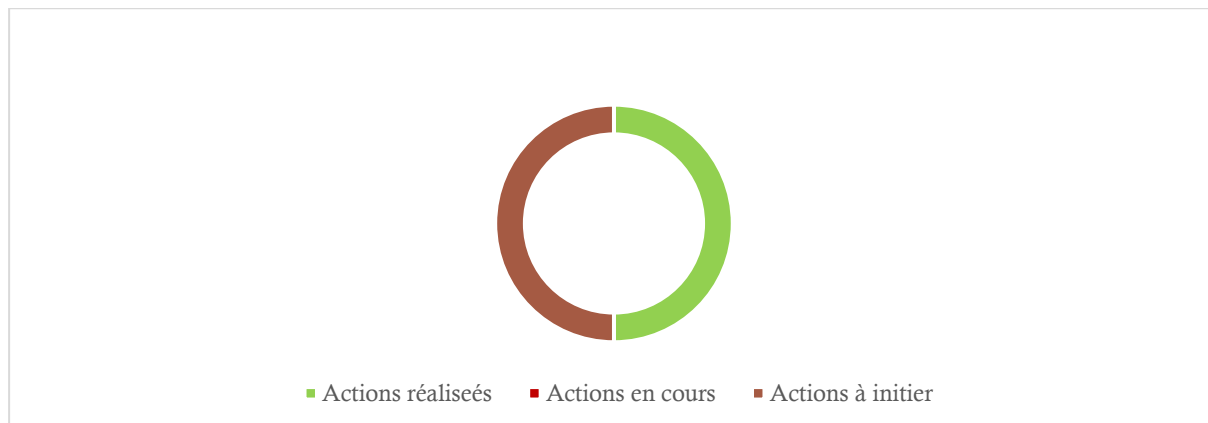
- Objectif Opérationnel 1 : Valoriser le patrimoine du CPAS en assurant la rénovation, l'entretien et la maintenance régulière des bâtiments dont le CPAS est propriétaire et/ou gestionnaire

4 actions sur 5 ont été réalisées. Une action n'a pas été réalisée : « Mettre en place un cadastre des consommations énergétiques des bâtiments dont le CPAS est propriétaire et/ou gestionnaire ».



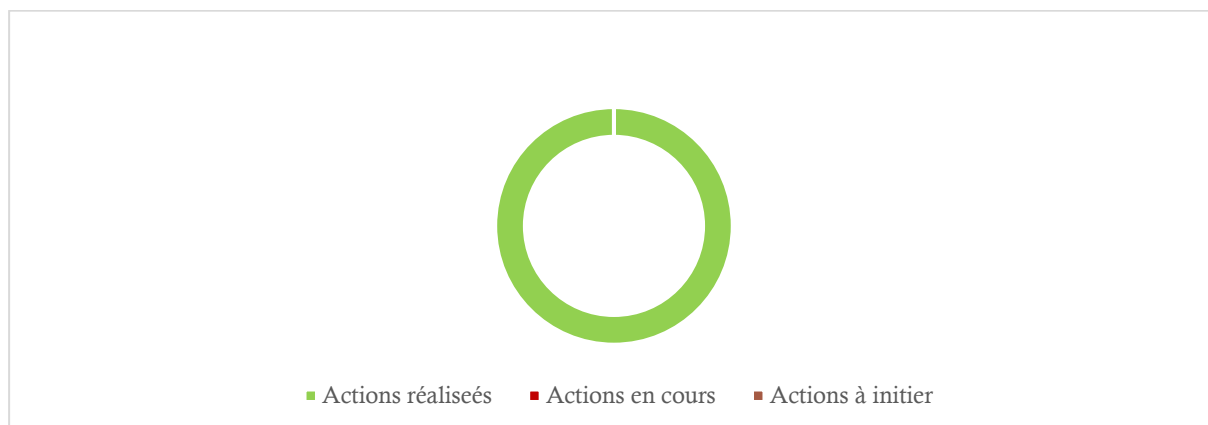
- Objectif Opérationnel 2 : Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS

Une action sur 2 a été réalisée. Une action n'a pas été réalisée : « Analyser la faisabilité de mettre à disposition des voitures électriques partagées pour le personnel social et la direction ».



- Objectif Opérationnel 3 : Développer les outils informatiques

Toutes les actions ont été réalisées.



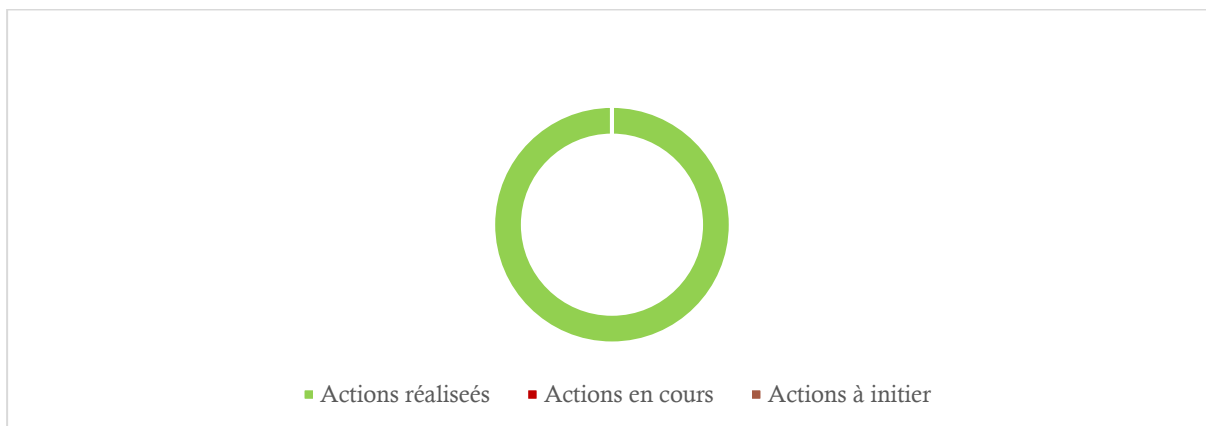
- Objectif Opérationnel 4 : Mettre en place une dématérialisation des documents administratifs

L'action a été réalisée.

Objectif Stratégique 5 : Être un CPAS connu et reconnu

- Objectif Opérationnel 1 : Développer des synergies CPAS/Ville

Toutes les actions ont été réalisées.

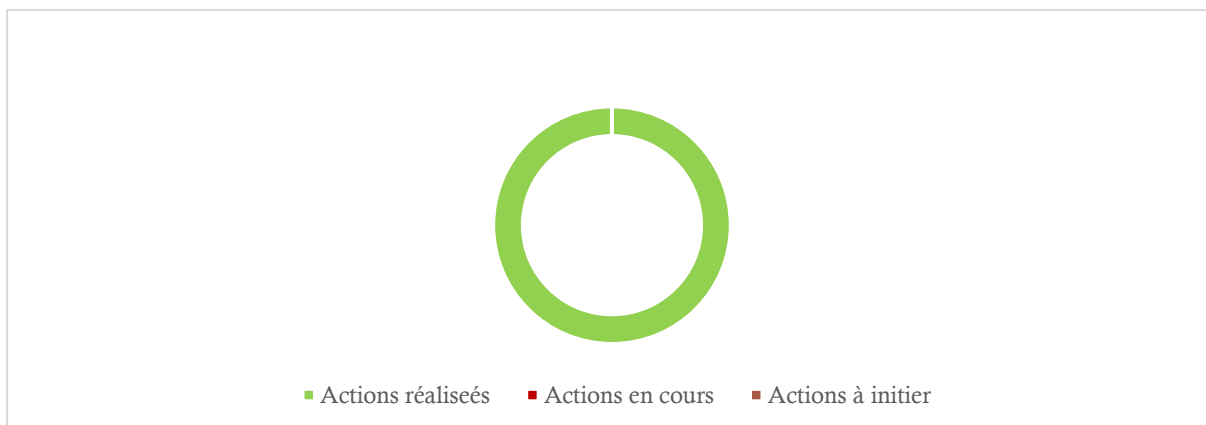


- Objectif Opérationnel 2 : Favoriser le travail en réseau dans le cadre de conventions avec de nouveaux partenaires

L'action a été réalisée.

- Objectif Opérationnel 3 : Faire connaître l'action du CPAS en dehors de l'institution

Toutes les actions ont été réalisées.



Pour aller plus loin

Le détail de chaque action ainsi que les justificatifs de leur réalisation se trouve en annexe au présent document.