

Centre Public d'Action Sociale de Virton

Programme Stratégique Transversal



Législature 2018-2024

Table des matières

INTRODUCTION	3
PARTIE 1	4
1.1 Introduction	4
1.2 Contexte.....	4
1.2.1 Base légale.....	4
1.2.2 Esprit du PST.....	4
1.2.3 Déclaration de Politique Sociale : les lignes de fond	5
1.3 Méthodologie.....	5
1.4 Notions.....	6
PARTIE 2	8
2.1 Introduction	8
2.2 Le programme stratégique transversal.....	8
2.2.1 Volet externe	8
2.2.2 Volet interne.....	9
2.2.3 Fiches actions	10
2.2.4 Les acteurs du PST	18
2.2.5 Evaluation.....	18
PARTIE 3	20
CONCLUSION	22
BIBLIOGRAPHIE.....	23
ANNEXE	23

INTRODUCTION

Si « *Gouverner c'est prévoir*¹ », alors le programme stratégique transversal (PST) est là pour outiller, aider et accompagner les mandataires politiques et les administrations locales à se projeter dans une posture méthodologique.

Vous le lirez dans le développement de ce fascicule, mais j'insiste dans cette partie introductive, les acteurs qui gravitent autour ont tous un « mandat » particulier pour mener à bien les projets. Si le Conseil de l'Action Sociale définit l'orientation, le cap, le Directeur général du Centre doit être à la manœuvre, aux manettes, avec ses équipes. Quel défi ! Fédérer le personnel autour d'objectifs communs et de susciter l'adhésion de ces derniers sera un réel travail de fond, de patience, sans relâche.

Rappelons-le, la situation financière de la commune de Virton n'est pas réjouissante. Nous ne pouvons pas mener tout de front ! Des choix, des priorisations, de la planification ainsi que de l'originalité et de la créativité devront être présents, pour nous aiguiller durant toute la législature. Là aussi, la bonne gouvernance est de mise.

Le PST du CPAS de Virton est axé sur les lignes de fond de la déclaration de politique sociale (DPS en annexe), et il se veut ambitieux afin qu'une **transition solidaire s'inscrive durablement**.

Cet outil se veut le plus explicite possible, et ce afin que tout habitant de Virton puisse connaître les objectifs fixés pour leur CPAS et la Maison de repos « l'Amitié ». Pouvoir susciter l'intérêt pour mieux connaître les missions du CPAS, les services, mais aussi le travail du quotidien, reste un de mes objectifs personnels sur cette législature.

Enfin, je tiens ici à saluer le travail de tous les agents qui ont participé de près ou de loin à cet important travail et je les en remercie très sincèrement.

Nicolas Schiltz

Président du CPAS

¹ Émile de Girardin

PARTIE 1

1.1 Introduction

En juillet 2018, un décret régional a intégré la notion de programme stratégique transversal dans la loi organique des CPAS.

Ce programme stratégique transversal, dit PST, est conçu comme un **outil de gouvernance pluriannuel et de planification** dont le but est de permettre aux équipes du CPAS d'atteindre les objectifs opérationnels déclinés en actions et projets, et qui découlent des objectifs stratégiques traduits dans la déclaration de politique sociale, adoptée par le Conseil de l'action sociale le 7 mai 2019.

Il constitue un outil de travail pour les conseillers du CPAS, les gestionnaires et les agents de l'administration.

Il apporte à la population une visibilité sur les enjeux et les priorités d'actions que se fixe l'institution pour les années à venir.

1.2 Contexte

1.2.1 Base légale

Le décret wallon du 19 juillet 2018 a modifié la loi organique des CPAS en intégrant le programme stratégique transversal à l'article 27 ter.

La loi définit le PST comme suit :

« Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le conseil de l'action sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le Conseil de l'action sociale et l'administration. »

1.2.2 Esprit du PST

Le PST a pour volonté de généraliser la culture de la planification et de l'évaluation à l'échelon local. Le PST est une démarche prospective de gouvernance locale. Il sera évolutif en fonction des besoins constatés au fil du temps ainsi que des évaluations réalisées.

Le PST propre au CPAS permet de renforcer et de réaffirmer le rôle premier du CPAS dans l'action sociale locale. Il est centré sur le contenu de la politique sociale qui sera menée par le CPAS au cours des 6 années de la législature.

Le PST du CPAS de Virton comporte un peu plus de 150 actions. Celles-ci n'intègrent évidemment pas tous les projets et actions menés et suivis par les équipes.

Il est un premier état des lieux des actions en cours, des forces et faiblesses de l'institution, des processus à améliorer et des actions prioritaires à mener pour répondre à ces enjeux et priorités.

1.2.3 Déclaration de Politique Sociale : les lignes de fond

La déclaration de politique sociale (DPS) est la formulation claire de la vision politique.

La DPS permet d'impulser le Plan Stratégique Transversal (PST).

Le PST traduit la vision politique exprimée dans la DPS.

Les axes envisagés de la nouvelle législature pour l'action du CPAS sont exposés dans la DPS à savoir : quatre objectifs transversaux - une vision sociale sur cinq priorités - une vision dynamique sur trois enjeux prioritaires pour la maison de repos.

Les 4 objectifs transversaux sont :

- « Ne laisser personne au bord du chemin »
- « Pour un CPAS de bonne gouvernance »
- « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques »
- « Pour un CPAS définissant ses propres valeurs ».

La vision sociale sur cinq priorités est :

- « Pour un CPAS juste dans son action sociale »
- « Pour un CPAS luttant contre la pauvreté infantile »
- « Pour un CPAS permettant l'accès à un logement digne »
- « Pour un CPAS original dans l'insertion sociale et l'insertion professionnelle »
- « Pour un CPAS proche de ses aînés ».

La vision dynamique repose sur trois enjeux prioritaires pour la maison de repos :

- Le projet d'extension et de reconditionnement
- Un projet de vie pour la maison de repos
- La qualité au cœur de notre action.

Vous trouverez le texte intégral de la déclaration de politique sociale du CPAS en annexe.

1.3 Méthodologie

Bien que le PST devait être approuvé dans les 6 mois qui suivent l'installation du Conseil de l'action sociale (9 mois pour cette législature 2018-2024), ce calendrier n'a de toute évidence pas pu être respecté, pour des raisons largement liées au contexte difficile que connaît notre Centre, à savoir sa situation budgétaire difficile.

En effet, le Comité de direction s'est consacré à la mise sur pied et au suivi de mesures de gestion et d'économies, en réponse à ce contexte difficile dès l'adoption du budget 2019.

La mise en place de ces mesures a nécessité du temps, de l'énergie, et s'est ajoutée au suivi des missions habituelles, obligatoires ou facultatives, des différents départements.

De ce fait, la mise en place et le suivi de ces mesures expliquent que l'élaboration du PST par le Comité de direction n'a pas pu coïncider avec le calendrier imposé.

L'épidémie actuelle et les mesures sanitaires qui ont nécessairement impacté le fonctionnement des organes de décision et des services ont encore allongé le délai permettant de soumettre le PST à l'adoption du Conseil de l'action sociale.

Le PST du CPAS de Virton a été finalisé par le Comité de direction au cours des mois de mars et avril 2020, après une concertation avec les équipes.

Celui-ci fait l'objet du Comité de direction lors d'une réunion commune ainsi que de l'avis du Comité de concertation Commune-CPAS.

Ensuite, le PST a été soumis à l'approbation du Conseil de l'action sociale lors de sa séance du 31 août 2020. Enfin, cette décision d'approbation du PST est transmise au Gouvernement wallon.

1.4 Notions

Le programme stratégique transversal, c'est :

- Un **programme** : c'est-à-dire un ensemble de choses que l'on planifie de faire
- Une **stratégie** : c'est-à-dire une vision politique sur la durée de la mandature et qui consiste essentiellement à déterminer ce que l'on souhaite. Cette vision s'inscrit dans une notion d'évolution. En cela, elle répond à la notion de stratégie.
- Une **transversalité** : c'est-à-dire que le PST concerne toute l'activité du CPAS et implique le Conseil, l'administration, tous les services, les chefs, les agents et partenaires.

Le PST comprend :

- des **objectifs stratégiques** : = le « DEVENIR » de l'institution
 - Ils traduisent la vision politique (de l'autorité).
 - Ils expriment ce que le CPAS veut être au terme de la mandature ou à plus long terme.
 - Ils expriment les enjeux et les effets recherchés des politiques publiques mises en œuvre.
 - Ils devront pouvoir se décliner en objectifs opérationnels.

- des **objectifs opérationnels** : = le « FAIRE EVOLUER »
 - Ils traduisent ce que le CPAS devra atteindre au niveau opérationnel pour contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques.
 - Ils sont définis pour être valables à court terme ou moyen terme.

Derrière leur formulation se cache un résultat à atteindre.

Ils doivent être SMART : **spécifiques,**
 mesurables,
 acceptables,
 réalistes
 et délimités dans le **temps.**

- Des **actions** : = le MOYEN DE CONCRETISER l'objectif opérationnel
- Une **estimation** des coûts de réalisation des différentes actions envisagées.
- Des **chefs de projets et les services** qui sont **impliqués** dans les réalisations.

**Voir en annexe les schémas illustrant les représentations conceptuelles du PST*

PARTIE 2

2.1 Introduction

Le PST est divisé en deux grands volets :

- Un **volet externe** vise le développement de politiques locales au bénéfice des personnes.
- Un **volet interne** vise quant à lui l'organisation interne de l'administration et ses services. Il est tourné vers l'amélioration des services, etc. Ce volet est essentiel. En effet, le CPAS, c'est d'abord une organisation au service des citoyens. La qualité du service public passe par la qualité de son personnel et de ses processus internes.

2.2 Le programme stratégique transversal

2.2.1 Volet externe

2.2.1.1 Les objectifs stratégiques / OS

OS 1	Être un CPAS juste dans son action sociale
OS 2	Être un CPAS qui lutte contre la pauvreté infantile
OS 3	Être un CPAS permettant l'accès à un logement digne
OS 4	Être un CPAS créatif et novateur dans les missions liées à l'insertion socio-professionnelle
OS 5	Être un CPAS proche de ses aînés
OS 6	Être un CPAS avec une vision dynamique pour la MR-MRS l'Amitié

2.2.1.2 Les objectifs opérationnels / OO

OS 1	OO 1.1	Maintenir, développer et renforcer les partenariats avec le milieu associatif local
	OO 1.2	Doter le CPAS d'un budget de référence avant la mi-législature
	OO 1.3	Renforcer la proximité avec les usagers par une décentralisation des actions
	OO 1.4	Mettre en place des actions préventives de guidance sociale en vue de diminuer les situations d'urgence sociale

OS 2	OO 2.1	Mettre en place chaque année des actions préventives concernant la santé, la scolarité, le bien-être, et l'épanouissement des enfants/des adolescents
	OO 2.2	Développer des actions préventives en faveur des parents

OS 3	OO 3.1	Créer un pôle logement
	OO 3.2	Développer les actions du service énergie favorisant l'accès du public du CPAS vers un logement digne et durable
	OO 3.3	Développer la lutte contre les marchands de sommeil en collaboration étroite avec les services de la Ville

	OO 4.1	Accompagner les bénéficiaires en vue de leur émancipation du CPAS
	OO 4.2	Poursuivre l'insertion sociale

OS 4	OO 4.3	Adopter des approches différenciées des personnes selon leurs capacités et leurs envies
	OO 4.4	Favoriser les parcours de formation
	OO 4.5	Soutenir les jeunes dans leur parcours d'étudiant
	OO 4.6	Dynamiser les mises à l'emploi
	OO 4.7	Participer au projet "Territoire zéro chômeur de longue durée"
	OO 4.8	Remettre en question continuellement l'organisation des services en fonction des moyens humains de l'institution
	OO 4.9	Nourrir l'organisation de l'institution par des propositions d'actions innovantes

OS 5	OO 5.1	Créer un pôle personnes âgées
	OO 5.2	Dynamiser les services de maintien à domicile
	OO 5.3	Mettre en œuvre le Centre d'accueil de jour

OS 6	OO 6.1	Développer un projet de vie adapté à chaque résident et à la nouvelle structure de l'établissement
	OO 6.2	Développer des services de qualité en faveur des résidents tout en maintenant l'équilibre budgétaire
	OO 6.3	Mener une réflexion sur les résidences services

2.2.2 Volet interne

2.2.2.1 Les objectifs stratégiques / OS

OS 1	Être un CPAS de bonne gouvernance
OS 2	Être un CPAS qui définit ses propres valeurs
OS 3	Être un CPAS "durable" actif dans la lutte contre le changement climatique

2.2.2.2 Les objectifs opérationnels / OO

OS 1	OO 1.1	Consolider et développer les synergies positives avec la Ville et les autres CPAS
	OO 1.2	Mettre sur pied des mesures permettant de réduire les dépenses quotidiennes et d'optimiser les recettes
	OO 1.3	Être un CPAS soucieux de la qualité du travail
	OO 1.4	Développer un management participatif et bienveillant
	OO 1.5	Se munir d'un plan de communication interne et externe efficace et dynamique
	OO 1.6	Développer des marchés publics avec anticipation, sous un angle "responsable", et des marchés conjoints, notamment avec la Ville
	OO 1.7	Gérer durablement le patrimoine immobilier au sein du CPAS

OS 2	OO 2.1	Concevoir une charte définissant cinq valeurs fondamentales à respecter dans notre action au quotidien
------	--------	--

OS 3	OO 3.1	Consommer de façon éco-responsable concernant l'énergie, les déplacements, la gestion des déchets et les achats divers
	OO 3.2	Réduire la facture énergétique de 5% à 10 % des bâtiments du CPAS
	OO 3.3	Réduire la consommation et la facture d'eau

2.2.3 Fiches actions

2.2.3.1 Méthode

La fiche « action » va plus loin dans le détail et dans l'opérationnel. Elle comprend les tâches nécessaires à la réalisation des actions. Pour en assurer le succès, les actions du PST ont été pensées et rédigées en ayant à l'esprit quel service va s'en occuper.

La fiche est mise à jour quotidiennement par le chef de projet. Ce dernier doit faire remonter toute difficulté rencontrée dans la mise en œuvre auprès du Codir afin de permettre une éventuelle actualisation de l'action (émergence d'un nouveau contexte, diminution du budget, obtention ou non d'un subside, nouvelle répartition des ressources humaines, ...)

2.2.3.2 Modèle

Chaque action fait l'objet d'une fiche selon le modèle suivant :

Fiche action					
Volet interne					
OS X					
OO X					
Référence	Libellé				Statut
action X					
					Début
Date dernière mise à jour					fin
Description/plan de travail					
Intervenants			Livrables attendus		
service					
chef de projet					
agent traitant / équipe					
Partenaire(s)					
Ressources nécessaires			Lien avec DPS		
humaines	etp				
budgétaires	coût estimé				
	article budg.				
	budget				
	mode de financement				
			Météo		
			Délais	Ressources	Globale
Taux d'avancement			%	Commentaires	

2.2.3.3 Catalogue

VOLET EXTERNE	
O. S. 1 - Etre un CPAS juste dans son action sociale	
O. O. 1.1.	Maintenir, développer et renforcer les partenariats avec le milieu associatif local
action 1	Participer tous les trimestres aux plateformes ISP
action 2	Présenter tous les 2 ans notre Centre aux services sociaux de la région lors d'une après-midi
action 3	Inviter tous les trimestres un service social de l'arrondissement au sein du CPAS pour mieux connaître son fonctionnement
action 4	Augmenter à raison de 20% le nombre de conventions de partenariat avec le milieu associatif Virtonnais
action 5	Organiser tous les 6 mois une plateforme insertion inter-CPAS
O. O. 1.2.	Doter le CPAS d'un budget de référence
action 1	Elaborer le budget de référence et appliquer cette situation budgétaire systématiquement pour l'analyse de toutes les demandes de prise en charge, en tenant compte d'indicateurs correspondant aux besoins fondamentaux communs et d'indicateurs spécifiques aux situations
O. O. 1.3.	Renforcer la proximité avec les usagers et la population par une décentralisation des actions et le développement de la communication
action 1	Organiser une réunion trimestrielle avec les cantonniers désignés par la Ville au sein de chaque village
action 2	Alimenter la page des réseaux sociaux en vue de développer la communication envers les citoyens
action 3	Maintenir le rythme de minimum une visite à domicile par an chez chaque bénéficiaire du Centre
action 4	Organiser une fois tous les trimestres une permanence dans un des villages de la commune de Virton
O. O. 1.4.	Mettre en place des actions préventives de guidance sociale en vue de diminuer les situations d'urgence sociale
action 1	Alimenter trimestriellement la page des réseaux sociaux en vue de développer la communication envers les citoyens
action 2	Diminuer annuellement les demandes de prises en charge de 5% en augmentant les contacts avec les services extérieurs qui gravitent autour des usagers afin de prévenir les problèmes sous-jacents
O.S. 2 - Etre un CPAS qui lutte contre la pauvreté infantile	
O.O. 2.1.	Mettre en place chaque année des actions préventives concernant la santé, la scolarité, le bien-être, et l'épanouissement des enfants/des adolescents
action 1	Organiser annuellement une rencontre avec les directions des écoles et les PMS de la commune de Virton pour échanger sur les différentes actions mises en place via le subsidé participation et activation sociale et prendre connaissance de leurs besoins
action 2	Adapter les interventions selon les besoins spécifiques des familles en augmentant de minimum de 5% les prises en charge individuelles pour lutter contre la pauvreté infantile
action 3	Maintenir des partenariats avec les acteurs de la petite enfance de la commune de Virton par le biais d'un atelier minimum par an (ateliers préventifs et éducatifs destinés aux parents)

action 4	Organiser toutes les actions reprises sur la note annuelle du subside "Participation et activation sociale" avalisée par le Conseil de l'action sociale
O.O. 2.2.	Lutter contre l'isolement social en développant des actions préventives à destination des parents
action 1	Organiser au minimum deux activités par an pour promouvoir l'accès à la culture, aux loisirs (article 27, accès à la piscine, cinéma, centres culturels, ...) dans le cadre du service d'insertion sociale et du subside "Participation et activation sociale"
O.S. 3 - Etre un CPAS permettant l'accès à un logement digne	
O.O. 3.1.	Créer un pôle logement
action 1	Signer les conventions relatives aux logements de transit et d'insertion
action 2	Mettre en place d'une procédure de suivi des personnes se trouvant dans les logements de transit et d'insertion
action 3	Organiser des rencontres avec les propriétaires de Virton afin de développer notre partenariat
action 4	Mettre en place une activité commune regroupant le pôle logement et l'atelier SIS
action 5	Participer à toutes les plateformes logement mises en place par la Ville et organisées dans le cadre de la déclaration de politique du logement
O.O. 3.2.	Développer les actions du service énergie favorisant l'accès du public du CPAS vers un logement digne et durable
action 1	Publier sur le site du CPAS, dans la presse locale et sur la page des réseaux sociaux des conseils, des informations du tuteur énergie, selon l'actualité
action 2	Augmenter le nombre de bilans énergétiques réalisés chez les citoyens
action 3	Mettre en place un atelier avec le SIS afin de faire passer un message à l'ensemble des bénéficiaires concernant les économies d'énergie
O.O. 3.3.	Développer la lutte contre les marchands de sommeil en collaboration étroite avec les services de la Ville
action 1	Signer un protocole de collaboration avec la Ville et le Parquet concernant la lutte contre les marchands de sommeil
O.S. 4 - Etre un CPAS créatif et novateur dans les missions liées à l'insertion sociale et professionnelle	
O.O. 4.1.	Accompagner les bénéficiaires en vue de leur émancipation du CPAS
action 1	Inscrire systématiquement les bénéficiaires du service ISP aux ateliers organisés par le Forem
action 2	Augmenter chaque année les partenariats avec des services extérieurs afin de développer les conventions de bénévolat, les MISIP en vue de permettre aux bénéficiaires de découvrir des secteurs professionnels et de confirmer le projet professionnel
action 3	Organiser au minimum 3 modules collectifs par an liés au subside "Participation et activation sociale"
O.O. 4.2.	Poursuivre l'insertion sociale
action 1	Promouvoir davantage le service d'insertion sociale (SIS) en vue d'attirer et inciter le public concerné à participer aux ateliers organisés
action 2	Maintenir au minimum 19h d'atelier au sein du service d'insertion sociale
action 3	Organiser au minimum un atelier par an visant à renforcer l'image de soi (bien-être/estime de soi/confiance en soi)
action 4	Organiser au minimum deux activités par an pour promouvoir l'accès à la culture et aux loisirs (article 27, accès à la piscine, cinéma, centres culturels, ...)

action 5	Augmenter chaque année les partenariats avec les services extérieurs en vue de favoriser des conventions de bénévolat pour permettre à la personne de rentrer petit à petit dans la vie active et d'être dirigée vers le service ISP
action 6	Mettre en place des partenariats avec des organismes extérieurs (La toupie, PCS de la Ville,...) afin que le jardin rue de Bannière s'inscrive dans un circuit d'économie durable et locale
O.O. 4.3.	Adopter des approches différenciées des personnes selon leurs capacités et leurs envies
action 1	Permettre aux agents de participer davantage à des formations spécifiques en vue de mieux répondre aux besoins de la population
O.O. 4.4.	Favoriser les parcours de formation
action 1	Participer chaque année avec les bénéficiaires aux journées portes ouvertes du Forem Formation et du CEFO
action 2	Répondre tous les ans à l'appel à projet "initiative locale de coopération CPAS/Forem"
O.O. 4.5.	Soutenir les jeunes dans leur parcours d'étudiant
action 1	Appliquer la procédure déjà mise en place pour augmenter les chances de réussite des étudiants
O.O. 4.6.	Dynamiser les mises à l'emploi
action 1	Participer avec les bénéficiaires à tous les ateliers organisés par le Forem
action 2	Remettre en place une convention de partenariat avec la Mirelux
action 3	Maintenir et créer de nouveaux emplois sous le statut "article 60/article 61" tout en tenant compte des moyens structurels et financiers disponibles du CPAS
O.O. 4.7.	Participer au projet "Territoire zéro chômeur de longue durée"
action 1	Participer à toutes les réunions organisées par la province du Luxembourg pour contribuer à la mise en place du projet
O.O. 4.8.	Remettre en question continuellement l'organisation des services en fonction des moyens humains de l'institution
action 1	Mettre en place un tableau de bord permettant une meilleure répartition de la charge de travail de manière à pouvoir répondre aux besoins de chaque usager
O.O. 4.9.	Nourrir l'organisation de l'institution par des propositions d'actions innovantes
action 1	Mettre en place une boîte à suggestion à l'accueil afin de laisser l'opportunité aux bénéficiaires de s'exprimer en toute confidentialité
O.S. 5 - Etre un CPAS proche des aînés	
O.O. 5.1.	Créer un pôle personnes âgées
action 1	Participer aux réunions de la commission consultative communale des aînés (CCCA)
action 2	Créer un dépliant avec les aides dont peuvent bénéficier les personnes âgées
O.O. 5.2.	Dynamiser les services de maintien à domicile
action 1	Réaliser une étude de marché pour estimer les besoins de la population pour les services d'aides à la personne et un plan financier correspondant
action 2	Créer un règlement unique pour les services d'aide au maintien à domicile (en fonction des résultats de l'étude de marché et de l'analyse financière)
action 3	Promouvoir des services de maintien à domicile par la diffusion de dépliants reprenant des informations sur les services offerts (repas à domicile, buanderie, aide-ménagères)
action 4	Créer le service d'aide aux personnes nouvelle version
O.O. 5.3.	Mettre en œuvre le Centre d'accueil de jour
action 1	Planifier la mise en œuvre du CAJ
action 2	Etablir une convention « d'accueil »

action 3	Organiser les activités du CAJ en liaison avec les services de l'établissement
O.S. 6 - Etre un CPAS avec une vision dynamique pour la MR-MRS l'Amitié	
O.O. 6.1.	Développer un projet de vie adapté à chaque résident et à la nouvelle structure de l'établissement
action 1	Organiser trimestriellement une réunion d'équipe avec tous les services + résidents et familles pour construire le projet de vie de l'institution
action 2	Elaborer un projet de vie individualisé en lien avec l'état de santé de chaque résident : organiser des réunions pluridisciplinaires mensuelles
action 3	Mettre en place un groupe de travail d'analyse et de recommandations pour une meilleure gestion d'éventuelles situations de crise
O.O. 6.2.	Développer des services de qualité en faveur des résidents tout en maintenant l'équilibre budgétaire
action 1	Informatiser les protocoles de soins (dossier individuel de soins)
action 2	Recruter un médecin coordinateur : élaboration d'un cahier spécial des charges
action 3	Développer le projet de vie du C.A.N.T.O.U. (Centres d'Activités Naturelles Tirées d'Occupations Utiles) pour les personnes désorientées et/ou démentes
action 4	Créer un espace de stimulations sensorielles (= snoezelen)
action 5	Créer un planning d'animations (jumelage Saint Quirin, Concordia, barbecue,...)
action 6	Procéder au recrutement d'un référent pour la démence
action 7	Procéder au recrutement d'un diététicien temps partiel
action 8	Procéder au recrutement d'un responsable cuisine + restaurant
action 9	Créer des procédures relatives au tri des déchets
action 10	Engager d'un travailleur social à ½ ETP dédié à l'établissement
action 11	Créer d'un outil de gestion de contrôle pour le service cuisine permettant un suivi des dépenses
action 12	Organiser trimestriellement une réunion pluridisciplinaire, en présence du DG
action 13	Réaliser 3 desserts maison par semaine
action 14	Faire le lien avec le jardin rue de Bannière afin que la cuisine de la MRS soit fournie en légumes produits via ce projet
O.O. 6.3.	Mener une réflexion sur les résidences services
action 1	Réaliser une étude de faisabilité sur les résidences services
action 2	Créer un groupe de travail « TUBBE » visant à remettre le résident au centre du processus de décisions
action 3	Mettre sur pied un outil informatique permettant le suivi des repas

VOLET INTERNE

O. S. 1 - Etre un CPAS de bonne gouvernance	
O. O. 1.1.	Consolider et développer les synergies positives avec la Ville et les autres CPAS
action 1	Lancer des marchés publics conjoints avec la Ville chaque fois que cela est envisageable
action 2	Constituer des réserves de recrutement communes Ville-CPAS
action 3	Etablir une convention avec la Ville permettant la mise à disposition de personnel pour répondre à des besoins ponctuels
action 4	Réaliser le plan de formation avec l'aide d'autres CPAS ayant une MRPA ou MRS
action 5	Mettre en commun avec la Ville une "bibliothèque" de documentation diverse (RT, statut, bons cadeaux...)

action 6	Créer une procédure pour la gestion de l'absentéisme (envoyer le médecin contrôle plus systématiquement) axée sur la réintégration du personnel, sa remotivation, l'analyse des causes des absences, ...
action 7	Mettre en place des réunions trimestrielles entre les services du CPAS et de la Ville ayant les mêmes compétences (logement, emploi, finances, RH,...) pour bien communiquer sur les dossiers communs et analyser
action 8	Organiser annuellement un évènement convivial entre les agents communaux, du CPAS et de la MR-MRS afin d'apprendre à se connaître différemment
action 9	Organiser conjointement des formations communes qui intéressent les agents des 2 entités
action 10	Organiser le recrutement d'un informaticien commun avec la Ville ou d'autres CPAS
action 11	Organiser semestriellement des réunions conjointes des Codirs pour assurer le suivi des synergies existantes Ville-CPAS
O. O. 1.2.	Mettre sur pied des mesures permettant de réduire les dépenses quotidiennes et d'optimiser les recettes
action 1	Tous les trimestres réaliser une mise à jour du fichier relatif à la gestion des stocks de fournitures de bureau (petites enveloppes,...)
action 2	Informatiser tous les documents de l'administration
action 3	Engager des étudiants pour diminuer la charge de travail dans les services où cela est possible pour répondre à des besoins ponctuels en personnel
action 4	Elaborer un tableau annuel des subsides liés au personnel et de leur utilisation prévue et en faire le suivi semestriellement
action 5	Etablir un inventaire des modules Persée - souscription aux options utiles uniquement
action 6	Mettre en place un monitoring trimestriel permettant leur contrôle régulier des dépenses
action 7	Mettre en place la confection d'un budget en base zéro dès le budget 2022
action 8	Contrôler la réalisation et l'alimentation des mesures incluses dans l'outil de gestion
action 9	Appliquer strictement la procédure de recouvrement pour les impayés des services payants
action 10	Elaborer des tableaux annuels et individuels des subsides de fonctionnement et de leur utilisation et en faire le suivi semestriellement
action 11	Adapter annuellement si nécessaire et après analyse le montant des loyers des maisonnettes
action 12	Adapter annuellement si nécessaire et après analyse les services payants proposés par le Centre
action 13	Poursuivre la collaboration avec le CRAC relative à l'étude conseil et en assurer le suivi en analysant les recommandations et leur mise en place éventuelle.
O. O. 1.3.	Etre un CPAS soucieux de la qualité du travail
action 1	Optimiser/mettre en œuvre les outils informatiques mis à notre disposition et les utiliser dans toutes les procédures
action 2	Développer et poursuivre la mise à jour d'un outil RH dynamique
action 3	Créer un outil de suivi des évaluations (respect des délais) - formations - évolutions de carrière
action 4	Organiser le travail de certains services du CPAS à bureau fermé
action 5	Etablir et développer un plan de formation
action 6	Réaliser les monographies de fonction et les fiches postes

action 7	Organiser des moments d'échange au moins deux fois par an entre les différents services pour améliorer la qualité dans le travail et l'esprit d'équipe
action 8	Suivre les recommandations de l'audit SPP selon l'échéancier défini avec le SPP
action 9	Faire suivre une formation « premiers secours » à certains agents leur permettant d'apporter les premiers soins en cas de besoin
O. O. 1.4.	Développer un management participatif et bienveillant
action 1	Organiser minimum 1 fois par an une activité extérieure "type team building" pour tout le personnel (CPAS + MR-MRS)
action 2	Organiser trimestriellement avec DG des réunions de service (cohésion, amélioration, organisation, ...)
action 3	Organiser une fois par an un BBQ dans le jardin de la MR-MRS avec tout le personnel
action 4	Parrainer les nouveaux agents pour faciliter leur accueil et améliorer leur intégration en 2 phases
action 5	Organiser mensuellement une réunion de service pour le suivi des dossiers et dynamiser le travail
action 6	Formation de la ligne hiérarchique aux différents entretiens d'absentéisme
action 7	Prévoir des réunions semestrielle entre services pour l'échange d'information
action 8	Prévoir des formations communes entre les services pour un meilleur partage des informations
action 9	Communiquer sur le budget et les modifications budgétaires à tous les responsables de services
action 10	Inviter les responsables de service ou un agent/service aux réunions du CODIR au cours desquelles sont communiquées les décisions prises par le CAS ou portant sur un sujet déterminé concernant l'un ou les services
action 11	Prévoir sur site une formation à la gestion d'équipes destinée aux responsable de service et aux chefs de départements (CPAS + Commune)
O. O. 1.5.	Se munir d'un plan de communication interne et externe efficace et dynamique
action 1	Alimenter les pages des réseaux sociaux pour l'activité du CPAS et de la maison de repos
action 2	Diffuser des communications à destination du personnel dans le but de les impliquer davantage dans la vie du Centre et de mieux comprendre l'état d'avancement de projets les concernant via la création "d'un journal du personnel"
action 3	Publier (journal local), de manière bi-annuelle, un article reprenant les missions principales du centre et ses services et une page d'information sur le site web
action 4	Communiquer annuellement sur le budget et les modifications budgétaires à tous les responsables de services
action 5	Systématiser l'usage de fichiers partagés entre les services via le serveur Z (ex : suivi des visas, suivi accident de travail Ethias pour remboursements, suivi des subsides, ...)
action 6	Créer des fiches de travail accessibles sur le réseau afin d'assurer le transfert des savoirs au sein de chaque service et pour faciliter l'écolage des nouveaux agents/la reprise du travail par les agents en place, lorsqu'un des agents est absent ou quitte l'établissement
action 7	Elaborer des procédures pour les process/traitements permettant une continuité du travail
action 8	Désigner en synergie avec la Ville un responsable de la communication chargé du suivi du site web et réseaux sociaux
action 9	Alimenter mensuellement le site internet du CPAS par des "flashes infos" et alimenter de manière hebdomadaire par rapport aux activités, menus, ...

action 10	Alimenter les pages des réseaux sociaux pour l'activité du CPAS et de la maison de repos
action 11	Se questionner systématiquement sur la nécessité et la manière de communiquer quant aux décisions du CODIR/BP/CAS/Comité spécial de la MR-MRS à destination du personnel
O. O. 1.6.	Développer des marchés publics avec anticipation, sous un angle "responsable", et des marchés conjoints, notamment avec la Ville
action 1	Pour chaque marché, se poser systématiquement les questions suivantes : comment intégrer les clauses environnementales, sociales et éthiques ?
action 2	Pour le 31/01, établir un calendrier des marchés à réaliser et, en parallèle, inviter les différents services concernés à transmettre les infos utiles dans un délai déterminé
action 3	Etablir annuellement une liste des marchés que nous souhaitons réaliser de manière conjointe avec la Ville de Virton et mettre en œuvre ces marchés conjointement après avis du CODIR conjoint
O. O. 1.7.	Gérer durablement le patrimoine immobilier au sein du CPAS
action 1	Réaliser un cadastre du patrimoine du CPAS
action 2	Proposer une ligne de conduite objective et une politique de gestion des terrains
action 3	Organiser annuellement une réunion de travail avec les services de la division de la nature et des forêts
O. S. 2 - Etre un CPAS qui définit ses propres valeurs	
O. O. 2.1.	Concevoir une charte définissant cinq valeurs fondamentales à respecter dans notre action au quotidien
action 1	Rédiger une charte : respect, créativité, bien-être, autonomie, compétence, déontologie, dynamisme, solidarité : dans notre rapport à l'utilisateur, notre travail d'équipe, au niveau de notre professionnalisme Stimuler l'écoute, le partage et la collaboration du personnel afin de développer la confiance individuelle dans un premier temps, puis collective ce qui au final renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise
O. S. 3 - Etre un CPAS "durable" actif dans la lutte contre le changement climatique	
O. O. 3.1.	Consommer de façon éco-responsable concernant l'énergie, les déplacements, la gestion des déchets et les achats divers
action 1	Etablir une procédure de sensibilisation du personnel relative au tri des déchets
action 2	Etablir une procédure de sensibilisation du personnel relative aux économies d'énergie
action 3	Etablir une procédure de sensibilisation du personnel relative à l'utilisation du papier (impression liée aux salaires,...)
action 4	Etablir une procédure d'utilisation des vélos électriques
action 5	Amener les déchets alimentaires/végétaux du CPAS dans le compost du jardin de la MR-MRS
action 6	Commander et utiliser des produits écologiques dans la buanderie et le nettoyage des bâtiments
action 7	Systématiser l'utilisation de l'application d'IMIO par tous pour éviter les impressions papier
action 8	Globaliser les mandats pour les factures à ventiler pour réduire le papier
action 9	Faire des vaisselles communes à chaque temps de midi ou en fin de journée
action 10	Former l'agent d'entretien à la fabrication et à l'utilisation de produits ménagers respectueux de l'environnement
action 11	Diminuer les frais d'envois postaux (favoriser mails, dépôts docs/courriers dans la mesure du possible à pied ou à vélo sur Virton)

O. O. 3.2.	Réduire la facture énergétique de 5% à 10 % des bâtiments du CPAS
action 1	Réaliser un audit énergétique du bâtiment administratif du CPAS
action 2	En fonction du résultat de l'audit, proposer de procéder à la réalisation de petits travaux pour un budget maximum de ... € (ex: couloir)
action 3	Isoler le plancher du grenier du logement d'urgence et couloir de l'accueil (sas d'entrée)
action 4	Se désabonner des newsletters et catalogues inutiles (version papier)
O. O. 3.3.	Réduire la consommation et la facture d'eau
action 1	Etablir une procédure concernant la vaisselle des agents du CPAS
action 2	Vérifier la fonctionnalité de la pompe à eau utilisée pour la récupération des eaux de pluie
action 3	En fonction du résultat, remplacer ou non la pompe
action 4	Installer un robinet permettant l'arrosage de plantes avec l'eau de la citerne

2.2.4 Les acteurs du PST

Etant "le" document stratégique politique de base, le PST doit nécessairement être porté par **le Conseil du CPAS et les mandataires**.

Le directeur général, en tant que chef du personnel et responsable de l'administration, a la responsabilité de la supervision de la mise en œuvre du PST par ses agents, cette mise en œuvre fait partie de ses missions légales.

Le directeur financier et le service comptabilité/finances ont une responsabilité financière quant au PST. Le directeur financier conseille le Conseil de l'action sociale et fait des propositions adéquates afin d'arriver à une bonne planification financière du PST. Le suivi financier du PST fait partie de ses missions légales.

Le Codir a la qualité de comité de pilotage et est chargé d'orchestrer et de coordonner la démarche PST. Il est proposé que le suivi soit effectué mensuellement par le CODIR, sous l'impulsion du DG, avec rappel des échéances et des obligations de chaque chef de projet.

Un référent PST a été désigné au sein du CPAS. Il a qualité de coordinateur administratif. Il est chargé du suivi administratif des décisions prises par le Codir. Ce dernier établit un tableau de bord de suivi et veille à ce qu'il soit bien mis à jour mensuellement par les chefs de projet.

Les agents eux-mêmes et les chefs de service sont également directement impliqués.

Le PST s'appuie dès lors sur le binôme "autorité politique/administration" et souhaite donner un rôle actif à chacun.

2.2.5 Evaluation

L'évaluation permet d'apprécier si les objectifs fixés dans le cadre du PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être et d'analyser la démarche PST mise en place par le CPAS.

Des recommandations seront peut-être formulées, auquel cas, il sera éventuellement procédé à l'actualisation du PST, actualisation dont la qualité est l'objectif en soi de la démarche évaluative.

L'Union des Villes et Communes de Wallonie préconise de procéder à une évaluation intermédiaire chaque année et au moins trois fois de manière plus approfondie sur la période du mandat (après 2, 4 et 6 ans par exemple).

A chaque nouvelle législature, la nouvelle équipe en place adaptera le PST en fonction de la politique sociale qui sera décidée.

2.2.5.1 Les indicateurs

Un indicateur est un « outil » qui permet de mesurer la réalisation des objectifs et des actions et si possible l'impact des actions sur la stratégie souhaitée.

Il est une aide :

- À l'état des lieux => *D'où part-on ? => Où veut-on aller ? => Où en est-on ?*
- Au suivi de la mise en œuvre => *Où en est-on dans la réalisation ?*
- À l'évaluation => *a-t-on atteint les objectifs (résultat) ?*

Les indicateurs permettent de :

- Mesurer = rôle d'objectivation
- Cerner les écarts par rapport à ce qui était prévu = rôle d'alerte
- Interpréter et prévoir ce qui peut arriver = rôle d'anticipation
- Rectifier des actions et améliorer les processus = rôle de correction

Les indicateurs servent à recadrer et ajuster les objectifs ou les actions, en tenant compte des éléments contextuels pouvant changer la donne en cours de route.

2.2.5.2 La méthode

Le Conseil de l'action sociale a confié au Bureau permanent le suivi de la mise en œuvre du PST.

Dans les deux mois de l'approbation du PST, le Bureau permanent invite les grades légaux à actualiser leur rapport de planification individuelle et devra également prendre connaissance de manière régulière des étapes de suivi.

Le Conseil de l'action sociale sera informé trimestriellement de l'état d'avancement du PST. Il évaluera sa mise en œuvre une fois par an au moment de l'approbation du budget. Cette évaluation débouchera sur des constats et des recommandations. Le CPAS adaptera si besoin son PST après en avoir tiré un bilan.

En sus des évaluations annuelles, la loi prévoit qu'une évaluation sera effectuée au minimum à mi-législature et en fin de législature.

PARTIE 3

Synergie PST CPAS et PST communal

PST CPAS		PST COMMUNAL	
volet externe			
OS 3	Être un CPAS permettant l'accès à un logement digne	1.9	Être une commune qui garantit un accès au logement digne, adapté, salubre et de qualité
OO 3.3	Développer la lutte contre les marchands de sommeil en collaboration étroite avec les services de la Ville	1.9.2	Lutter contre les « marchands de sommeil »
action 1	Signer un protocole de collaboration avec la Ville et le Parquet concernant la lutte contre les marchands de sommeil	1.9.2.1	Etudier, désigner en externe ou former en interne un agent constatateur en matière d'urbanisme et logement
		1.9.2.2	Identifier les logements insalubres
		1.9.2.3	Combattre les logements insalubres

PST CPAS		PST COMMUNAL	
volet externe			
OS 4	Etre un CPAS créatif et novateur dans les missions liées à l'insertion sociale et professionnelle	1.10	Être une commune qui revitalise l'économie locale
OO 4.7	Participer au projet "Territoire zéro chômeur de longue durée"	1.10.3	Prendre en compte des besoins de la société qui ne sont couverts ni par un marché ni par l'Etat
action 1	Être actif dans la mise en place du projet	1.10.3.1	Suivre et participer à l'évolution du projet « Territoire zéro chômeur de longue durée »

PST CPAS		PST COMMUNAL	
volet interne			
OS 1	Etre un CPAS de bonne gouvernance	2.2	Être une administration communale qui développe une gestion optimale de ses ressources humaines
OO 1.1	Consolider et développer les synergies positives avec la Ville et les autres CPAS	2.2.2	Renforcer le sentiment d'appartenance au service public communal
action 8	Organiser annuellement un évènement convivial entre les agents communaux, ... afin d'apprendre à se connaître différemment	2.2.2.3	Organiser des évènements communs pour l'ensemble du personnel communal et du CPAS
		2.2.1	Améliorer la communication interne
action 11	Organiser semestriellement des réunions conjointes des CODIRS pour	2.1.1.3	Poursuivre la tenue des comités de direction conjoints Ville-CPAS conformément aux dispositions légales

	assurer le suivi des synergies existantes Ville-CPAS		
--	--	--	--

PST CPAS		PST COMMUNAL	
volet interne			
		2.3	Être une administration communale centrée sur les besoins de la population
		2.3.1	Améliorer l'accueil des habitants
		2.3.1.3	Mener un réflexion sur le besoin d'organiser un service mobile administrativo-social cogéré par l'Administration communale et le CPAS à destination des citoyens les plus reculés du centre

PST CPAS		PST COMMUNAL	
volet interne			
OS 1	Etre un CPAS de bonne gouvernance		
OO 1.1	Consolider et développer les synergies positives avec la Ville et les autres CPAS		
action 1	Lancer des marchés publics conjoints avec la Ville chaque fois que cela est envisageable		
action 2	Faire des réserves de recrutement communes Ville-CPAS		
action 3	Etablir une convention avec la Ville permettant la mise à disposition de personnel pour répondre à des besoins ponctuels		
action 5	Mettre en commun avec la Ville une "bibliothèque" de documentation diverse (RT, statut, bons cadeaux...)		
action 7	Mettre en place des réunions trimestrielles entre les services du CPAS et de la Ville ayant les mêmes compétences (logement, emploi, finances, RH,...) pour bien communiquer sur les dossiers communs et analyser		
action 9	Organiser conjointement des formations communes qui intéressent les agents des 2 entités		
action 10	Organiser le recrutement d'un informaticien commun avec la Ville ou d'autres CPAS		

CONCLUSION

Le programme stratégique transversal permet donc de mener une réelle programmation stratégique qui s'appuie sur des objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels et en actions.

La stratégie s'accompagne d'une priorisation des objectifs et/ou des actions. Elle fait appel à de moyens humains et financiers. La démarche est accompagnée d'indicateurs.

Elle se termine également par une phase d'évaluation qui permet d'affiner les démarches, de poursuivre ou d'ajuster les objectifs.

Véritable tableau de bord de l'action quotidienne, cet outil stratégique résulte d'un travail collaboratif de longue haleine intégrant les agents, les chefs de service, les membres du Comité de direction et les mandataires.

Le PST reflète une manière innovante de travailler, axée sur le suivi et la réalisation d'objectifs.

Cela apporte de l'efficacité et un cadre avec ce qui doit être une nouvelle « culture » du service public.

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ Plan stratégique transversal - Guide méthodologique établi par le SPW en collaboration avec l'UVCW https://interieur.wallonie.be/sites/default/files/2019-01/RJ_PST_Annexe-1_0.pdf
- ❖ <https://interieur.wallonie.be/sites/default/files/2019-06/vmpst.pdf>
- ❖ <https://content.digitalwallonia.be/post/20190118133049/FichePST.pdf>
- ❖ https://www.uvcw.be/no_index/syllabus-PST.pdf

ANNEXE

- ✓ La déclaration de politique sociale
- ✓ Le programme stratégique transversal du CPAS de Virton
- ✓ Schémas illustrant les représentations conceptuelles du PST

Schémas illustrant les représentations conceptuelles du PST



