

C.P.A.S. DE CELLES

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL  
2019-2024



## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
1. CADRE LÉGAL	3
2. NOTION DE PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL	4
3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	5
1. Les objectifs stratégiques	5
2. Les objectifs opérationnels	5
4. ACTIONS ET PROJETS	6
5. MISE EN ŒUVRE DU PST	6
OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1 : ÊTRE UN CPAS QUI DÉVELOPPE UNE POLITIQUE ACTIVE EN MATIÈRE DE TROISIÈME AGE	7
Objectifs opérationnels	7
OO1 : Construction d'un nouveau restaurant pour la maison de repos et de soins	7
OO2 : Construction d'un nouveau bâtiment annexe à la maison de repos	7
OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2 : ÊTRE UN CPAS QUI DÉVELOPPE SON ACTION EN MATIÈRE D'INSERTION ET DE RÉINSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE	8
Objectifs opérationnels	8
OO1 : Création d'une épicerie sociale	8
OO2 : Création d'un magasin de seconde main et d'un atelier de couture	8
OO3 : Développer la mise à l'emploi avec les acteurs privés dans le cadre des « Articles 61 »	8
OBJECTIF STRATÉGIQUE N°3 : ÊTRE UN CPAS QUI RÉDUIT LES INÉGALITÉS SOCIALES	9
Objectifs opérationnels	9
OO1 : Création d'un service de médiation de dettes	9
OBJECTIF STRATÉGIQUE N°4 : ÊTRE UN CPAS QUI DÉVELOPPE SON OFFRE DE LOGEMENT	10
Objectifs opérationnels	10
OO1 : Développer le logement	10
OO1.1 : Développer le logement d'urgence	10
OO1.2 : Création d'un quartier intergénérationnel	10
ACTUALISATION ET ÉVALUATION DU PST	11
CONCLUSION	12

## INTRODUCTION

La « Déclaration de politique sociale » (DPS) adoptée par le conseil de l'action sociale le 19 février 2019 a permis de définir les principaux projets politiques qu'il conviendra de mener à bien durant la prochaine mandature. Elle a permis également de déterminer quelles impulsions guideront le CPAS dans les années à venir.

Afin de concrétiser les projets décrits dans la DPS, il convient de traduire cette volonté par le biais du « Programme stratégique transversal » (PST).

Le PST est un outil de gouvernance majeur, au service de l'efficacité de gestion publique locale.

Il s'agit d'un outil pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le Conseil de l'Action Sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés.

### 1. CADRE LÉGAL

L'obligation pour les CPAS wallons d'adopter un Programme stratégique transversal de même qu'une Déclaration de Politiques sociale, trouve son fondement dans le décret wallon du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale, en son article 27ter :

*§ 1 Dans les deux mois après son installation, le conseil de l'action sociale adopte une déclaration de politique sociale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière.*

*§ 2 al. 1. Le conseil de l'action sociale adopte un programme stratégique transversal dans les six mois qui suit son installation ou après le renouvellement du conseil conformément à l'article 10, §3, suite à l'adoption d'une motion de méfiance concernant l'ensemble du collège communal visée à l'article L1123-14, §1er, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.*

*al. 2. 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.*

*al. 3. Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le conseil de l'action sociale et l'administration.*

*al. 4. Le conseil de l'action sociale peut déléguer la programmation stratégique au bureau permanent. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale prend acte du programme stratégique transversal.*

*al. 5. Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le conseil de l'action sociale au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. En cas de délégation, le bureau permanent réalise ces évaluations et le conseil de l'action sociale en prend acte.*

*al. 6. Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le conseil de l'action sociale prend acte et se saisit pour réaliser, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, la dernière évaluation de la législature. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale et le bureau permanent prennent acte de ce rapport d'exécution.*

*al. 7. Le rapport d'exécution et la dernière évaluation de la législature sont transmis au conseil de l'action sociale issu des élections suivantes.*

*al. 8. Le programme stratégique transversal peut être actualisé en cours de législature.*

*al. 9. Il est publié de la manière prescrite par le conseil de l'action sociale. Il est mis en ligne sur le site internet du centre public d'action sociale ou à défaut, de la commune.*

al. 10. Pour le premier programme stratégique transversal de la législature 2018-2024, le délai de six mois prévu à l'alinéa 1er est porté à neuf mois.

§ 3 La délibération du conseil de l'action sociale prenant acte ou adoptant le programme stratégique transversal est communiquée au Gouvernement.

## 2. NOTION DE PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Le PST est un outil de gouvernance au service de la modernisation de la gestion publique locale.

Il se caractérise par les notions suivantes :

- Il respecte l'*autonomie* du pouvoir local
  - ✓ Il n'est pas soumis à tutelle
- Il peut être à *géométrie variable* selon les administrations
  - ✓ Le PST évolue, s'adapte et s'amplifie sur le long terme
- Il est *transversal*
  - ✓ Il répond au nouveau management en décroissant le travail de l'administration et des partenaires
- Il est *stratégique*
  - ✓ Il détermine une vision d'avenir et la voie pour y arriver

Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions définis au regard des moyens humains et financiers à sa disposition.

Le PST c'est en quelque sorte la *traduction opérationnelle de la DPS*.



### 3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

1. Les objectifs stratégiques (OS) expriment ce que le CPAS veut devenir à terme.

Le « DEVENIR » de l'institution. Vers quoi voulons-nous évoluer ? Que voulons-nous être à terme ?

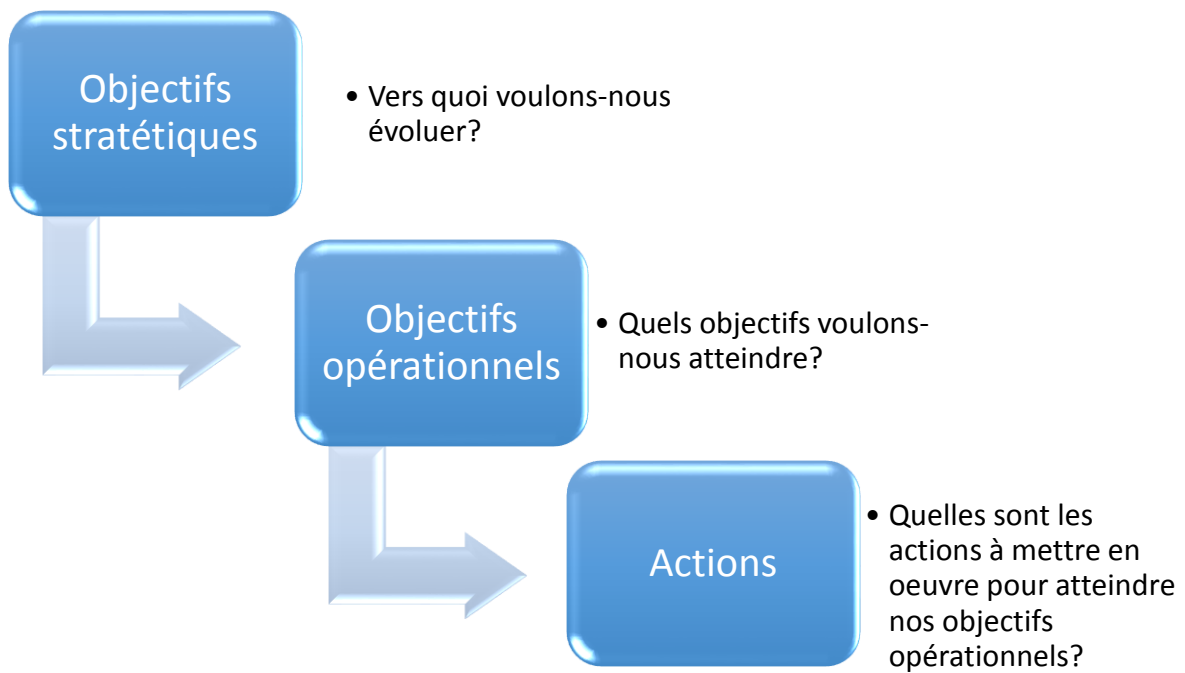
- ils traduisent la vision des autorités
- ils expriment ce que le CPAS veut être au terme de la mandature ou à plus long terme.
- ils expriment les enjeux et les effets recherchés des politiques publiques mises en œuvre.
- ils devront pouvoir se décliner en objectifs opérationnels.

2. Les objectifs opérationnels (OO) expriment quels sont les leviers que le CPAS va activer pour devenir ce qu'il veut devenir.

Le « FAIRE EVOLUER » de l'institution. Que voulons-nous faire évoluer ? Ce que nous voulons améliorer, accroître, mettre en place, ...

- 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 (généralement pour la durée de la mandature).
- Derrière la formulation, se cache un résultat à atteindre.

Ils sont déclinés en ***projets et actions***.



#### 4. ACTION & PROJETS

Les projets et actions revêtent quant à eux un aspect beaucoup plus concret :

→ Ils expriment ce qui va être concrètement réalisé pour que les objectifs soient atteints.

- Plusieurs actions/ projets peuvent être définis pour un même objectif opérationnel
- Chaque action / projet contribue à l'atteinte de l'objectif opérationnel
- Chaque action / projet peut être réalisé indépendamment des autres projets du même objectif

#### 5. MISE EN ŒUVRE DU PST

Le Comité de Direction et le Président ont travaillé de concert afin de soutenir le Bureau Permanent dans l'élaboration du PST que ce dernier devra adopter.

Sur base de la Déclaration de politique sociale, les objectifs stratégiques ont été transcrits en objectifs opérationnels et en actions.

Nous vous les présentons ci-après.

Objectif stratégique n°1 : Etre un CPAS qui développe une politique active en matière de troisième âge

*Objectifs opérationnels (OO)*

OO1 : Construction d'un nouveau restaurant pour la maison de repos et de soins

Actions mises en œuvre :

A1 : Désignation d'un auteur de projet par le Conseil de l'Action Sociale

A2 : Etablissement du dossier « Avant-Projet » par l'auteur de projet

- Avalisé par le conseil de l'action sociale

- Réception de l'accord sur avant-projet par l'AVIQ

A3 : Etablissement du dossier « Projet » par l'auteur de projet

- Avalisé par le conseil de l'action sociale

- Réception de l'accord sur projet par l'AVIQ

Actions à mettre en œuvre :

A1 : Approbation du cahier spécial des charges et choix de la procédure de marché public par le conseil de l'action sociale

A2 : Réception des offres et analyse

A3 : Attribution du marché (désignation de l'adjudicataire) par le conseil de l'action sociale

A4 : Début des travaux

A5 : Suivi de chantier

A6 : Réception des travaux

OO2 : Construction d'un nouveau bâtiment en annexe à la maison de repos

Actions mises en œuvre :

A1 : Etablissement des besoins dans notre maison de repos

A2 : Choix de proposer une offre plus diversifiée (accueil de jour, espace sécurisé pour personnes désorientées, résidences-services)

A3 : Achat d'un terrain annexe à la maison de repos

A4 : Esquisse établie par l'auteur de projet

Actions à mettre en œuvre

A1 : Etablissement d'un cahier spécial des charges (DBF) ayant pour objet la désignation d'un prestataire privé dans le cadre d'un partenariat public-privé

A2 : Approbation du CSC par le conseil de l'action sociale et choix du marché public

A3 : Réception des offres et analyse

A4 : Attribution du marché par le conseil de l'action sociale

A5 : Début des travaux

A6 : Suivi de chantier

A7 : Réception des travaux

Objectif stratégique n°2 : Etre un CPAS qui développe son action en matière d'insertion et de réinsertion socio-professionnelle

*Objectifs opérationnels (OO)*

OO1 : Création d'une épicerie sociale

Actions à mettre en œuvre :

A1 : Acquérir ou louer un local afin d'y installer l'épicerie

A2 : Prendre contact avec la banque alimentaire et les commerces en vue de conclure des conventions

A3 : Définir les modalités d'accueil et d'accompagnement social des familles

A4 : Etablir une demande d'agrément IDESS « Magasin social – épicerie sociale »

A5 : Permettre l'engagement d'articles 60

OO2 : Création d'un magasin de seconde main et d'un atelier de couture

Actions à mettre en œuvre :

A1 : Acquérir ou louer un local afin d'y installer le magasin

A2 : Déterminer un partenariat avec le PCS qui aurait en charge l'atelier de couture.

A3 : Etablir une demande d'agrément IDESS « Magasin social – magasin de seconde main »

A4 : Permettre l'engagement d'articles 60.

A5 : Former les articles 60 aux techniques de couture.

A6 : Vendre les articles réalisés et ainsi permettre aux participants d'acquérir une expérience commerciale

A7 : Favoriser le recyclage des tissus en vue des créations

OO3 : Développer la mise à l'emploi avec les acteurs privés dans le cadre des « Articles 61 »

Actions à mettre en œuvre :

A1 : Contacter les entreprises privées de la région en vue de leur proposer une convention de mise à disposition

A2 : Rencontrer les responsables des entreprises intéressées

A3 : Conclusions de conventions de mise à disposition

A4 : Suivi des personnes par l'assistante sociale en charge de la réinsertion socioprofessionnelle



Objectif stratégique n°3 : Etre un CPAS qui réduit les inégalités sociales
--

*Objectifs opérationnels (OO)*

OO1 : Création d'un service de médiation de dettes

Actions mises en œuvre :

A1 : Affecter une assistante sociale au service de médiation de dettes

A2 : Inscription de l'assistante sociale à la formation obligatoire en matière de médiation de dettes (formation en cours depuis le 10 octobre 2019)

A3 : Demande d'agrément auprès du SPW en vue de l'ouverture du service.

A4 : Marché public de service ayant pour objet la désignation d'un juriste formé en médiation de dettes en vue de conclure une convention de collaboration

A5 : Prise de contact avec le CPAS de Mouscron afin de les informer de la fin de la convention du service de médiation de dettes et modalités relatives à la transmission des dossiers

A6 : création de la fonction budgétaire « Médiation de dettes » au budget 2020 (budget provisoire et avant-projet)

A7 : Inscription de crédits budgétaires nécessaires pour la mise en route du service

Objectif stratégique n°4 : Etre un CPAS qui développe son offre de logement
---

OO1 : Développer le logement

OO1.1 : Développer le logement d'urgence

Actions mises en œuvre :

A1 : Participation à l'appel à projet « Logement d'urgence »

Actions à mettre en œuvre :

A1 : Désignation d'un auteur de projet

A2 : Approbation du cahier spécial des charges et choix du marché public par le conseil de l'action sociale

A3 : Attribution du marché – choix de l'adjudicataire

A4 : Demande de subsides UREBA

A5 : Début des travaux

A6 : Suivi du chantier

A7 : Réception des travaux

OO1.2 : Création d'un quartier intergénérationnel

Actions à mettre en œuvre :

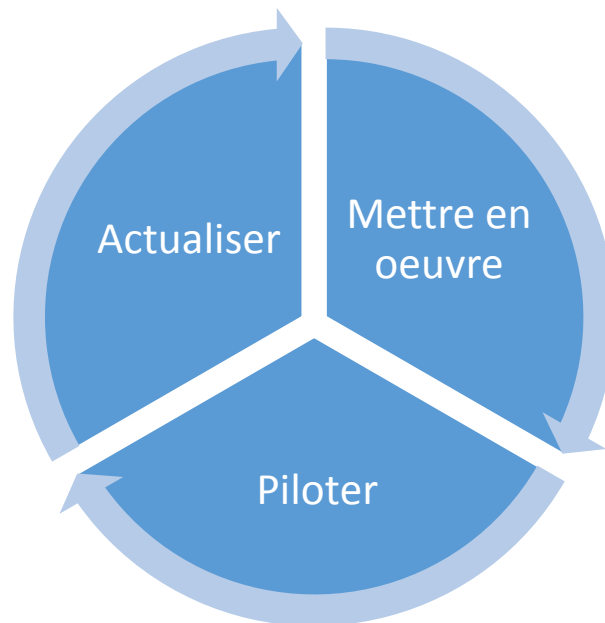
A1 : Acquérir la maîtrise foncière totale du terrain

A2 : Désigner l'auteur de projet par concours

A3 : Contacter les partenaires (investisseurs, AIS, SLSP, Commune, ...)

A4 : Prévoir une procédure de type BF (partenariat public/privé)

## ACTUALISATION ET ÉVALUATION DU PST



Le PST est un outil de gestion qui a vocation à évoluer dans le temps et à être régulièrement actualisé.

L'évaluation constitue une étape essentielle de la démarche PST. *Elle est inhérente à toute démarche de bonne gouvernance :*

- ✓ Elle permet d'apprécier si les objectifs fixés par le PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être.
- ✓ L'évaluation du PST est menée au moins une fois à la mi-législature et une fois en fin de législature.

L'actualisation se fera sur base de l'évaluation, mais également suite à un évènement extérieur ou une opportunité.

- ✓ Elle portera le plus souvent sur les actions : répartition des ressources, planification, ajout/suppression/ajustement d'une action.
- ✓ Elle s'effectuera également en fonction des diverses contraintes auxquelles le CPAS doit faire face (budget, ressources humaines, etc.)

## **CONCLUSION**

Elaborer un PST, c'est tracer, pour son propre CPAS, une trajectoire qui l'inscrit dans l'avenir.

C'est définir, pour sa propre institution, ce qu'elle veut être.

Le CPAS est un établissement public doté de la personnalité juridique jouissant, de par la loi, d'une autonomie propre.

Le CPAS est un service public ***au service du public***, garant du respect et de la mise en œuvre des principes et libertés fondamentales (égalité devant la loi, respect de la vie privée, des convictions idéologiques, philosophiques et du libre choix, obligation du secret professionnel..) ayant l'ambition d'offrir aux citoyens qu'il accueille, les aides, actions et services de proximité qui permettent à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine.

Le présent PST constitue donc un outil de gestion participatif et évolutif permettant d'accompagner et suivre le CPAS dans son développement d'un service public efficient.