



Programme Stratégique
Transversal du CPAS de
DINANT 2025-2030

Programme Stratégique Transversal du CPAS de DINANT (2025)

Préface :

Le Programme Stratégique Transversal, lancé en 2019, est avant tout un outil de gouvernance qui permet de fixer le cadre. Grâce notamment à la Déclaration de politique sociale dont le PST s'inspire, le projet politique en lien étroit avec l'administration offre un cadre de travail clair pour les équipes.

La démarche PST assure une gestion transversale et décloisonnée des services ainsi qu'une vision à long terme, ce qui est en rupture avec le travail journalier au sein du CPAS, souvent imaginé à court terme, service par service.

Le PST est une obligation prévue dans la loi organique. Ce programme est notamment soumis à la tutelle. L'idée d'un PST est de mettre par écrit ce que l'on fait au sein du CPAS, c'est-à-dire de formaliser le travail en fixant des objectifs à partir de constats positifs et négatifs. Il est prévu sous la responsabilité de la Directrice Générale.

Un autre point positif de ce PST est qu'il vise à optimiser l'utilisation des différentes ressources présentes dans le CPAS : patrimoine, humain, budget....

Ce programme est aussi la démonstration faite à l'observateur extérieur que le travail social et l'ensemble des missions sont organisés de manière professionnelle avec sérieux et rigueur et que les pratiques sont constamment interrogées, remises en cause et modernisées. Cette démarche doit servir à guider, ainsi qu'être mise en œuvre et être partagée comme un outil plutôt que comme une fin en soi.

Notre PST se veut un outil de gestion du changement efficace, participatif et évolutif permettant de suivre la réalisation des actions menées afin d'atteindre les objectifs fixés, de vérifier au fur et à mesure leur état d'avancement et d'établir le bilan des résultats engrangés afin d'apporter un travail social de qualité aux citoyens dinantais.

Enfin, l'objectif le plus important de la mise en œuvre d'un PST est d'asseoir et transmettre les valeurs inhérentes à nos missions. Au sein du CPAS de Dinant, les valeurs essentielles sont le respect de soi et des autres, le professionnalisme de l'ensemble des travailleurs, la dignité humaine et l'équité. Ces valeurs donnent sens à notre travail.

La méthode utilisée est la suivante : depuis la législature 2018-2024, le PST est devenu obligatoire pour les communes, les CPAS et les provinces. Il est soumis aux conseils respectifs de ces pouvoirs locaux dans les neuf mois suivant l'installation des collèges communaux/provinciaux.

Le PST repose sur une collaboration entre le Conseil de l'action sociale et l'administration.

Le PST est évalué au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. Il peut être actualisé au cours de la législature.

La méthode proposée est que l'équipe politique puisse travailler de son côté, tout comme les équipes de l'administration. Ensuite, il y a lieu de réaliser une mise en commun afin de réaliser un projet de PST conjoint et complémentaire permettant d'avoir des valeurs partagées.

Le projet sera alors présenté au Conseil de l'action sociale avant fin septembre 2025.

Il est proposé vu l'ampleur du travail et l'état des services actuellement de se centrer sur un seul objectif stratégique à décliner en plusieurs objectifs opérationnels et actions concrètes.

L'objectif stratégique est ce que le CPAS distingue comme stratégie à long terme. Le CPAS, via cet objectif stratégique, répond à la question « Vers quoi voulons-nous évoluer ? ».

L'objectif opérationnel indique le résultat espéré de la stratégie. Il se décline à partir d'un verbe. Exemple : Valoriser, Harmoniser, Synergiser,

Un programme d'actions, hiérarchisées et budgétisées, est lui prévu pour atteindre ces différents objectifs. Cela répond alors à des questions du type : « Quelles actions ? », « Dans quel ordre de priorité ? » « Avec quel(s) pilote(s) (moyens humains) ? » et « selon quel budget (moyens financiers) ? ».

1. Objectifs stratégiques :

1. Être un CPAS orienté vers l'humain – Bénéficiaires et équipes – tout en étant orienté efficacité et dans le respect des contraintes financières et contextuelles
2. Favoriser la réinsertion socio-professionnelle des bénéficiaires du CPAS
3. Assurer la bonne gouvernance au sein des organes de gestion du CPAS

2. Objectifs opérationnels :

1. Être un CPAS orienté vers l'humain – Bénéficiaires et équipes – tout en étant orienté efficacité et dans le respect des contraintes financières et contextuelles

1.1 Rendre plus efficace les actions du CPAS en fonction des moyens disponibles

1.2 Améliorer la place de l'Humain dans l'organisation

2. Favoriser la réinsertion socio-professionnelle des bénéficiaires du CPAS

2.1 Améliorer la mise à l'emploi des bénéficiaires du CPAS

3. Assurer la bonne gouvernance au sein des organes de gestion du CPAS

3.1 Gérer les finances et l'administration de manière rationnelle et contrôlée

3. Actions :

1. Être un CPAS qui développe les actions adéquates répondant aux besoins identifiés de tout citoyen

1.1. Rendre plus efficace les actions du CPAS en fonction des moyens disponibles

- 1.1.1. Réaliser le cadastre du Patrimoine du CPAS non utilisé ou non attribué
- 1.1.2. Réunir les 2 DG afin de faire un constat des postes pouvant être synergisés (Service Prévention Interne, RH, Marchés publics)
- 1.1.3. Mettre en place les synergies Ville/CPAS
- 1.1.4. Renforcer la coordination interservices
- 1.1.5. Digitaliser les procédures administratives
- 1.1.6. Former le personnel aux nouveaux outils et méthodes
- 1.1.7. Mettre en place des indicateurs de performances
- 1.1.8. Optimiser l'accompagnement vers l'emploi
- 1.1.9. Renforcer les synergies avec les partenaires externes
- 1.1.10. Favoriser la participation des usagers
- 1.1.11. Améliorer la gestion des ressources humaines
- 1.1.12. Développer des projets pilotes locaux
- 1.1.13. Assurer un suivi budgétaire rigoureux
- 1.1.14. Mettre en place la signature électronique des documents
- 1.1.15. Rapatriement du PCS au sein du CPAS
- 1.1.16. Création d'une check list pour l'octroi des RIS, en concertation avec l'équipe de première ligne (pour faciliter le travail quotidien)

1.2. Améliorer la place de l'Humain dans l'organisation

- 1.2.1. Améliorer la qualité du travail social pour garantir l'équité entre les bénéficiaires et une réponse adaptée à leurs besoins
- 1.2.2. Créer un groupe de travail transversal pour convenir, au départ d'exemples concrets, d'une charte des valeurs
- 1.2.3. Décloisonner les services en maintenant les spécificités de chacun
- 1.2.4. Soutenir les équipes en s'assurant que chacun est à la bonne place (Descriptif de tâches ; finaliser le règlement de travail et le statut unique ; réaliser une analyse de risques psychosociaux, mise en place d'un audit organisationnel)

- 1.2.5. Améliorer l'écolage des nouveaux engagés ainsi que poursuivre l'écolage des agents déjà en place
- 1.2.6. Finaliser les lignes directrices au niveau des aides sociales
- 1.2.7. Définir les procédures cohérentes, précises, transversales et écrites du traitement des demandes d'aides
- 1.2.8. Assurer la complétude des dossiers sociaux
- 1.2.9. Mener une réflexion sur les fonctions par service : contrôle des tâches et efficience de chaque poste
- 1.2.10. Développer une procédure de gestion efficace et rapide des plaintes des bénéficiaires
- 1.2.11. Pérenniser les postes indispensables à la réalisation des missions
- 1.2.12. Assurer la régularité des évaluations des agents et l'objectivité des promotions
- 1.2.13. Rechercher les subsides en lien avec les nouvelles tâches du CPAS à la suite des nouvelles mesures gouvernementales (Exemple : Exclusion chômage, PIIS généralisé)
- 1.2.14. Développer une procédure claire et cohérente de gestion des situations d'agressivité des bénéficiaires
- 1.2.15. Promouvoir le bien-être des travailleurs de manière globale et transversale, et désigner une personne de confiance
- 1.2.16. Centraliser les informations sur les droits et obligations des travailleurs, les règles relatives aux différents congés, les notes de services, etc... de manière accessible à tous et toujours
- 1.2.17. Mettre une zone de pique-nique extérieure à disposition des agents pour les jours de beau temps
- 1.2.18. Organiser une activité « Team Building » annuellement afin d'accentuer la cohésion de groupe et le sentiment d'appartenance des agents

2. Favoriser la réinsertion socio-professionnelle des bénéficiaires du CPAS

2.1. Améliorer la mise à l'emploi des bénéficiaires du CPAS

- 2.1.1. Automatisation des PIIS pour les bénéficiaires
- 2.1.2. Renforcement des équipes d'aide
- 2.1.3. Communication fluide avec les opérateurs externes
- 2.1.4. Favoriser la mise à l'emploi des articles 60
- 2.1.5. Organiser des tables rondes avec les opérateurs
- 2.1.6. Accélérer la procédure de mise à l'emploi des articles 60 auprès des entreprises locales

3. Assurer la bonne gouvernance au sein des organes de gestion du CPAS

3.1. Gérer les finances et l'administration de manière rationnelle et contrôlée

- 3.1.1. Minimiser les indus en améliorant les processus internes
- 3.1.2. Favoriser les missions subventionnées
- 3.1.3. Optimiser la consommation des subventions facultatives perçues
- 3.1.4. Améliorer la maîtrise des engagements de dépenses et recettes
- 3.1.5. Fluidifier la communication interne
- 3.1.6. Favoriser la communication et la collaboration avec les autres CPAS
- 3.1.7. Améliorer la transparence entre l'administration et le pouvoir politique
- 3.1.8. Systématiser le recours aux débits alimentaires
- 3.1.9. Renforcer les visites à domicile et contrôle du domicile
- 3.1.10. Renforcer les synergies avec la ville et les services de police
- 3.1.11. Organiser des réunions régulières entre la Direction Générale, la Direction financière et la Présidence du Conseil d'Administration
- 3.1.12. Organiser une journée d'échange entre les CPAS de Wallonie
- 3.1.13. Mettre en place des tableaux de bord permettant un pilotage adéquat par le pouvoir politique
- 3.1.14. Réaliser une évaluation à mi-mandat