



Plan Stratégique Transversal 2019-2024



***UNE VISION SANS ACTION N'EST QU'UN REVE. L'ACTION
SANS LA VISION NE MENE NULLE PART. UNE VISION
ACCOMPAGNEE DE L'ACTION PEUT CHANGER LE MONDE »***

Loren Eiseley

Merci à tous ceux qui y ont contribué et y contribueront !

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
I. LE P.S.T. : SA DEFINITION, SES PREALABLES, CADRER SA DEMARCHE.....	4
A) DEFINITION SUCCINCTE	4
B) SES PREALABLES, CADRER SA DEMARCHE	5
II. CONSTRUCTION DE NOTRE PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL	7
A) ETAT DES LIEUX.....	7
B) SES ENJEUX STRATEGIQUES ET DEFIS.....	12
C) LES VISIONS EXPRIMEES PAR LE POLITIQUE	13
D) OBJECTIFS STRATEGIQUES, OPERATIONNELS, PROJETS ET ACTIONS	14
❖ <i>AXE 1 : DEVELOPPER</i>	14
➤ 1 ^{er} OBJECTIF STRATEGIQUE :	14
❖ <i>AXE 2 : MOBILISER</i>	16
➤ 2 ^{ème} OBJECTIF STRATEGIQUE :	16
❖ <i>AXE 3 : INSERER</i>	17
➤ 3 ^{ème} OBJECTIF STRATEGIQUE :	17
E) PLANIFICATION ET ACTEURS DE CES PROJETS/ACTIONS	18
F) LES INDICATEURS.....	27
G) LE SUIVI, L'ÉVALUATION ET L'AJUSTEMENT.....	28
CONCLUSION	30
Annexe : exemple fiche action	31

INTRODUCTION

Le C.P.A.S., comme la commune, sont des services publics de grande proximité ; ils sont en première ligne face aux défis globaux qu'ils soient démocratiques, économiques, environnementaux ou sociaux.

Avec leurs partenaires para locaux, ils sont des acteurs efficaces de proximité et de cohésion sociale, ils se doivent aujourd'hui d'envisager une pensée durable et à long terme dans les actions qu'ils entreprennent tout en y incluant la participation.

Ils se doivent, par conséquent, de se pencher sur l'avenir, d'y réfléchir, de développer leurs compétences. Pas facile face à l'urgence des détresses et aux évolutions institutionnelles imprévisibles.

C'est ce que nous avons fait.

Nous avons tenté de rassembler les idées émises par le politique et par nos agents, premiers révélateurs de besoins de nos citoyens, en croisant celles-ci avec une série de chiffres et statistiques.

Ce travail a permis d'envisager des mesures concrètes : pas moins de 34 projets/actions en sont ressortis, articulés autour de 3 axes :

Développer – Motiver – Insérer

et de faire toujours davantage et mieux pour le citoyen avec les moyens raisonnables dont nous disposons ou que nous irons chercher, mobiliser chaque agent pour qu'il trouve du sens dans son quotidien et une certaine fierté à travailler au sein de notre C.P.A.S.

Nous allons également nous donner les moyens d'évaluer ces mesures en nous fixant une série de critères qui nous permettront de savoir si notre projet a parfaitement été pensé ou, le cas échéant, si nous devons le réajuster. Nous nous remettrons régulièrement en question face à ces projets/actions afin de proposer au citoyen une voie fiable vers l'autonomie et la dignité humaine.

Ce Plan est un outil qui nous guidera ; il sera mis en œuvre et piloté, certes, mais également partagé.

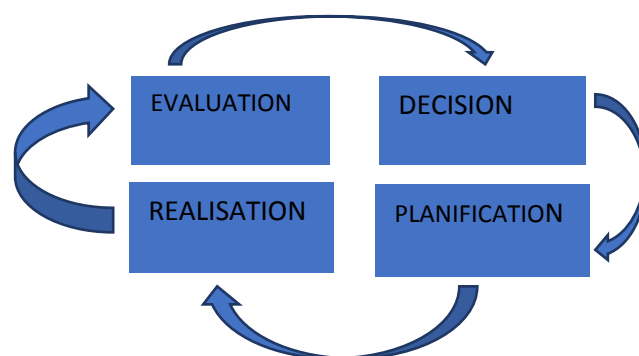
I. Le P.S.T. : sa définition, ses préalables, cadrer sa démarche

a) Définition succincte

Pour rédiger un tel plan, nous allons devoir décrire les actions et les moyens que le CPAS compte mettre en œuvre au cours des 5 prochaines années. Il s'agit donc d'une programmation pluriannuelle. Il constitue ce que nous prévoyons comme « devenir » souhaitable pour notre CPAS, futur que nous allons aussi devoir concrétiser.

UN PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL C'EST ...

- Un outil dynamique, une démarche de gouvernance locale, pour une gestion locale efficace, plus moderne, valorisante et motivante, alliant changements, transparence, échanges et communication.
- Un document reprenant les grands axes de développement de notre C.P.A.S. pour les années à venir et tirant, notamment, ses orientations de la déclaration de politique sociale (D.P.S.) avalisée par le conseil
- Le développement d'une stratégie composée d'objectifs et de projets/actions
- Le dessin, l'écrit de l'avenir que nous souhaitons et réunir les moyens afin de le concrétiser.
- Un outil dynamique pour gérer le changement.
- Un instrument de pilotage qui va de toute évidence évoluer, se modifier puisqu'il sera basé sur un processus alliant :



- **L'évaluation**, c'est-à-dire l'analyse de la situation présente, la réalisation d'un état des lieux et des risques ;
- **La décision** quant aux objectifs à atteindre (stratégiques, opérationnels, actions, projets), à leur priorisation ;
- **La planification** en prévoyant les ressources humaines et matérielles nécessaires ;
- **La réalisation** des projets/actions ;
- **L'évaluation** des résultats obtenus, si les moyens sont suffisants ou s'ils sont pertinents (indicateurs de résultat, de réalisation, d'avancement) ;
- **La décision** en fonction des résultats, s'il n'y a pas lieu de modifier les objectifs, de les corriger, de les réorienter ou d'en envisager de nouveaux ;
- **La planification** des objectifs, des projets et des actions ;
- **Etc.**

b) Ses préalables, cadrer sa démarche

Le 19 juillet 2019, la Loi Organique se voyait modifiée notamment par l'inclusion d'un article 27 Ter portant sur l'obligation pour le Conseil de l'Action Sociale d'adopter dans les 9 mois de son installation un Plan Stratégique Transversal.

Ce même article prévoyait également que dans les 2 mois, ledit Conseil devait préalablement adopter une déclaration de politique sociale qui couvrirait la durée de son mandat et qui devrait comporter les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière.

C'est ainsi qu'en date du 25 février 2019, notre Conseil de l'Action Sociale a approuvé cette Déclaration de Politique Sociale que vous allez pouvoir découvrir tout au long de cet ouvrage puisqu'elle sera déclinée en divers objectifs stratégiques, objectifs opérationnels, projets et actions.

En date du 10 avril 2019, le Comité de Direction (CODIR) se réunit en présence de Mme la Présidente Séverine DEMAREZ pour lui proposer une présentation théorique du PST, en définir la méthodologie, les responsabilités de chacun, son comité de pilotage (CODIR) et son calendrier. Précisons que tous les chefs

de bureau et la coordinatrice du service social ont suivi la formation de 2 journées proposée par le centre de Formation de la Fédération CPAS.

La méthodologie de la construction de ce plan fut ensuite présentée au Conseil de l'Action Sociale lors de sa séance du 24 avril 2019.

Ce même Conseil fut amené à désigner 2 référents et à déléguer au Bureau Permanent la gestion courante de ce Plan Stratégique Transversal, le Conseil de l'Action Sociale ayant souhaité être informé de l'évolution de celui-ci, tous les trimestres.

Le 2 mai 2019, une présentation, toujours théorique, est organisée pour l'ensemble du personnel du centre au sein de notre maison de repos. Pour l'organisation de cette information, une note de service est envoyée à tous les services, insistant sur une présence vivement souhaitée.

Un « power point » leur est également proposé quasiment identique à la présentation au CAS sauf l'un ou l'autre ajout et la Présidente leur présente pour l'occasion la Déclaration de Politique Sociale. Les référents sont alors présentés.

Nous avons, à cette occasion, souhaité cibler davantage le volet interne, insistant sur la motivation et la démarche participative de chacun et proposant une réflexion sur différentes questions portant sur le travail qu'il réalise au sein de l'administration.

Nous leur remettons, après la projection, un document les incitant à tenter, seul ou en équipe de répondre aux questions suivantes :

- Où travaillons-nous ?
- Pour qui travaillons-nous ?
- Pourquoi avons-nous choisi ce travail et cet employeur ?
- Quelles sont nos missions ?
- Que représentent pour nous les valeurs : dignité humaine, solidarité, l'empathie ?
- Que puis-je proposer qui sera un plus tant pour moi, que pour mes collègues, ma hiérarchie mais aussi et surtout le citoyen ?

Nous les informons du placement d'une boîte à suggestions/idées tant au sein de la maison de repos qu'à l'administration, les invitant à y glisser l'une ou l'autre idée qui pourrait être intégrée dans notre PST. Rappelons que le service social mais également l'ensemble des agents de terrain constituent des révélateurs de besoins de qualités.

En parallèle, nous avons récolté et analysé toute une série de statistiques externes et internes au CPAS de Saint-Ghislain que nous allons vous développer dans la partie portant sur l'état des lieux.

Le plan fut présenté et avalisé en concertation Ville/CPAS le 11 septembre 2019

Le Conseil de l'Action Sociale l'approuve finalement en date du 28 octobre 2019

II. Construction de notre plan stratégique transversal

Le P.S.T., le Partage, la Solidarité, la Tolérance

Des termes plus doux que le Plan de Stratégie Transversal.

Nous avons souhaité donner un nom à notre travail par ces valeurs tellement significatives aujourd'hui et en relation directe avec nos missions.

a) Etat des lieux

Bien évidemment, ce Plan Stratégique prend sa source dans la Déclaration de Politique Sociale approuvée par le Conseil de l'Action Sociale en février dernier.

Mais pas uniquement.

En effet, elle est également le fruit d'une étude approfondie du terrain et d'une réflexion menée avec nos agents.

Ainsi, un état des lieux a pu être réalisé sur base :

- Des statistiques plus générales et comparatives de notre entité avec la Province du Hainaut mais aussi la Wallonie ;
- Des statistiques propres à notre CPAS ;
- Et enfin, de la connaissance et de la pratique du terrain, nos travailleurs sociaux, acteurs de terrain, pouvant être considérés comme premiers révélateurs de besoins. Les autres membres du personnel, en contact avec le citoyen, se révélant être aussi une source d'information importante.

RQ. : *Ces chiffres et constats sont en partie tirés de l'analyse réalisée pour la mise en place du nouveau plan de cohésion sociale 2020-2025 dans lequel notre centre est partenaire privilégié et nous en profitons pour remercier le chef de projet pour sa collaboration.*

La commune de Saint-Ghislain s'étend sur une superficie de 7 017 ha pour une population de 23 316 habitants (au 01/01/2018), ce qui donne une densité moyenne de 333 hab./km². Elle présente une densité de population plus élevée qu'en Wallonie pour un territoire « semi-urbain ». En effet, le territoire est composé d'anciennes communes aux caractéristiques rurales et de pôles urbains. La population des villages les plus distants des centres dits « urbains » rencontre des difficultés liées à la mobilité (absence ou faiblesse des transports en commun), au manque ou à la disparition de commerces de proximité, à l'éloignement des services et institutions.

La commune compte un indice de vieillissement plus important et une natalité moindre que la moyenne du Hainaut et de la Wallonie.

L'évolution positive de la démographie dans la commune ces dernières années est principalement due au nombre croissant de logements sur le territoire (maisons unifamiliales et appartements), au solde migratoire.

Les résidents étrangers représentent 9.4 % de la population totale, ce qui est légèrement inférieur à la situation en Wallonie (10.1%).

Cependant, le pourcentage de familles monoparentales (14.6 %) est légèrement supérieur à la moyenne wallonne (12%).

La commune compte 1 815 logements publics SLSP, soit 15.8 % du parc immobilier. La proportion de logements publics est donc bien supérieure aux données du Hainaut (7.7%) et de la Wallonie (6.1%). Le pourcentage de logements publics inoccupés est de 6.7% (en baisse ces dernières années).

Saint-Ghislain a aussi la particularité d'être un pôle d'enseignement secondaire important avec 5 établissements (soit 1800 à 1900 étudiants de 12 à 18 ans fréquentant quotidiennement Saint-Ghislain centre). Compte tenu du faible pourcentage de jeunes saint-ghislainois (21 % de moins de 20 ans), les jeunes fréquentant l'enseignement secondaire sont principalement issus des communes environnantes.

Saint-Ghislain accueille de nombreuses entreprises dans des secteurs d'activités variés (carrières d'extraction, chimie et produits dérivés, céramiques, ...). Les entreprises bénéficient d'une offre de moyens de transports variée (voie fluviales, axes routiers et autoroutiers, proximité de la France et de grandes villes, ...). La commune est également dotée d'un Eco-Zoning favorisant le développement de PME de demi-gros et de surfaces commerciales.

La commune compte également un nombre d'institutions à orientations sociale, psychosociale, médicale et socio-professionnelle relativement important (Planning, Centre de Santé Mental, Maison Médicale, Maison Maternelle, AMO...).

La commune compte également un grand nombre d'associations (bénévoles) dans des domaines variés (associations d'aide alimentaire, Théâtre-Action, associations actives dans la dynamisation de quartier, ...).

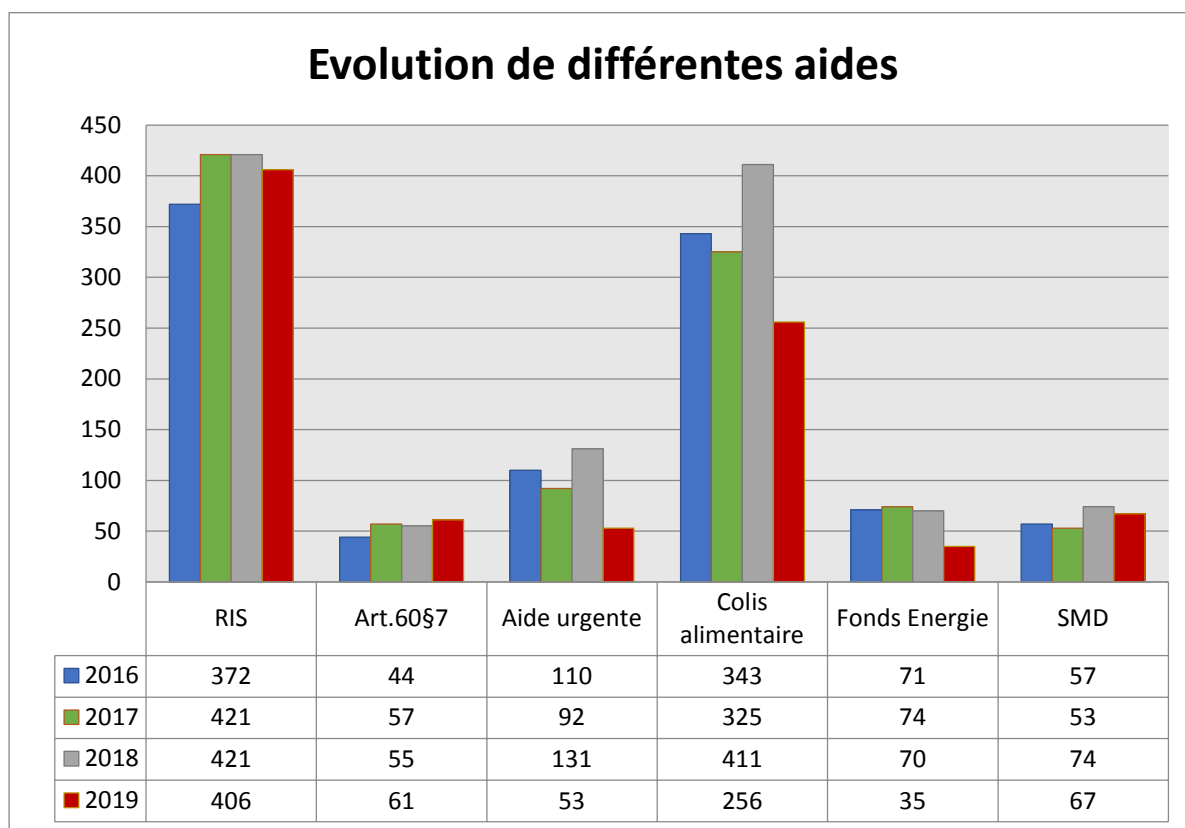
Dans le domaine de l'emploi et de l'insertion socioprofessionnelle, la commune compte également une Maison de l'Emploi sur son territoire. Le CPAS de Saint-Ghislain est agréé en tant que SIS – Service d'Insertion Sociale, ainsi qu'une Asbl privée (Sac-à-Dos). En l'absence d'un CISP - Centre d'Insertion Socioprofessionnelle au niveau local, la Maison de l'Emploi et le CPAS travaillent sur base de partenariats / synergies avec des opérateurs extérieurs au territoire. De fait, par suite d'une délocalisation des activités par les partenaires l'offre de service.

Le nombre de bénéficiaires au droit à l'intégration sociale ne descend plus en-deçà de la barre des 400 depuis 2017.

Nous tournons régulièrement autour de 55 art.60§7.

L'ensemble des aides consenties par notre centre est en augmentation constante année après année : les colis alimentaires, les aides énergétiques, les dossiers de médiation de dettes.

En voici quelques chiffres :



Information pour l'année 2019 :

RIS et Art.60§7, chiffres au 1^{er} janvier de chaque année

Aide urgente au 31/07/2019

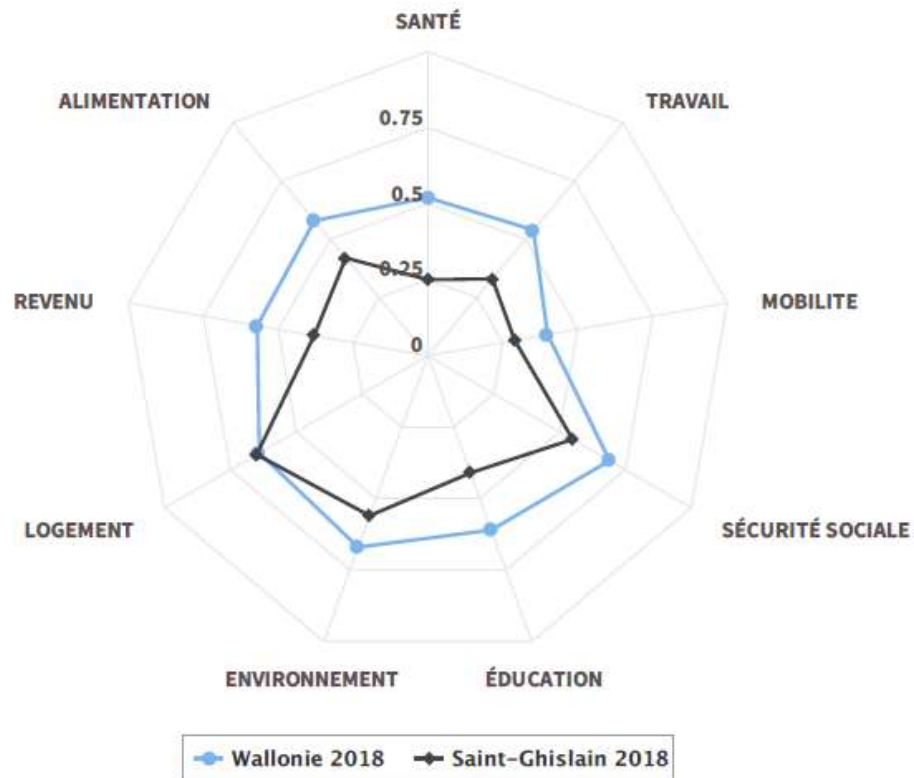
Colis alimentaire au 31/07/2019

Fonds Energie au 31/07/2019

SMD (service de médiation de dettes) au 31/05/2019

Nous trouvons enfin l'indicateur synthétique suivant révélateur et intéressant puisqu'il corrobore les chiffres énoncés ci-avant.

Indicateur synthétique d'accès aux droits fondamentaux (ISADF) 2018



Calculs IWEPS

b) Ses enjeux stratégiques et défis

- ✓ Un vieillissement de la population. Il apparaît donc important de permettre aux aînés de participer activement dans la société et de les accompagner en termes de mobilité, de santé, de relations sociales, d'hébergement, etc. ;
- ✓ Une paupérisation d'une tranche de plus en plus importante de la population, mais également des écarts de plus en plus importants au niveau socio-économique entre des franges de la population. Nous relevons une augmentation constante du nombre de bénéficiaires du RIS, de la remise de colis alimentaire, de demande de logements sociaux et un marché locatif dont les loyers augmentent ;
- ✓ Un individualisme croissant dans les discours et les actes en réponse à des politiques protectionnistes et populistes. Le défi est donc d'encourager des gestes de solidarité, de convivialité, ainsi que toutes démarches encourageant le partage des compétences, des savoirs. Il est important de promouvoir l'investissement citoyen, le volontariat dans une commune qui dispose d'un terreau associatif important ;
- ✓ Un isolement et un repli sur soi des personnes dites « fragilisées » comme les aînés, les personnes éloignées géographiquement des « pôles urbains » du territoire, peu ou pas mobile (absence de moyens de transport, de permis de conduire, situation de handicap, ...) ;
- ✓ Des factures énergétiques de plus en plus élevées mais également de plus en plus de difficultés pour nos citoyens d'y faire face ;
- ✓ Un manque de connaissance / de communication entre services et institutions présents (méconnaissance des missions et rôles) ;
- ✓ Un manque de communication / de diffusion de l'offre de service (activités/ateliers) auprès du public ;

c) Les visions exprimées par le politique

Elles sont les suivantes :

- Rassembler les troupes pour le mieux-être du citoyen ;
- Donner la priorité à l'aide aux familles (sous toutes ses formes), aux personnes, à l'humain
- Encourager, accompagner, coacher la réinsertion socio-professionnelle
- Assurer un accueil, une écoute, une information et une communication de qualité en développant une vision moderne de l'administration
- Proposer un « Chez soi » adéquat
- Permettre à tout un chacun de Vivre dans la dignité, dans la plus grande autonomie possible et le plus tard possible

Tout en privilégiant la solidarité, qu'elle soit financière, d'accompagnement ou de soutien.

La synergie sera elle aussi peaufinée et renforcée.

La création d'un programme d'accompagnement innovant dans le cadre de l'insertion et réinsertion socio-professionnelle en misant sur l'estime et la confiance en soi, par l'étendue des ateliers proposés, en collaboration avec des intervenants externes et/ou avec nos partenaires.

Instaurer une meilleure communication avec le citoyen et la société civile.

Le CPAS de Saint-Ghislain entrevoit donc plusieurs enjeux/objectifs stratégiques, à savoir :

- **DEVELOPPER**
- **MOBILISER**
- **INSERER**

d) Objectifs stratégiques, opérationnels, projets et actions

Pourquoi se fixer des objectifs ?

3 raisons :

- Montrer clairement la direction
- Mobiliser l'énergie
- Apprécier, évaluer le résultat (de manière concrète)

Ces objectifs devront être SMART :

- Spécifiques
- Mesurables/Observables
- Acceptables
- Réalistes/Réalisables
- Temporel (délais réalistes)

❖ AXE 1 : DEVELOPPER

➤ 1^{er} OBJECTIF STRATEGIQUE :



ÊTRE UN CPAS QUI ASSURE LA SECURITE D'EXISTENCE A CHACUN
(ART. 1^{ER} LO / DIGNITE HUMAINE)

• *Objectif Opérationnel 1 – Renforcer l'accompagnement des citoyens les plus démunis*

- ✓ 1.1.1. Amplifier le stockage et la distribution des denrées alimentaires à destination de nos bénéficiaires
- ✓ 1.1.2. Analyser l'intérêt et la faisabilité de créer une épicerie sociale
- ✓ 1.1.3. Organiser et déterminer les conditions d'accès au service de livraison à domicile de nos colis alimentaires
- ✓ 1.1.4. Analyse quant à l'opportunité de mettre en place des « Jardins partagés »
- ✓ 1.1.5. Lutter contre l'endettement en créant un service de règlement collectif de dettes et analyser la création d'un service de prévention de celui-ci

- ✓ 1.1.6. Développer de nouveaux projets pour l'accès à la culture et aux loisirs pour tous
- ✓ 1.1.7. Création d'un resto social au sein et en collaboration avec notre nouvelle maison de repos et de soins : analyse du projet

- *Objectif Opérationnel 2 – Proposer un « chez soi » adéquat*
 - ✓ 1.2.1. Lancement de notre nouvelle maison de repos et de soins à SIRAUT
 - ✓ 1.2.2. Gestion administrative et sociale de 10 résidences services sociales appartenant au Logis St-Ghislainois, en relais avec notre nouvelle maison de repos et de soins
 - ✓ 1.2.3. Agrandissement du parc de logements de transit donné en gestion à notre centre
 - ✓ 1.2.4. Reprise de la gestion des logements d'urgence de la ville : analyse du projet
 - ✓ 1.2.5. PAPE – service prévention énergétique
 - ✓ 1.2.6. Création d'un pôle logement : analyser le projet avec les partenaires tels que la Ville, le Logis St-Ghislainois, l'Agence Immobilière Sociale « Les Rivières », la Régie des quartiers et peut-être des particuliers
 - ✓ 1.2.7. Etudier la possibilité de mettre en place d'un dispositif d'urgence en matière de court séjour

- *Objectif Opérationnel 3 – Favoriser l'accès à l'information pour nos bénéficiaires en matière d'aides*
 - ✓ 1.3.1. Réalisation d'une brochure explicative globale des différentes aides disponibles

❖ AXE 2 : MOBILISER

➤ 2^{ème} OBJECTIF STRATEGIQUE :

ÊTRE UNE ADMINISTRATION EFFICACE ET EFFICIENTE

- *Objectif Opérationnel 1 – Assurer un accueil, une écoute, une information et une communication de qualité en développant une vision moderne de l’administration*
 - ✓ 2.1.1. Dynamiser le service « accueil »
 - ✓ 2.1.2. Développer une page internet
 - ✓ 2.1.3. Simplifier l’accès à l’information des citoyens au travers du site internet
 - ✓ 2.1.4. Accentuer la communication externe et les échanges
 - ✓ 2.1.5. Structurer une communication uniforme Ville/CPAS
 - ✓ 2.1.6. Développer une culture éco-responsable
 - ✓ 2.1.7. Développer la démarche/qualité

- *Objectif Opérationnel 2 – Améliorer et entretenir la motivation du personnel*
 - ✓ 2.2.1. Organiser, annuellement, une journée « Team Building »
 - ✓ 2.2.2. Créer une amicale du personnel
 - ✓ 2.2.3. Sécuriser et embellir le cadre et l’environnement de travail
 - ✓ 2.2.4. Renforcer la démocratie participative au sein de l’administration

❖ AXE 3 : INSERER

➤ 3^{ème} OBJECTIF STRATEGIQUE :



- *Objectif Opérationnel 1. – Développer de nouveaux projets en matière de réinsertion sociale*
 - ✓ 3.1.1. Développer l'estime de soi et la confiance en soi au travers d'ateliers (bien-être, coaching personnalisé, prise de parole, ...)
 - ✓ 3.1.2. Développer les compétences de nos bénéficiaires (informatique, permis de conduire, métiers en pénurie, ...) avec des partenaires externes
 - ✓ 3.1.3. Développer notre projet de « Jardin solidaire », en préalable au nouveau projet de « Jardins partagés » et en collaboration avec la Régie des quartiers

- *Objectif Opérationnel 2. – Renforcer l'insertion professionnelle*
 - ✓ 3.2.1. Analyser des solutions de garderie pour les enfants de nos bénéficiaires
 - ✓ 3.2.2. Créer une ressourcerie sous la supervision d'un agent qualifié : analyse du projet
 - ✓ 3.2.3. Augmenter le nombre d'utilisateurs Art. 60§7
 - ✓ 3.2.3.4. Organisation d'un suivi contrat Art. 60§7 : analyser la faisabilité du projet

- *Objectif Opérationnel 3. – Renforcer les liens et échanges générationnels et intergénérationnels*
 - ✓ 3.3.1. Développer, au sein de notre nouvelle maison de repos et de soins, des activités ouvertes à la population

e) Planification et acteurs de ces projets/actions

Le tableau de bord ci -dessous va nous permettre d'avoir une vue d'ensemble du plan. Il reprend certaines informations importantes telles : le libellé des projets, le pilote et l'équipe qui les mettra en œuvre, leur priorisation mais aussi des indicateurs de résultat et de réalisation.

Axe : Développer								
Objectifs et actions :			Avancement :				Atteinte des résultats :	
	Pilote/Services/ Partenaires	Échéance/début	Statut :				Objectif de résultat	Résultat atteint
			A programmer	En cours	Finalisé	Indice de santé		
Objectif stratégique 1 : Etre un C.P.A.S qui assure le bien-être et la sécurité d'existence à chacun (dignité humaine)								
Objectif opérationnel 1.1 : Renforcer l'accompagnement des citoyens les plus démunis							Taux de satisfaction de nos bénéficiaires entre le début et la fin de la mandature	
<i>Action 1.1.1 : Amplifier le stockage et la distribution des denrées alimentaires à destination de nos bénéficiaires (acquisition modules, étagères, frigos, congélateurs) ; envisager l'installation de frigos solidaires</i>	Service social et administratif ILA Partenaires : SOREAL, FEAD, fermier local	2019-2020		X				
<i>Action 1.1.2 : Analyser l'intérêt et la faisabilité de créer une épicerie sociale</i>	Service social (assistant social, chef de bureau, coordinatrice et administratif)	2021- 2022	X					
<i>Action 1.1.3 : Organiser et déterminer les conditions d'accès au service de livraison à domicile de nos colis alimentaires</i>	Service social (chef de bureau, coordinatrice, agents administratifs)	2019-2020	X					
<i>Action 1.1.4 : Les « Jardins partagés » : nouveau projet à analyser et à concrétiser le cas échéant</i>	Service technique (ouvrier), social (chef de bureau, animatrice insertion sociale), service urbanisme Ville, Logis Saint-Ghislainois	2021-2022	X					

<i>Action 1.1.5 : Lutter contre l'endettement en créant un service de règlement collectif de dettes et analyser la création d'un service de prévention de celui-ci</i>	Service social (Service Médiation de Dettes (médiatrice et administratif) Service finances	2019-2020		X				
<i>Action 1.1.6 : Développer de nouveaux projets pour l'accès à la culture et aux loisirs pour tous, installation d'un livres-échanges</i>	Service social (animatrice et assistante sociale du service Insertion Sociale, coordinatrice), service technique (ouvrier)	2020-2023	X					
<i>Action 1.1.7 : Création d'un resto social au sein et en collaboration avec notre nouvelle maison de repos et de soins à SIRault : analyse du projet</i>	Service social (coordinatrice, chef de bureau, assistante sociale) Service finances Maison de Repos et de Soins (direction, cuisine, social, administratif)	2023	X					
<u>Objectif opérationnel 1.2 : Proposer un « chez soi » adéquat</u>							Le nombre de dossiers traité et la création de 3 nouveaux services	
<i>Action 1.2.1 : Lancement de notre nouvelle maison de repos et de soins à SIRault de 59 places</i>	Maison de repos et de soins (globalement) Service gestion administrative et financière (synergie Ville- marchés publics) Service technique AVIQ ACH CONSTRUCT	2021		X				

	Service aménagement du territoire Ville							
<i>Action 1.2.2 : Gestion administrative et sociale de 10 résidences services sociales appartement au logis St-Ghislainois, en relais avec votre nouvelle maison de repos et de soins</i>	Maison de repos et de soins (globalement) Service social, Service administratif Service finances Service technique Le Logis Saint-Ghislainois	2021-2022		X				
<i>Action 1.2.3 : Agrandissement du parc de logements de transit donné en gestion à notre centre</i>	Service social Service technique Service finances Ville Service administratif	2020-2021	X					
<i>Action 1.2.4 : Reprise en gestion des logements d'urgence de la ville : analyse du projet</i>	Ville Service social Service administratif Service finances Service technique	2022	X					
<i>Action 1.2.5 : PAPE – service de prévention énergétique</i>	Service social Ville (échanges)	2019 -2020		X				
<i>Action 1.2.6 : Création d'un « pôle logement » : analyser le projet avec les partenaires</i>	Service social VILLE Logis Saint-Ghislainois L'Agence Immobilière Sociale La régie des Quartiers Particuliers/citoyens	2023	X					
<i>Action 1.2.7 : Etudier la possibilité de mettre en place d'un dispositif d'urgence en matière de court séjour</i>	Service social Ville Logis Saint-Ghislainois	2023	X					

	L'Agence Immobilière Sociale La régie des quartiers Etc. A définir							
<i>Objectif opérationnel 1.3 : Favoriser l'accès à l'information pour nos bénéficiaires en matière d'aides</i>							Le degré d'information des bénéficiaires quant aux aides pouvant être accordées	
<i>Action 1.3.1 : Réalisation d'une brochure explicative globale des différentes aides disponibles (Art.27, intervention dans les inscriptions dans les clubs sportifs, fonds énergie, fonds de l'eau, ...) + contacts en fonction des problèmes</i>	Service social Service administratif Ville (service communication et marché public commun)	2021-2022	X					

Axe : Mobiliser								
Objectifs et actions :			Avancement :				Atteinte des résultats :	
	Pilote/services/partenaires	Échéance/début	Statut :				Indicateurs de résultat	Résultat atteint
			A programmer	En cours	Finalisé	Indice de santé		
Objectif stratégique 2 : Etre une administration efficace et efficiente								
Objectif opérationnel 2.1 : Assurer un accueil, une écoute, une information et une communication de qualité en développant une vision moderne de l'administration							Le degré de satisfaction quant à la qualité du service La diminution de la consommation papier Inclusion de clauses environnementales en matière de marchés publics...	
<i>Action 2.1.1 : Dynamiser le service « Accueil »</i>	Service accueil	2020		X				
<i>Action 2.1.2 : Développer une page internet</i>	Service administratif Ville	2022	X					
<i>Action 2.1.3 : Simplifier l'accès à l'information des citoyens au travers du site internet (Ex : formulaires fonds mazout ou médiation de dettes en ligne, WIFI gratuit, abonnement à un quotidien, ...)</i>	Service administratif Ville	2022	X					
<i>Action 2.1.4 : Accentuer la communication externe et les échanges (Fluicity)</i>	Service administratif Ville	2022	X					

<i>Action 2.1.5 : Structurer une communication uniforme Ville/CPAS</i>	CODIR COMMUN	2023-2024	X					
<i>Action 2.1.6 : Développer une culture éco-responsable (trier, recycler, énergie, ...)</i>	ADMINISTRATION CPAS	2020-2021	X					
<i>Action 2.1.7 : Développer la démarche/qualité</i>	Service administratif en lien avec l'ensemble des services de l'administration CPAS	2021-2024	X					
Objectif opérationnel 2.2. : Améliorer et entretenir la motivation du personnel		2020					Le taux de participation des travailleurs aux activités proposées	
<i>Action 2.2.1: Organiser annuellement, une journée "Team Building"</i>	Comité organisateur sous la supervision de l'employeur	2019-2024		X				
<i>Action 2.2.2 : Créer une amicale du personnel</i>	Groupe de travail sur base volontaire	2021	X					
<i>Action 2.2.3 : Sécuriser et embellir le cadre et l'environnement de travail (SAS accueil, peinture, chaises de bureau, parc informatique, ...)</i>	Service technique Ville Gestion administrative et financière (marchés publics)	2019-2024		X				
<i>Action 2.2.4 : Renforcer la démocratie participative au sein de l'administration (Ex : choisir un nom pour la nouvelle maison de repos => concours résidents + personnels, enquêtes, ...)</i>	Administration CPAS	2019-2024		X				

Axe : Insérer								
Objectifs et actions :			Avancement :				Atteinte des résultats :	
	Pilote/services/partenaires	Échéance/début	Statut :				Indicateurs de résultat	Résultat atteint
			A program mer	En cours	Finalisé	Indice de santé		
Objectif stratégique 3 : Inclusion sociale		2024						
Objectif opérationnel 3.1 : Développer de nouveaux projets en matière de réinsertion sociale		Début 2021					Augmentation du nombre d'ateliers ainsi que des participants	
<i>Action 3.1.1 : Développer l'estime de soi et la confiance en soi au travers d'ateliers innovants (bien-être, coaching personnalisé, prise de parole, ...)</i>	Service social Partenaires	2019-2024		X				
<i>Action 3.1.2 : Développer les compétences de nos bénéficiaires (informatique, permis de conduire, métiers en pénurie, ...) avec nos partenaires</i>	Service social Partenaires	2019-2024		X				
<i>Action 3.1.3 : Développer notre projet de « Jardin solidaire » en préalable à notre nouveau projet de « Jardins partagés », en collaboration avec la Régie des Quartiers</i>	Service social Régie des Quartiers	2019-2024		X				
Objectif opérationnel 3.2 : Renforcer l'insertion professionnelle		2024					Augmentation du nombre d'utilisateurs Art.60§7 et l'analyse des nouveaux projets	

<i>Action 3.2.1 : Analyser des solutions de garderie pour les enfants de nos bénéficiaires</i>	Service social Partenaires	2021-2022	X					
<i>Action 3.2.2 : Créer une ressource sous la supervision et l'encadrement d'un agent qualifié – projet d'économie sociale (art. 60§7) : analyse du projet</i>	Service social Service technique	2023-2024	X					
<i>Action 3.2.3 : Augmenter le nombre d'utilisateur Art.60§7 => élaboration d'une brochure à l'attention des utilisateurs potentiels</i>	Service social (coordinatrice, assistantes sociales insertion professionnelle) Ville	2020-2021	X					
<i>Action 3.2.4. : Organisation d'un suivi contrat Art.60§7 : analyser la faisabilité du projet</i>	Service social (coordinatrice, assistantes sociales service insertion professionnelle) Partenaires (Pro-action, Forem,)							
Objectif opérationnel 3.3 : Renforcer les liens et échanges générationnels et intergénérationnels		2022					Le nombre d'activités proposées /an et le taux de participation	
<i>Action 3.3.1 : Développer, au sein de notre nouvelle maison de repos et de soins des activités ouvertes à la population ou à d'autres maisons de repos</i>	Maison de repos et de soins (direction, assistante sociale, gérant Sodexo, animatrice, ergo)	2022-2024	X					

f) Les indicateurs

Ils sont de 3 ordres :

- Pour les projets/actions : Les indicateurs de réalisation/état d'avancement.

Il s'agit de mesures facilement chiffrables comme par exemple :

- Le nombre d'heures de formation donné aux agents ayant en charge le service « accueil »,
- Nombre d'utilisateurs en plus de personnes sous statut Art.60§7,
- Nombre supplémentaire d'ateliers du service insertion sociale,
- Diminution du nombre de rames de papier,
- Etc.

- Pour les objectifs opérationnels : Les indicateurs de résultat.

Il s'agit de l'effet immédiat et direct engendré par l'activité/le projet tels :

- Enquête auprès des bénéficiaires quant à leur accueil, orientation, accompagnement par le service « accueil ».

- Pour les objectifs stratégiques : Les indicateurs de performance et d'impact.

Il s'agit des conséquences des projets/activités à moyen et plus long terme.

- ✓ Performance/impact spécifique : moyen terme
- ✓ Performance/impact généraux : long terme (touche un plus large échantillon de population)

Ces indicateurs sont plus complexes car il y a lieu d'établir des relations claires de cause à effet entre les activités/projets et les résultats obtenus. Par exemple, les nouvelles formations et ateliers qui seront proposés dans le cadre de l'insertion socio professionnelle devraient pouvoir augmenter le nombre de bénéficiaires remis à l'emploi. Toutefois, comment prouver que ce sont ces nouveaux ateliers qui leur ont permis cet accès à l'emploi et pas d'autres facteurs externes comme une conjoncture économique meilleure par exemple.

g) Le suivi, l'évaluation et l'ajustement

Le suivi et l'évaluation permettent de veiller régulièrement au bon état d'avancement de chaque projet/action et tenter d'expliquer les écarts entre ce qui a été planifié et ce qui finalement a été réalisé.

Nous pouvons de la sorte voir si nous progressons selon les délais que nous nous sommes fixés et pourquoi, si les résultats que nous obtenons sont ceux que nous avons envisagés (s'ils sont efficaces et efficients), si le projet ou l'action est toujours bien pertinent face à l'objectif que nous nous sommes fixés.

Nous allons, de la sorte, pouvoir tirer régulièrement des leçons des réussites mais aussi des échecs. Nous saurons s'il est nécessaire de prendre certaines mesures afin que ce programme puisse se poursuivre, si nous devons ajuster nos décisions : si nous maintenons ou nous modifions certains objectifs, certains projets/actions, ou encore les moyens pour y parvenir.

Nous saurons s'il est nécessaire, peut-être d'en envisager de nouveaux.

Un des outils qui nous permettra ce suivi consiste en la fiche action.

Chaque projet/action fera l'objet de la constitution d'un dossier dans lequel seront versés l'ensemble des échanges (mails, courriers) ou documents ayant trait à l'évolution dudit projet/action. Chaque dossier sera introduit par cette fiche action qui fera part du suivi du projet de façon chronologique.

L'examen de la fiche de suivi permettra également de déterminer l'état d'avancement du projet (indicateur) : le projet avance plus rapidement, en fonction du planning, moins rapidement ou n'a presque pas progressé.

Ces dossiers et fiches seront disponibles sous la forme papier et informatique ; visibles et actualisables par les référents dans le fichier « docs communs. Ils pourront ainsi être consultés par l'ensemble du personnel.

Ils pourront également être mensuellement consultables par le bureau permanent, instance de gestion courante du PST et par le conseil de l'action sociale tous les 3 mois.

Il est proposé de débiter lors de la séance du BP du mois de décembre 2019 et de celle du CAS du mois de mars 2020.

CONCLUSION

Ce nouvel outil des pouvoirs locaux est assemblé, il reste maintenant à le piloter, à le faire vivre.

Cette « feuille de route » de l'action sociale locale se poursuivra durant toute la mandature et, nous l'espérons au-delà, pour certains objectifs.

Il sera également mobilisateur pour nos agents, il aura un effet motivant et rassembleur.

Cette culture de planification stratégique, de transparence et d'évaluation qu'il développera constituera un guide.

Il permettra également d'améliorer le dialogue avec les entreprises, le monde associatif mais aussi et surtout le citoyen.

Il installera enfin, autour de tous ces projets/action, une démocratie participative pour que le citoyen puisse faire entendre sa voix, donner son avis, participer activement, démontrer son énergie créative, s'impliquer dans son devenir.

« Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun : l'épanouissement de chacun dans le respect des différences ».

F. Dolto

Annexe : exemple fiche action :

FICHE PROJET : AXE => DEVELOPPER

N° de projet		Statut
1.1.1	Libellé Amplifier le stockage et la distribution des denrées alimentaire à destination de nos bénéficiaires	En cours
Date de la dernière mise à jour		Début
		2019
		Fin
		2020

Objectif stratégique lié

Etre un C.P.A.S qui assure le bien-être et la sécurité d'existence à chacun (dignité humaine)

Objectif opérationnel lié

Renforcer l'accompagnement des citoyens les plus démunis

Description

Procéder à l'acquisition de deux modules, d'étagères, de frigos, congélateurs en vue du stockage et de la distribution de vivres alimentaires.
Ceux-ci seront installés sur le site de la maison de repos et de soins actuelle. Ils nous permettront une plus importante capacité de stockage.
Ce projet analysera également l'opportunité d'installer des "frigos solidaires".

Contexte

- Forte demande d'aide en nature de la part de nos bénéficiaires ;
- Diminution de l'aide urgente et chèques repas ;
- Constat d'une importante précarité croissante au sein de la population

Risque(s)

- Dépendance ;
- Considérer ce service comme acquis ;
- Ne pas pouvoir répondre à l'attente de tous

Etapes

- Demande de permis d'urbanisme (en cours) ;
- Marché public modules (GIORDANO Christophe) et élaboration du cahier spécial de charges ;
- Appel à projet pour sponsoring sac réutilisable ;
- Lancement du marché et ouverture des offres ;
- Commande de ceux-ci et placement dès réception du permis d'urbanisme ;
- Raccordement des modules à l'électricité (voir ouvrier Ville) ;
- Acquisition des frigos - congélateurs, étagères, moyens de stockage ;
- Transfert du service existant ;
- Prendre contact avec les organisateurs du projet "Frigos solidaires" d'Ath

Intervenants

Référent projet	BASTIEN Nicolas - WALCZAK Mélanie
Subside	ILA (modules) – SOREAL & FEAD (denrées)
Equipe projet	Service administratif du service social
Partenaires	SOREAL & FEAD

Ressources nécessaires	
Humaines	6h/semaine
Budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> • Coût raccordement électricité des deux modules (voir collaboration avec ville) • Acquisition étagères, frigos et congélateurs supplémentaires : <ul style="list-style-type: none"> - 2 Frigos : A++ 500 euros/pièce - 2 Congélateurs : A++ 600 euros/pièce - 8 étagères : 74 euros/pièce (180/150/50) galvanisé et métal : 700 euros • 1.000 Sacs réutilisables : 0,72 euros/pièce (Mais appel à projet pour sponsoring envisagé)

Commentaire(s)

Taux d'avancement
25%