

---

*PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2019 - 2024*



*« Centre Public d'Action Sociale de Bernissart »*

---

---

*Le Programme Stratégique Transversal est le prolongement de la déclaration de politique sociale adoptée en début de mandature.*

*Ce programme visera à mener, au travers des différents objectifs stratégiques, au changement constructif vers lequel la déclaration de politique sociale a projeté de mener le CPAS.*

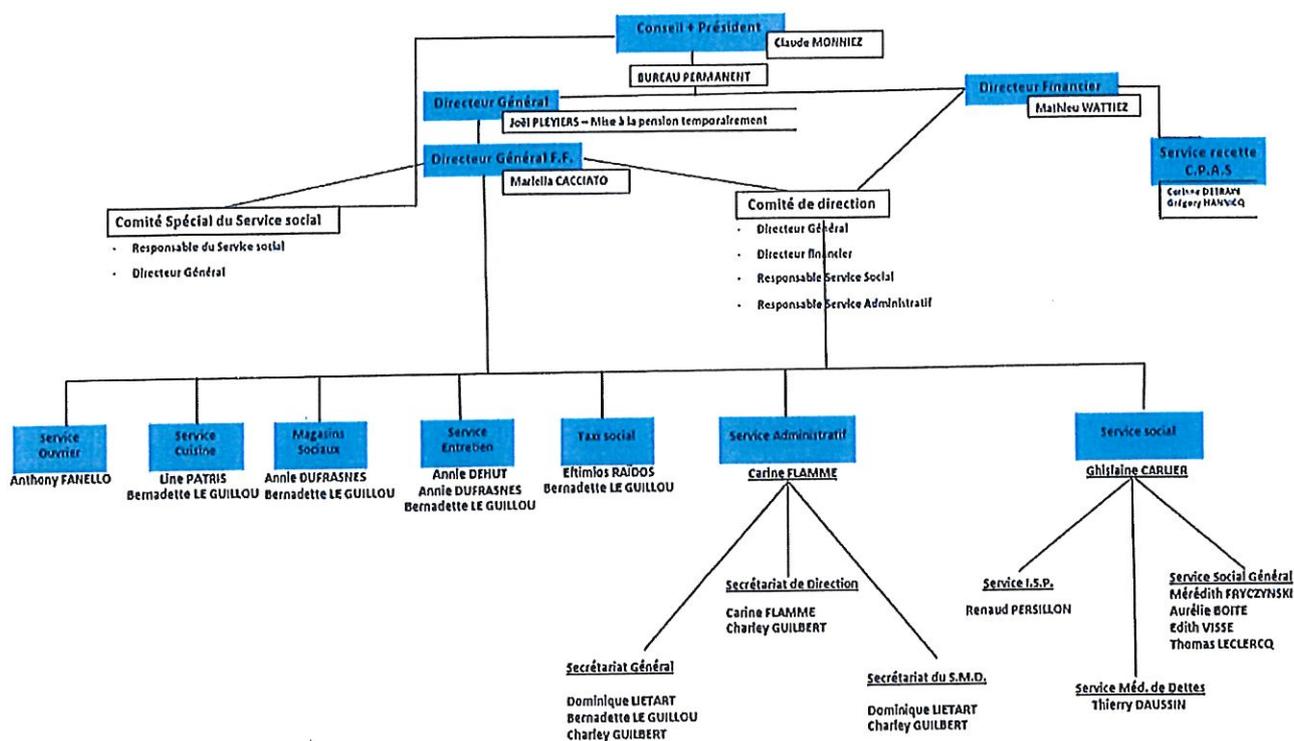
*Le chemin sera sans doute long et semé d'embûches. C'est pourquoi le présent plan vise à permettre à l'autorité politique d'avancer main dans la main avec son administration.*

*Le Programme Stratégique Transversal est un outil de gouvernance au service de la modernisation de la gestion publique locale. Le fruit d'une collaboration entre mandataires politiques et administration au service de la population.*

---

## PARTIE I : LE VOILET INTERNE

### I.1 ORGANIGRAMME



## I.II RESSOURCES HUMAINES ET MATÉRIELLES

**Objectif stratégique** : Être un C.P.A.S. qui met en avant la communication et les relations humaines.

**Objectif opérationnel** : Construire un collectif empreint d'humanité

Actions :

- Rappeler dans chaque comportement individuel et collectif l'attachement permanent aux valeurs de l'administration portées par son personnel :
  - Respect et considération
  - Communication
  - Cohérence
  - Esprit d'équipe
- Être attentif au risque de burnout en privilégiant les formations à s'organiser, à prioriser les tâches et à détecter les signes avant-coureurs.
- Respecter le bien-être au travail en étant à l'écoute des partenaires sociaux et en organisant une enquête sur la charge psycho-sociale par un organisme indépendant (SPMT ARISTA)
- Renforcer le rôle de la personne de confiance.

**Objectif opérationnel** : Renforcer la synergie entre le service du personnel de l'administration communal et le secrétariat de la direction du CPAS.

Action :

- Définir les tâches de chaque service et favoriser la communication inter-service.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui veille à favoriser les qualités professionnelles des agents.

**Objectif opérationnel :** Faire évoluer les membres du personnel.

**Actions :**

- Accompagner la transformation des métiers au travers d'un plan de formation pluriannuel, source de reconnaissance en laissant place à l'évènement fortuit et au temps pour l'auto apprentissage.

**Objectif opérationnel :** Stabiliser et évaluer les membres du personnel.

**Actions :**

- Rédiger la description de fonction de chaque agent et évaluer les membres du personnel dans le but d'améliorer le fonctionnement des différents services. Construire le savoir-être de l'administration en faisant converger sereinement le sens du travail des agents et la recherche du toujours mieux.

**Objectif opérationnel :** Améliorer le cadre de vie des agents.

**Actions :**

- Adapter l'environnement de travail (outils, matériel, organisation...) des agents en faisant appel à notre conseiller en prévention et à l'organisme externe de médecine du travail.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui soutien ses agents.

**Objectif opérationnel :** Veiller à une politique de management tenant compte des besoins des services

**Action :**

- Veiller à ce que le nombre de travailleurs soit suffisant pour effectuer ses tâches.
- Envisager un soutien à l'agent fixe du service de livraison de repas chaud avec l'appui d'un second agent contractuel fixe.

**Objectif stratégique :** Être un CPAS conscient qu'un bon fonctionnement passe par du matériel adéquat pour les agents.

**Objectif opérationnel :** Anticiper le remplacement du charroi.

**Action :**

- Prévoir l'achat d'un véhicule pour le service de livraison des repas chauds.
- Anticiper le mode de financement.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui dispose d'un service social efficace et efficient.

**Objectif opérationnel :** Valoriser le personnel social

**Action :**

- Impliquer les travailleurs sociaux au Comité Spécial du Service Social en leur permettant de présenter leurs dossiers.

**Objectif opérationnel :** Uniformiser les pratiques et faciliter la communication.

**Actions :**

- Établir un répertoire de procédures communes
- Organiser des réunions thématiques
- Élaborer un bilan unique des services de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> ligne.
- Assurer la tenue de réunions de service social
- Assurer la tenue de réunions thématiques
- Maintenir la supervision des dossiers sociaux par la responsable du service social
- Veiller à ce que chaque agent puisse avoir une approche pluridisciplinaire.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui permet aux assistants sociaux de se recentrer sur l'aspect social de leur fonction.

**Objectif opérationnel :** Amener le service administratif à soutenir le service social

**Action :**

- Redéfinir l'aide administrative apportée à l'assistant social.

**Objectif stratégique :** Être un CPAS qui réinvestit la Coordination sociale  
(**article 62 loi organique du 8 juillet 1976**)

**Objectif opérationnel :** Répondre à une des missions du CPAS, tissant des liens avec le réseau social.

Actions :

Depuis 1<sup>er</sup> Trimestre 2019

- Participation d'un assistant social du CPAS à la coordination instaurant une collaboration entre les acteurs publics et le monde associatifs impliqués dans l'action sociale

A partir du dernier quadrimestre 2019-Début 2020

- Co-animer la coordination sociale avec le PCS et le CLPSHO
- Concertation et actions sur les besoins individuels et collectifs ainsi que les moyens pour y arriver par l'échange d'informations, création d'outils ; partager de bonnes pratiques ; développement d'une réflexion sur l'action sociale

**I.III SÉCURITÉ**

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui se conforme à la réglementation générale sur la protection des données.

**Objectif opérationnel :** Désignation d'un **Délégué** de la **Protection des Données**.

Action :

- Recruter un juriste en synergie avec d'autres C.P.A.S. avant le 1<sup>er</sup> novembre 2019

**Objectif opérationnel :** Veiller à la réalisation des tâches du Délégué à la Protection des Données

Action :

- Établir un registre de faits de tiers.
- Faire respecter les consignes de sécurité.
- Établir un plan prévention et gestion des risques.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui veille à la sécurité de ses travailleurs

**Objectif opérationnel :** Donner à chaque agent la possibilité de réaliser son travail dans les meilleures conditions.

Action :

- Fournir à chaque agent les équipements de protection individuelle nécessaire à la réalisation de son travail.
- Former le personnel au bon usage des équipements de protection individuelle.

## I.IV ECOLOGIE

**Objectif Stratégique :** Être un CPAS éco-responsable dans sa gestion

**Objectif opérationnel :** Compter sur l'investissement personnel et collectif des agents pour un CPAS plus « vert »

Action :

- Veiller à ce que chacun participe au tri sélectif des déchets
- Réduire les impressions couleurs
- Tenter d'améliorer la solution d'archivage et envisager un scanning interne
- Favoriser l'usage de l'e-mail dans toutes les circonstances où cela est possible
- Avoir pour chacun de nos projets une approche éco-dynamique

## I.V LEGALITE

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui respecte la législation.

**Objectif opérationnel :** Restructurer le travail administratif inhérent au travail social règlementé.

Actions :

- Assurer un encodage correct, rigoureux et régulier des décisions
- Former le personnel à la rédaction de motivations légales suite aux décisions du comité / conseil.
- Préparer des dossiers pour le comité / conseil dans le délai légal prescrit.
- Veiller à la réalisation des Projets Individualisés d'Intégration Sociale obligatoire dans le délai légal
- Commencer à réaliser les Projets Individualisés d'Intégration Sociale pour les dossiers plus anciens pour lesquels cela n'était pas obligatoire.

---

## ***PARTIE II : LE VOLET EXTERNE***

---

### **II.1 L'OUVERTURE**

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui garantit une approche accueillante

**Objectif opérationnel :** Réorganiser l'accueil

**Actions :**

- Placer le bureau d'accueil à l'entrée du bâtiment.
- Permettre plus d'accessibilité au bâtiment (ouverture de la porte d'entrée).
- Tenir un guichet d'informations qui favorise le contact humain avec toute personne qui tente d'entrer en contact avec le CPAS soit par le biais du téléphone ou en se rendant au Centre.

**Objectif stratégique :** Être un CPAS qui s'ouvre d'avantage aux citoyens

**Objectif opérationnel :** Accentuer la visibilité des missions et actions du C.P.A.S.

**Actions :**

- Organisation d'une journée porte ouverte : présentation des missions et services à la population ;
- Accompagner les personnes dans leurs démarches permettant de mener une vie conforme à la dignité humaine (démarches administratives, sociales...)
- Informations des actions, projets organisés par le CPAS visibles dans le bulletin communal, le site internet de la commune et la page Facebook du CPAS

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui offre à ses bénéficiaires un accès aux magasins sociaux

**Objectif opérationnel :** Donner la possibilité aux citoyens de bénéficier de manière plus étendue du service offert.

**Action :**

- Elargir les horaires d'ouverture
- Ouvrir du lundi au vendredi de 8h30 à 11H45 et de 13H à 15H  
Sauf le mardi uniquement de 8H30 à 11H45.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui s'ouvre à un public plus large.

**Objectif opérationnel :** Envisager d'étendre le public cible bénéficiaire de la livraison de repas chauds.

Actions :

- Permettre à d'autres personnes de bénéficier de notre service repas chauds en étant moins restrictif sur le critère d'âge.
- Permettre la livraison de produit frais dans un box comprenant les éléments nécessaires à la réalisation d'un repas sain et équilibré ainsi que la recette.

## II.II LE SOCIAL

### II.II.1 La lutte contre le surendettement

**Objectif stratégique :** Etre un CPAS qui lutte contre le surendettement

**Objectif opérationnel :** Réduire les risques de rechute au surendettement des ménages.

Actions :

- Maintenir les actions du service de médiation judiciaire et amiable existantes depuis plusieurs années.
- Renforcement de nos actions en matière de lutte contre le surendettement par l'accompagnement des ménages au cours de leur médiation de dettes
- Eviter les rechutes causées par un surendettement conjoncturel (économique) mais également compulsif (comportements pathologiques )
- Avoir l'approche psycho-sociale d'un professionnel du secteur de la santé mentale par le biais d'une synergie avec la commune
- Envisager l'accompagnement des personnes par un professionnel du secteur de l'éducation
- GAPS - Animation dans le cadre de la prévention au surendettement avec le CRENO et autres partenaires : publics adulte et enfants (écoles)

### II.II.2 L'insertion socio-professionnelle

**Objectif stratégique :** Etre un CPAS qui répond à l'amélioration des conditions de vie par la mise à l'emploi

**Objectif opérationnel :** Soutenir la mise à l'emploi

Actions :

- Maintenir la mise à l'emploi par le biais de l'engagement dans le cadre d'un contrat de travail sur pied de l'article 60 § 7 de la loi organique des CPAS : expérience par le travail et ouverture de droits sociaux.
- Prospection de nouvelles mises à disposition dans des secteurs divers pour une meilleure offre d'expérience par le travail
- Veiller à donner aux agents engagés dans le cadre du contrat de travail sur pied de l'article 60§7 de la loi organique du CPAS un bagage varié en leur offrant la possibilité de participer à des formations pendant leur contrat de travail.
- S'assurer d'une formation variée des agents par la réalisation de tâches diversifiées.
- Mise en œuvre d'un projet d'éco-pâturage en collaboration avec la commune de Bernissart, la Fondation Rurale de Wallonie, la Province du Hainaut.
- Envisager l'accompagnement des personnes par un professionnel du secteur de l'éducation.
- Accompagnement des personnes ayant bénéficié d'un contrat de travail sur pied de l'article 60§7 de la loi organique à la fin du dernier trimestre de leur contrat de travail pour construire le projet professionnel et déterminer l'orientation, la formation adéquate.

**Objectif stratégique :** Etre un CPAS qui veut renforcer les liens sociaux des personnes en décrochage social

**Objectif opérationnel :** Favoriser l'insertion sociale

Actions :

- Mise en œuvre d'une initiation à la réalisation d'objets en 3D à l'aide d'un ordinateur et d'une imprimante 3D en collaboration avec l'administration communale sous le couvert du projet Berniss'Art.
- Réalisation de montages-photos à l'aide d'un appareil photo numérique : création personnelle en partenariat avec la commune sous le couvert du projet Berniss'Art.
- Création d'un potager cultivé par un public socialement isolé qui sera sensibilisé à l'activité par le service social à travers le bilan social, le projet Individualisé d'Intégration Sociale et les entretiens individuels.
- Création d'un atelier culinaire avec le partenaire COLRUYT, les légumes du potager et l'épicerie sociale.

II.II.3 L'énergie

Objectif stratégique : Etre un CPAS qui souhaite réunir les compétences en matière énergétique.

Objectif opérationnel : Mettre en place une politique énergétique par le biais d'un pôle énergie.

Actions :

- Création d'un pôle énergie à guichet unique (réfèrent énergie et conseiller en énergie) au profit de l'amélioration du service rendu aux citoyens
- Désigner un « réfèrent en énergie » au service social général formé aux missions de la guidance énergétique (traitement des listings fournisseurs d'énergie, ORES (CLE), SWDE - des débiteurs défaillants, etc.)
- Dans le cadre d'une collaboration Commune - CPAS, solliciter le conseiller énergie pour répondre aux problématiques plus techniques
- Instaurer une permanence énergie dispensant des informations spécifiques

- Délocalisation du service énergie et présence du référent et conseiller en énergie lors d'évènements organisés par la commune (distribution des sacs poubelles, permanence impôts etc.)

Objectif opérationnel : Lutter contre la précarité énergétique - Guidance et Prévention - Plan d'action prévention énergétique (PAPE).

Actions :

- Répondre au projet PAPE : suivi par le référent énergie désigné et supervisé par la responsable service social
- Identification et détermination avec le service social de 10 ménages en difficulté énergétique, bénéficiaires ou pas du revenu d'intégration sociale, qui répondent favorablement à la mise en place d'un suivi dans le cadre du PAPE.
- Etablir les objets faisant parties des kits d'énergie à remettre aux familles lors de la visite à domicile
- Présentation du PAPE à chaque famille en termes d'objectifs attendus et étapes suivantes
- Réaliser dans le cadre d'un suivi individuel le bilan énergétique du ménage (habitudes de consommation, état du logement, équipement du ménage – électriques/chauffage/électroménager)
- Donner des conseils et informations aux ménages sur base des habitudes de consommation et apporter des solutions adéquates pour réduire la consommation
- Solliciter le conseiller en énergie afin qu'il apporte sa connaissance technique et oriente au besoin vers une analyse énergétique par des professionnels agréés (vérification de l'installation électrique et de chauffage dans le logement)
- Réaliser une visite à domicile consécutive au suivi individuel qui met en avant un approfondissement de la situation par un professionnel en termes de bilan énergétique ou d'audit énergétique du logement du ménage
- Dispenser des conseils par rapport aux habitudes de consommation
- Suggérer le remplacement des éléments énergivores

- Remettre des objets favorisant les économies d'énergie (mousseur ; multiprises ; programmateur etc)
- Organiser des séances d'information autour de l'utilisation rationnelle de l'énergie, les gestes éco énergétiques ; les avantages sociaux (tarif social, opération MEBAR, fonds mazout, primes)
- Mettre en place un groupe d'échange d'expérience en matière d'énergie
- Collaborer avec le service de médiation de dettes en organisant des animations relatives à l'énergie sous forme de GAPS.
- Réaliser des ateliers collectifs et animations auprès de personnes en situation de précarité énergétique avec le partenaire « ESPACE –ENVIRONNEMENT »
- Aider la population à comprendre ses factures de gaz, électricité et eau
- Expliquer aux citoyens comment économiser l'énergie au quotidien pour alléger ses dépenses fixes sans pour autant diminuer son confort ?

#### II.II.4 Le logement

Objectif stratégique : Être un C.P.A.S qui n'ignore pas la problématique du logement.

Objectif opérationnel : Se doter d'une structure de logements à finalité sociale en rénovant les logements dont le CPAS est propriétaire à la Cure de Pommeroeul

Actions :

- Envisager la mise en place de nouveaux baux et mener une réflexion sur un système d'attribution de ces logements qui nous permette de répondre adéquatement aux demandes.
- Réaliser certains travaux par notre service ouvrier en synergies ponctuelles avec le service travaux de l'administration communale.
- Sous-traiter les travaux qui ne pourront pas être réalisés par les services internes.

Objectif stratégique : Etre un CPAS qui répond au sans abrisme

Objectif opérationnel : Créer un logement d'urgence.

Action :

- Permettre au CPAS d'avoir son propre logement d'urgence en rénovant et aménageant l'un des logements de la cure de Pommeroeul en logement d'urgence.
- Assurer un accompagnement par le service social des personnes en situation de sans abrisme durant la période d'hébergement
- création d'une convention entre le CPAS et l'hébergé
- Poursuivre la convention avec le Dispositif d'Urgence Sociale en réponse aux situations sociales précaires en collaboration avec le CPAS de PERUWELZ
- Répondre aux situations de logement difficiles (maison d'accueil ; logements social, AIS ; DAL etc)

### II.II.5 La culture et le sport

Objectif stratégique : Etre un C.P.A.S qui soutient la culture et le sport.

Objectif opérationnel : Utiliser de manière efficiente le Fonds de participation sociale et culturelle.

Actions :

- Sensibiliser les travailleurs sociaux aux diverses demandes auxquelles peut répondre le Fonds de participation et activation sociale
- Organiser des activités collectives afin de permettre à la population d'assister à des manifestations culturelles et sportives.

### II.II.6 La jeunesse

Objectif stratégique : Etre un C.P.A.S qui s'ouvre à la jeunesse.

Objectif opérationnel : Collaborer avec les structures extérieures pour favoriser l'information des jeunes

Actions :

- Être en contact permanent avec l'AMO GRAINE et leur permettre la tenue de permanences d'information à l'attention des jeunes ou des familles ayant des jeunes en leur sein dans les locaux du Centre.

- Organiser des activités collectives à l'attention d'une population d'adolescent ou jeunes adultes.

### II.II.7 La mobilité

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S qui veille à la mobilité.

**Objectif opérationnel :** Maintenir le service du taxi social qui constitue une aide sociale réglementée.

**Action :**

- Veiller à l'accès à la mobilité pour les personnes désignées en qualité de bénéficiaires par le Règlement d'Ordre Intérieur du Taxi Social

**Objectif opérationnel :** Informer la population de l'existence du service Taxi Social.

**Action :**

- Faire connaître par le biais des différents réseaux (Site internet, bulletin communal, .....).

### II.II.8 Consommation durable

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S qui veille à une alimentation de qualité

**Objectif opérationnel :** Tenter en synergie avec la commune d'utiliser les produits frais, de qualité, issus de producteurs locaux.

**Action :**

- Soutenir l'Agence de Développement Local et le service des cuisines de l'administration communale par une collaboration active du CPAS dans l'élaboration de nouveaux menus et par la prise en charge de sondage auprès des bénéficiaires des repas.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S qui favorise la cohésion sociale dans le cadre de l'insertion socio-professionnelle mais aussi dans la responsabilisation du public à une consommation durable.

**Objectif opérationnel :** Soutenir la création d'un potager communautaire

**Actions :**

- Réalisation d'un potager communautaire au sein même du CPAS
- préparation du terrain : bêcher ; semer ; entretien ; récolte dans un but de formation liée au secteur du jardinage

- Sensibiliser le public au projet par un « Appel à candidature »
- Promouvoir le projet par le service social lors des entretiens, bilan social, PIIS,
- Constituer un groupe cible qui sera soutenu par nos éco-cantonniers sous la supervision de leur tuteur: processus riche en échange d'expériences et espace convivial
- Constitution par un travailleur social d'une charte avec les participants déterminant l'utilisation du potager (action participative)
- Planification d'un programme des cultures
- Valorisation de la récolte en cédant une partie des légumes aux participants et à l'épicerie sociale

### II.III L'INFORMATIQUE

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui se sert des nouvelles technologies informatiques.

**Objectif opérationnel :** Créer un site internet propre au CPAS.

**Actions :**

- Maintenir une page de renseignements sur le CPAS via le site de l'administration communale de Bernissart « Bernissart.be ».
- Créer un site internet propre au CPAS en synergie avec le service informatique de la commune.
- Créer une page « Facebook ».

**Objectif opérationnel :** Veiller au fonctionnement de notre parc informatique et téléphonique.

**Action :**

- Maintenir la synergie avec l'informaticien de l'administration communale
- Faire appel à l'informaticien de l'administration communale pour l'entretien du parc informatique, l'établissement de devis, le renouvellement du matériel informatique,...

**Objectif opérationnel :** Investir dans des logiciels informatiques.

**Actions :**

- Mise en place d'un logiciel pour le courrier entrant et sortant plus performant.

- Acquisition d'une balance digitale pour notre épicerie sociale qui pourra faire office de logiciel.

## II.IV LES FINANCES :

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui favorise l'investissement du personnel dans les finances du Centre.

**Objectif opérationnel :** Responsabiliser les chefs de service à la comptabilité du CPAS.

Actions :

- Fournir les éléments chiffrés concrets pour que les agents puissent connaître le montant accordé aux recettes et dépenses des différents services qui les concernent.
- Donner un accès en visualisation aux agents pour le logiciel comptable et les former aux notions de base en comptabilité communale.

**Objectif opérationnel :** Créer un accès commun pour des documents de mêmes utilités.

Actions :

- Accéder aux documents partagés en ligne.
- Accéder aux documents de facturation et bon de commande électronique (Intranet).
- Uniformiser les procédures et pratiques communes au sein d'un répertoire pour le service social.

**Objectif opérationnel :** Ouvrir les commissions budgétaires.

Action :

- Autoriser les agents à participer aux commissions budgétaires pour leur permettre de donner leur avis expert.

**Objectif stratégique :** Être un C.P.A.S. qui respecte son personnel en lui permettant d'accéder à une valorisation salariale.

**Objectif opérationnel :** Constituer un second pilier de pension pour les agents contractuels.

Action :

- Mettre en œuvre la procédure d'obtention de l'incitant régional pour le subventionnement du second pilier de pension.

Objectif opérationnel : Octroyer la Révision Générale des Barèmes.

Action :

- Prévoir l'octroi au personnel dans les prochains travaux budgétaires et dans les prévisions pluriannuelles.

Objectif stratégique : Être un C.P.A.S. qui veille au maintien de l'équilibre budgétaire.

Objectif opérationnel : Anticiper les difficultés financières futures malgré l'aide sociale qui va croissant.

Action :

- Favoriser l'anticipation via un outil tel que les prévisions pluriannuelles.

---

*LE CHANGEMENT  
POSITIF, C'EST  
L'INCERTITUDE QUI  
NOURRIT LA CREATIVITE  
ET DEVIENT  
INNOVATION !*

*Eric Mateu Huon*

---