



PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Législature 2018-2024

Conseil de l'Action sociale du 2 octobre 2019

« Le changement n'est jamais facile, mais toujours possible »

Barack OBAMA

« Ne pas planifier, c'est planifier l'échec »

Benjamin FRANKLIN

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	7
1. Cadre légal.....	9
1.1. Fondement légal du Programme stratégique transversal	9
1.2. Travaux préparatoires et exposé des motifs	10
1.3. Compétence et répartition des rôles	10
1.4. PST et synergies Ville/CPAS	11
2. PST et contexte budgétaire	13
3. Méthodologie d'élaboration du PST	14
3.1. Méthode participative	14
3.2. État des lieux des services	15
3.3. Analyse de la situation (SWOT)	17
3.4. Détermination des objectifs et des actions	18
3.5. Synergies Ville/CPAS.....	19
4. Tableau de bord PST 2018-2024	20
5. Priorisation des actions.....	32
6. Développement des outils nécessaires au suivi et à la mise en œuvre des actions	33
7. Actualisation et évaluation du PST	34
Conclusion.....	35
Annexes.....	37
Annexe 1 - Évaluation budgétaire des actions contenues dans le PST	37
Annexe 2 - Projection budgétaire pluriannuelle jusqu'en 2024	47
Annexe 3 - Modèle de fiche action	49
Annexe 4 - Modèle de tableau de suivi.....	51

AVANT-PROPOS

Le monde change et notre société évolue. L'entrée de plain-pied dans le 21^{ème} siècle a, en effet, apporté son lot d'évolutions sociétales, qu'elles soient positives ou négatives, acceptées ou subies.

À cet égard, on peut citer, notamment, l'émergence et le développement des nouvelles technologies digitales et numériques, la question du développement durable et du réchauffement climatique, l'allongement des carrières professionnelles et la question de la pénibilité du travail, l'exigence d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ou encore l'augmentation croissante de la précarité et de la pauvreté.

À l'instar des autres communes et CPAS wallons, notre institution est directement confrontée à ces changements ; le CPAS de Tournai est ainsi en première ligne pour assister à la dégradation lente et continue des conditions de vie d'un nombre sans cesse plus élevé de citoyens.

Par ailleurs, ne nous voilons pas la face : dans ce monde en mouvement, le CPAS de Tournai a connu, ces dernières années, des moments difficiles. L'image de l'institution en a souffert, ainsi que son personnel.

Forts de ces constats, deux choix sont possibles : subir et courber l'échine, en espérant ne pas rompre sous le poids des difficultés ou bien agir et transformer les défis en opportunités, avec lucidité ! C'est, évidemment, cette deuxième option que nous avons choisie.

En effet, il est impératif que le CPAS de Tournai prenne en considération les évolutions sociétales. Le monde de demain doit être le sien ; c'est en regardant vers l'avenir qu'il continuera à être un véritable promoteur d'inclusion sociale, au bénéfice de l'ensemble de la population de l'entité de Tournai.

Pour y parvenir, le « **Programme stratégique transversal** » (PST) constitue un outil majeur, au service de l'efficacité de la gestion publique locale et d'une meilleure gouvernance des services.

La **Déclaration de Politique sociale (DPS)**, adoptée par le Conseil de l'Action sociale le 4 mars 2019, a permis de définir les impulsions et les grands axes stratégiques qui guideront l'action du CPAS au cours des années à venir.

Par le biais du PST, il convient désormais de traduire cette planification stratégique en objectifs opérationnels et en actions concrètes, qui devront être mis en œuvre, sous la conduite du Directeur général, par les différents services de l'institution ou dans le cadre des synergies Ville/CPAS.

Combiné à la DPS, le PST permet donc de déterminer les contours d'un véritable projet pour le CPAS, et met en évidence les actions qui seront prioritairement menées.

Cet outil de gouvernance essentiel, nous l'avons voulu comme le résultat d'une co-construction, d'une réflexion tant interne qu'externe au CPAS. En effet, raisonner en vase clos, à l'abri des regards, n'a guère de sens pour une institution dont la vocation est d'être au service de tous.

Nous tenons ainsi à remercier toutes celles et ceux qui se sont impliqués dans l'élaboration du PST 2018-2024. Par leurs contributions respectives et les échanges d'idées, les membres du personnel, les mandataires des différents groupes politiques, les partenaires externes du CPAS et les représentants des organisations syndicales ont enrichi le débat et permis d'élaborer un PST à la fois réaliste et ambitieux.

ET MAINTENANT ?

Une fois adopté, il conviendra de mettre le PST en action, jour après jour.

Le PST n'est pas un instrument figé ; il faudra, à intervalles réguliers, en évaluer les actions et leur pertinence, en tenant compte des priorités qui ont été fixées. Le cas échéant, il y aura lieu de les amender ou de les ajuster pour tenir compte, notamment, des réalités de terrain ou d'un contexte budgétaire évolutif.

C'est à ces conditions que le CPAS de Tournai sera demain plus efficace, plus professionnel et offrira un cadre de travail plus épanouissant au bénéfice de tous, travailleurs et usagers.

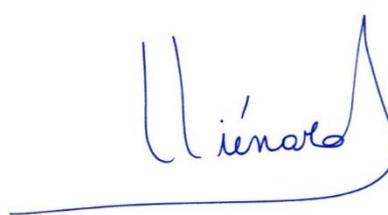
Les défis sont immenses mais passionnants. Mener le CPAS vers l'excellence, voilà ce qui doit, désormais, être notre leitmotiv et le guide de notre engagement !

Le Directeur général

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luc LEROY', with a large, stylized flourish on the left side.

Luc LEROY

La Présidente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Laetitia LIÉNARD', with a long horizontal line extending from the bottom left.

Laetitia LIÉNARD

1. CADRE LÉGAL

1.1. Fondement légal du Programme stratégique transversal

L'obligation pour les CPAS wallons d'adopter, à l'instar des communes wallonnes, un Programme stratégique transversal de même qu'une Déclaration de Politique sociale, trouve sa source dans le **décret wallon du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'action sociale** (Moniteur belge du 28 août 2018).

Plus précisément, le législateur wallon a inséré dans la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale, un article 27ter, rédigé comme suit :

« § 1^{er}. 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. Le conseil de l'action sociale adopte un programme stratégique transversal dans les six mois qui suit (sic) 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, § 1^{er}, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.

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

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.

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.

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.

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

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

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.

Pour le premier programme stratégique transversal de la législature 2018-2024, le délai de six mois prévu à l'alinéa 1^{er} 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. »

1.2. Travaux préparatoires et exposé des motifs

Il ressort de l'exposé des motifs relatif au décret du 19 juillet 2018¹ que la volonté du Gouvernement wallon était « *d'inscrire de manière plus affirmée les centres publics d'action sociale dans une démarche prospective, tout en tenant compte des principes de gouvernance, de simplification administrative et de transparence souhaités pour les pouvoirs locaux* ».

Plus particulièrement, en ce qui concerne le Programme stratégique transversal, le Gouvernement wallon a proposé « *une réorientation du « triptyque » programme de politique générale/lettre de mission/contrat d'objectifs*.

Les modifications décrétales envisagées visent à :

- *donner au **programme stratégique transversal** un caractère obligatoire reposant sur une méthodologie modulable et évolutive en fonction des besoins mais aussi des capacités et des ressources de chaque CPAS (...)* ;
- *supprimer la lettre de mission qui n'a plus de raison d'être compte-tenu de l'obligation de développer un PST (...)* ;
- *supprimer le contrat d'objectifs au profit du rapport de planification individuelle. (...). C'est sur base de ce rapport de planification que sera évalué le grade légal ;*
- *instaurer une feuille de route politique intitulée **déclaration de politique sociale**. Il s'agit en effet d'un acte politique déterminant de la législature locale dans lequel le conseil de l'action sociale affirme les objectifs qu'il entend poursuivre et dresse une feuille de route qui permettra à son administration de préparer le PST et d'opérationnaliser ainsi la DPS. »²*

L'exposé des motifs précise, enfin, que « *les missions du Conseil de l'action sociale sont à ce point importantes et essentielles qu'associer les CPAS à une démarche stratégique et planificatrice permettra également de réaffirmer et de renforcer son rôle premier dans l'action sociale locale. Aussi, il ne semble pas incongru, mais au contraire pertinent, de rassembler les intentions politiques que le conseil de l'action sociale entend poursuivre et développer. Cette déclaration de politique du conseil de l'action sociale sera ensuite déclinée au sein du programme stratégique transversal du centre public d'action sociale. À nouveau, l'outil est modulable.* »³

1.3. Compétence et répartition des rôles

Le décret du 19 juillet 2018, modifiant la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale (ci-après « loi organique »), précise, par ailleurs, les différents organes compétents tant en ce qui concerne la DPS que le PST.

¹ Parlement wallon, « Projet de décret intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'action sociale », session 2017-2018, document 1137 n°1, « Exposé des motifs », sur http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2017_2018/DECRET/1137_1.pdf, consulté le 29/07/2019.

² Ibidem, p. 4.

³ Ibidem, p. 5.

Les rôles de chacun de ces organes peuvent être résumés comme suit :

Conseil de l'Action sociale

- Adoption de la DPS (art. 27ter, § 1^{er}, de la loi organique) ;
- Adoption du PST, sous réserve de délégation au Bureau permanent (art. 27ter, § 2, alinéa 1^{er}, de la loi organique) ;
- Évaluation du PST à mi-législature et à son terme, ou prise de connaissance en cas de délégation au Bureau permanent (art. 27ter, § 2, alinéa 5, de la loi organique).

Bureau permanent

- Adoption du PST, en cas de délégation du Conseil de l'Action sociale (art. 27ter, § 2, alinéas 1^{er} et 4, de la loi organique) ;
- Évaluation du PST à mi-législature et à son terme, en cas de délégation du Conseil de l'Action sociale (art. 27ter, § 2, alinéa 5, de la loi organique).

Directeur général

- Mise en œuvre du PST (art. 45, § 1^{er}, alinéa 8, de la loi organique).

Comité de direction

- Élaboration du PST (art. 42, § 3, alinéa 2, 1^o, de la loi organique) ;
- Soutien du Conseil de l'Action sociale et du Bureau permanent dans le cadre de leurs compétences relatives au PST (art. 42, § 3, alinéa 2, 1^o, de la loi organique) ;
- Suivi du PST dans le cadre de sa mise en œuvre (art. 42, § 3, alinéa 2, 2^o, de la loi organique) ;
- Élaboration d'un rapport d'exécution du PST en vue de sa dernière évaluation (art. 27ter, § 2, alinéa 6, de la loi organique).

1.4. PST et synergies Ville/CPAS

Le législateur wallon a entendu créer un lien entre le PST et les synergies à mettre en œuvre entre la Ville et le CPAS.

Ainsi, le **décret wallon du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'action sociale** (Moniteur belge du 6 septembre 2018) insère, dans la loi organique, un article 26 quater, rédigé comme suit :

« § 1er. Dans le cadre des synergies visées à l'article 26bis, § 5, le centre public d'action sociale conclut des conventions avec la commune afin de déléguer en tout ou en partie ou de réaliser en commun des prestations de support indispensables à l'exécution de ses missions. La commune et le centre public d'action sociale peuvent rassembler ou unifier leurs services de support. Le rassemblement ou l'unification de services de support est inscrit dans le programme stratégique transversal visé à l'article 27ter (nous soulignons). (...)

§ 2. Les services de support regroupent l'ensemble des prestations internes qui contribuent indirectement à la mission première de l'administration publique et qui sont nécessaires à la réalisation des missions et objectifs. Ils sont constitués principalement des services achats, ressources humaines, maintenance et informatique. (...) »

Le présent PST tient compte de cette volonté du législateur wallon de renforcer, par son biais, les synergies entre le CPAS et la Ville ; un objectif opérationnel « 7.4 Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville »⁴ y est spécialement consacré.

*
* *

Compte tenu de ce qui précède, il ressort que le PST est la traduction opérationnelle de la DPS.

Le PST constitue un outil de gouvernance au service d'une gestion :

- pluriannuelle sur la durée de la législature ;
- permettant à l'administration d'atteindre, au travers d'objectifs stratégiques et opérationnels, les projets et actions fixés ;
- soumise à évaluation au minimum à mi-législature et à son terme, étant entendu que le PST peut être actualisé en cours de législature ;
- qui tient compte des opportunités de synergies entre la Ville et le CPAS.

Il convient, enfin, de souligner, qu'en application du nouvel article 27ter, § 2, alinéas 1^{er} et 10, de la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale, le premier PST du CPAS de Tournai doit être adopté pour le **7 octobre 2019 au plus tard**, soit neuf mois après l'installation du nouveau Conseil de l'Action sociale qui a eu lieu le 7 janvier 2019.

⁴ Cf. p. 24.

2. PST ET CONTEXTE BUDGÉTAIRE

L'équilibre budgétaire du CPAS et la stabilisation de ses finances constituent un axe essentiel de la DPS⁵. Un tableau fixant la trajectoire budgétaire jusqu'en 2024 y était d'ailleurs annexé, soulignant l'importance d'une vision financière à moyen et long termes. Pour rappel, les dépenses et recettes ordinaires du CPAS, au compte 2018, sont, respectivement, de 57.503.007,69 €⁶ et de 59.420.830,66 €⁷.

Étant la déclinaison opérationnelle et pluriannuelle de la DPS, le PST n'a donc de sens que s'il est envisagé en lien avec les ressources budgétaires et financières du CPAS.

Partant, dans le tableau récapitulatif du PST⁸, il a été inséré une colonne (B) spécialement consacrée à indiquer si l'action envisagée a, ou non, un impact budgétaire.

Par « impact budgétaire », il faut entendre les éventuels coûts supplémentaires engendrés par les actions proposées. Les actions qui peuvent, a priori, être réalisées en interne avec les ressources en place ont été considérées comme n'ayant pas d'impact budgétaire⁹.

En outre, en application du principe de prudence budgétaire, il convient de préciser qu'en cas de doute quant à un éventuel impact budgétaire, il a été décidé de considérer que l'action a une incidence, fût-elle minime, sur les finances du CPAS.

Enfin, en tant qu'entité consolidée de la Ville de Tournai, le CPAS doit tenir compte des exigences et demandes du Centre régional d'Aide aux Communes (CRAC).

*
* *

Deux documents ont été élaborés :

- un relevé de l'ensemble des actions ayant un impact budgétaire, qui reprend, pour chacune d'entre elles et en fonction du calendrier fixé, une évaluation budgétaire (**annexe 1**) ;
- une nouvelle projection budgétaire pluriannuelle jusqu'en 2024 qui tient compte de l'actuel PST (**annexe 2**).

⁵ CPAS de Tournai, *Déclaration de Politique sociale, Législature 2018-2024, La solidarité, levier d'émancipation*, Tournai, 2019, p. 31.

⁶ Dépenses ordinaires 2018 en engagements, hors facturation interne.

⁷ Recettes ordinaires 2018 en droits constatés, hors facturation interne.

⁸ Cf. Tableau de bord PST 2018-2024, p. 18.

⁹ Même s'il est évident que leur mise en œuvre engendre, en toute hypothèse, un impact en terme de temps de travail, et donc de dépense de personnel ou de dépense de fonctionnement.

3. MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PST

3.1. Méthode participative

L'objectif du PST est d'être un outil de gestion du changement efficace, participatif et évolutif, qui tient compte des réalités de terrain, tant internes qu'externes au CPAS.

L'accent a ainsi été mis, dès l'origine, sur la volonté de co-construction et de dialogue. L'enjeu est, en effet, de fédérer le personnel autour d'objectifs communs et de susciter l'adhésion de la majorité des agents du CPAS en les impliquant au maximum dans le processus d'élaboration du PST.

En ayant contribué à sa rédaction, les agents se l'approprièrent plus facilement. Ils pourront, en outre, se rendre compte de ce que l'institution souhaite mettre en place pour eux mais aussi de ce qu'ils doivent accomplir pour l'institution, pour leurs collègues et pour les usagers.

Compte tenu des enjeux auxquels le CPAS est confronté, il était également indispensable, outre les membres du personnel, de rencontrer les partenaires externes ainsi que les différents représentants politiques et syndicaux. Ces derniers ont ainsi eu l'opportunité de faire part de leur vision et de leurs priorités pour le CPAS pour les cinq prochaines années.

*
* *

Les différent(e)s services/personnes suivant(e)s ont ainsi été rencontré(e)s :

Service social <ul style="list-style-type: none">○ Service d'insertion socioprofessionnelle○ Jardins de Choiseul○ Atelier vélos○ Entreprise d'économie solidaire○ Maisons d'enfants « Les Carliers »○ Maisons d'accueil « La Consoude » et « Les Oliviers »○ Crèche « Le Clair Matin »○ Service social général	16 mai 2019
Home Valère Delcroix	16 mai 2019
Service Biens et Travaux	17 mai 2019
Maisons de repos (MR)/Maisons de repos et de soins (MRS) <ul style="list-style-type: none">○ « Le Moulin à Cailloux »○ « Benjamin Grugeon »○ « À l'Ombre du Temps »	20 mai 2019
Administration centrale <ul style="list-style-type: none">○ Service du personnel○ Service des marchés publics○ Direction financière○ Secrétariat	21 mai 2019
Cuisine centrale	3 juin 2019

Service informatique Ville/CPAS	19 juin 2019
Organisations syndicales	26 juin 2019
Relais social urbain de Tournai	27 juin 2019
Groupe PS	17 juin 2019
PTB	2 juillet 2019
Groupe Ensemble	3 juillet 2019
Groupe Ecolo	4 juillet 2019
Groupe MR	4 juillet 2019
Ville de Tournai (synergies)	8 juillet 2019

3.2. État des lieux des services

Lors des différentes rencontres, il a été demandé aux différents services du CPAS de fournir un état des lieux de leurs différentes missions ainsi que du personnel (en équivalent temps plein (ETP) qui y est dédié).

SERVICE	MISSIONS	PERSONNEL ¹⁰ (ETP payé)	PERSONNEL ¹¹ (ETP presté)
Service d'insertion socioprofessionnelle (en ce compris le service d'activation sociale)	Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale (RIS) ou de l'aide sociale équivalente	8	8
Atelier vélos	Favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes engagées sous contrat article 60 § 7 par le biais du recyclage et de la vente de vélos	0,5	0,5
Jardins de Choiseul - Espaces verts - Forestiers	Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes engagées sous contrat article 60 § 7 - Gestion des différents espaces verts du CPAS - Gestion du patrimoine du CPAS (bois) - Mise en valeur d'un site historique et classé	5,43	5,43
Entreprise d'économie solidaire	Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes engagées sous contrat article 60 § 7 - Recyclage de meubles	1	1
Service social (service énergie, centre de scolarité et de loisirs, service social général)	Permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine, par le biais de l'octroi du RIS et de l'aide sociale	47,97	45,91

¹⁰ Situation au 31 août 2019, hors articles 60.

¹¹ Situation au 31 août 2019, hors articles 60.

Maison d'enfants « Les Carliers »	Offrir un hébergement, en tant que service résidentiel général agréé par la Fédération Wallonie-Bruxelles, à des enfants âgés de 3 à 12 ans, sur demande du Service d'Aide à la Jeunesse et du Service de Protection de la Jeunesse	12,15	11,05
Maisons d'accueil « La Consoude » et « Les Oliviers »	Accueillir et héberger les femmes victimes de violence et leurs enfants - « La Consoude » Offrir un hébergement à des jeunes de 18 à 25 ans en difficulté psychosociale - « Les Oliviers »	8,8	7,4
Crèche « Le Clair Matin »	Accueillir les enfants âgés de 0 à 3 ans - Crèche agréée et subventionnée par l'Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE)	10,19	10,17
Home Valère Delcroix	Accueillir et héberger les personnes adultes déficientes mentales (service agréé par l'Agence pour une Vie de Qualité (AViQ))	20,75	19,92
Service Biens et Travaux	Assurer les dépannages, réparations, maintenance et petites rénovations aussi bien pour le patrimoine loué que pour les établissements du CPAS - Service Travaux Gérer les aspects légaux relatifs aux locations et établissements (maisons de repos et de soins, habitations, bois, chasses, terres, assurances, consommations des carburants et énergies, ...) - Service Biens	37,04	33,22
MR/MRS (« Le Moulin à Cailloux », « Benjamin Grugeon », « À l'Ombre du Temps »)	Offrir un hébergement aux personnes âgées	194,05	181,06
Administration centrale (secrétariat, direction financière, service du personnel, marchés publics)	Assurer les services de support transversaux nécessaires au bon fonctionnement du CPAS	28,48	24,87
Cuisine centrale	Préparer et distribuer des repas à domicile ainsi qu'à l'attention des bénéficiaires des services du CPAS	16,35	13,79
TOTAL		390,71	362,32
		ETP payé	ETP presté

3.3. Analyse de la situation (SWOT)¹²

Les différents services du CPAS ont également été invités à effectuer, chacun en ce qui les concerne, une analyse SWOT, permettant de déterminer les atouts, faiblesses, opportunités et menaces pour leur service.



Par « **atouts** », il faut entendre les points forts du service sur lesquels il a une maîtrise et sur lesquels il peut compter pour bâtir sa stratégie.

Par « **faiblesses** », on entend les points faibles sur lesquels le service a une maîtrise.

Par « **opportunités** » il convient d'entendre les données, initiatives, actions ou changements externes qui peuvent avoir un impact positif sur le service ou le CPAS.

Par « **menaces** », on vise les problèmes, obstacles et limitations extérieurs qui peuvent entraver le fonctionnement ou l'activité du service ou du CPAS.

L'intérêt de l'outil d'analyse SWOT est de pouvoir prendre en compte, dans l'élaboration de la stratégie du CPAS, et donc à l'occasion de l'élaboration du PST, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités, et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

C'est également un outil simple et rapide à mettre en œuvre. Il permet de mieux comprendre ce qu'est l'institution, quelles sont ses préoccupations mais aussi ses ressources et ses capacités.

L'analyse SWOT a donc contribué à définir les axes stratégiques et opérationnels à développer lors de l'élaboration du présent PST, en lien avec les axes définis dans la DPS.

Sur la base des différentes analyses « SWOT » qui ont été effectuées dans les différents services, une synthèse de la situation actuelle du CPAS a été dressée sous forme de schéma.

Celui-ci tente de reproduire, le plus fidèlement possible, les constats exprimés et partagés par les différents services en classant les principales idées et occurrences selon qu'elles sont plutôt ressenties comme des forces, des faiblesses, des menaces ou des opportunités, sans toutefois rentrer dans le détail des analyses propres à certains services.

¹² Abréviation pour Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunities (O) et Threats (T) ; en français AFOM.

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informatisation des outils de gestion - Motivation du personnel - Diversité des services, des missions et des publics - Sentiment d'appartenance à son service/au CPAS - Nouveaux recrutements - Expertise et qualification du personnel - Partenariats externes et ouverture vers l'extérieur - Partenariats internes 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formations - Vétusté des infrastructures - Communication interne - Communication externe - Pénibilité des métiers - Conditions de travail - Formalisation et simplification des procédures - Gestion des ressources humaines (recrutements, départs, carrières) - Vieillesse du personnel
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partenariats et réseaux - Relations Ville/CPAS - Développement durable - Expertise externe - Financements externes - Nouvelles technologies 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relations Ville/CPAS - Contexte économique et social - Contexte budgétaire - Image du CPAS - Dépendance aux financements externes

3.4. Détermination des objectifs et des actions

Compte tenu des analyses SWOT réalisées dans chaque service, il a été demandé à ces derniers de faire, sur cette base, des propositions d'objectifs stratégiques, opérationnels et d'actions pouvant faire partie du PST.

Les différents services ont également été informés que, si la DPS devait servir de cadre de référence et de point de départ à la réflexion, il leur était toutefois loisible de faire état de propositions qui dépassent ce cadre strict, permettant, par exemple, de faire état des tâches continues et quotidiennes des services.

La volonté a donc été d'ouvrir le débat le plus largement possible, afin de permettre au plus grand nombre de collaborateurs de s'exprimer et d'enrichir les nombreuses contributions.

L'objectif est que les collaborateurs du Centre s'approprient le PST et contribuent au mieux à son implémentation ; restreindre les différentes idées et propositions aurait été à l'encontre de l'objectif poursuivi.

Partant des diverses contributions transmises par les services, un travail de recensement a été effectué. Il a permis de catégoriser, de sérier et, finalement, de sélectionner les objectifs stratégiques, opérationnels et les actions reprises dans le PST.

Il en a été de même avec les propositions remises par les groupes politiques consultés, les partenaires externes ainsi que les organisations syndicales.

3.5. Synergies Ville/CPAS

Pour rappel¹³, un nouvel article 26 quater dans la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale prévoit que les synergies entre la Ville et le CPAS, relatives au rassemblement ou l'unification des services de support, soient inscrites dans les PST respectifs.

Le PST a tenu compte de cette exigence du législateur wallon.

Suite à une réunion avec la Ville de Tournai le 8 juillet 2019, il a été convenu d'élaborer, en ce qui concerne les synergies Ville/CPAS, des actions communes, rédigées de concert, ainsi qu'un même calendrier. En ce qui concerne le CPAS, ces actions se situent sous l'objectif opérationnel « 7.4. *Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville* ».

¹³ Cf. PST et synergies Ville/CPAS, p. 9.

4. TABLEAU DE BORD PST 2018-2024

Le PST 2018-2024 a été construit sous la forme d'un tableau à double entrée (ordonnée et abscisse).

Horizontalement, le PST se compose de :

- 12 objectifs stratégiques, qui traduisent la vision à long terme sur le devenir du CPAS ;
- 27 objectifs opérationnels, qui constituent les « leviers mobilisés » par le CPAS pour atteindre les différents objectifs stratégiques ;
- 130 actions concrètes, qui contribuent à atteindre les différents objectifs opérationnels.

Verticalement, au regard de chaque action, figurent :

- Colonne « I/E » : détermine si l'action est relative au volet interne (I) ou au volet externe (E) du PST. Par « volet interne », il faut entendre les actions relatives à l'administration générale, c'est-à-dire celles visant à améliorer l'organisation et optimiser le fonctionnement du CPAS et de ses services. Par « volet externe », il faut comprendre les actions relatives au développement des politiques du CPAS ;
- Colonne « B » : détermine si l'action a un impact budgétaire pour le CPAS (O) ou non (N) ;
- Colonne « I » : détermine si l'action nécessite le développement d'un nouveau logiciel informatique pour être mise en œuvre (O) ou non (N) ;
- Colonne « P/C » : détermine si l'action a un caractère ponctuel (P), c'est-à-dire implique l'obtention d'un résultat précis à un moment défini, ou si l'action a un caractère continu (C), c'est-à-dire si l'action est amenée à se poursuivre sur toute la durée de la législature ;
- Colonne  : détermine les actions qui ont été jugées comme prioritaires.

En abscisse figure également, au regard de chaque action, le calendrier prévisionnel 2019-2024. La couleur **bleue** signifie que l'action est entamée ou en cours de réalisation. La couleur **orange** signifie qu'à la date indiquée, l'action doit être finalisée.

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
O.S. 1	Favoriser l'accès au logement pour lutter contre la précarité (Axe 1 DPS)											
O.O. 1.1	<i>Mettre en place une gestion dynamique du parc locatif du CPAS</i>											
Action 1	Faire réaliser un état des lieux du parc de logements par un bureau d'étude externe afin d'identifier, par logement, une fiche sanitaire et une destination économique	E	O	N	P							
Action 2	Élaborer une procédure d'attribution des logements et des logements de transit	E	N	O	P							
Action 3	Élaborer une procédure de révision et d'adaptation des loyers, qui tient compte du contexte budgétaire et financier du Centre et des ménages à faibles revenus	E	N	N	P							
O.O. 1.2	<i>Faciliter l'accès à la propriété en conciliant l'approche immobilière et sociale</i>											
Action 1	Étudier la mise sur pied des Community Land Trusts (C.L.T.)	E	O	N	P							
Action 2	Étudier la possibilité de fixer des conditions de vente aux promoteurs acquéreurs de biens du CPAS, afin de favoriser l'accès à la propriété de ménages à revenus modestes	E	N	N	P							
O.O. 1.3	<i>Soutenir les projets d'innovation sociale en matière de logement</i>											
Action 1	Disposer de logements de transit/d'urgence meublés, en partenariat avec l'ensemble des acteurs du logement	E	N	N	C							
Action 2	Poursuivre l'expérience pilote « Housing first », en partenariat avec l'ensemble des acteurs du logement	E	N	N	C							
O.S. 2	Accompagner vers l'émancipation sociale, culturelle et économique, en favorisant l'autonomie et la responsabilisation de chacun (Axe 2 DPS)											
O.O. 2.1	<i>Accroître la qualité de l'accompagnement social des bénéficiaires du RIS</i>											
Action 1	Renforcer l'équipe des travailleurs sociaux, grâce aux subsides des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS)	I	O	N	P							
Action 2	Mettre en place une guidance budgétaire au sein du service social	E	N	N	P							
Action 3	Envisager la création d'un service de médiation de dettes/cellule de gestion budgétaire	E	O	N	P							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Action 4	Mener une réflexion quant à la création de « cellules/personnes ressources » spécialement dédiées à des publics cibles	I	N	N	P							
Action 5	Développer des actions de prévention et de sensibilisation en matière d'énergie auprès des usagers	E	N	N	C							
Action 6	Élaborer un carnet de bord social du bénéficiaire	I	N	O	P							
Action 7	Mener des actions en vue de l'émancipation culturelle des bénéficiaires	E	O	N	C							
O.O. 2.2	<i>Être un CPAS militant dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale</i>											
Action 1	Adopter une motion à l'attention du Gouvernement fédéral, visant au relèvement du RIS au-dessus du seuil de pauvreté et à la construction d'un seuil de vie décente	E	N	N	P							
Action 2	Faire adopter la motion par le Conseil communal	E	N	N	P							
Action 3	Promouvoir la motion auprès des Villes et Communes de Wallonie et des différentes autorités compétentes en matière d'action sociale	E	N	N	P							
Action 4	Assurer une veille des politiques sociales projetées et mises en œuvre aux niveaux européen, fédéral, régional et communautaire	E	N	N	C							
O.S. 3	Permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine, par l'octroi d'une aide sociale complémentaire équitable et efficace (Axe 3 DPS)											
O.O. 3.1	<i>Évaluer et redéfinir le processus d'octroi des aides sociales complémentaires</i>											
Action 1	Mettre en place un groupe de travail mixte « agents du CPAS/mandataires/experts externes » chargé d'examiner le processus actuel d'octroi des aides sociales complémentaires	I	N	N	P							
Action 2	Élaborer et mettre en œuvre un nouveau processus, équitable et efficace, d'octroi des aides sociales complémentaires	I	N	N	P							
Action 3	Analyser le dispositif des aides récupérables et irrécupérables	I	N	N	C							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
O.S. 4	Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes bénéficiaires du CPAS, par un accompagnement adapté et durable (Axe 4 DPS)											
O.O. 4.1	Accompagner activement dans l'intégration sociale et professionnelle											
Action 1	Accompagner de façon individualisée les bénéficiaires du RIS ou d'une aide sociale équivalente, de façon à construire un projet socioprofessionnel	I	N	N	C							
Action 2	Réaliser, à l'attention des bénéficiaires, un folder reprenant les différentes informations sur le service et la recherche active d'emploi	I	O	N	P							
Action 3	Faciliter l'accès des bénéficiaires aux technologies de l'information, par la mise à disposition, au sein d'un espace spécialement dédié, d'ordinateurs (recherche d'emploi, rédaction de curriculum vitae, etc.)	I	O	N	P							
Action 4	Favoriser la mobilisation des participants à l'activation sociale en augmentant et diversifiant l'offre d'animations	I	N	N	C							
Action 5	Informers les nouveaux habitants de l'entité des services et des possibilités d'insertion offertes par le CPAS en vue de leur intégration sociale et professionnelle	E	N	N	C							
O.O. 4.2	Offrir des formations performantes, qualifiantes et valorisantes pour les bénéficiaires											
Action 1	Développer le volet pédagogique des formations, par la mise en place de modules de formations spécifiques, accompagnés de fiches techniques sur le modèle de la Commission communautaire des programmes et des qualifications	E	N	N	C							
Action 2	Mettre en place, avec le FOREM, un système de validation et de certification des compétences acquises par les bénéficiaires à l'occasion de certaines formations	E	N	N	C							
Action 3	Mettre en place, en partenariat, des trajets de formations courtes dans certains domaines spécifiques (ex. : entretien des bâtiments)	E	N	N	P							
O.O. 4.3	Développer le réseau des partenaires, publics et privés, afin d'accroître les possibilités d'emploi											
Action 1	Développer le réseau des partenaires en organisant notamment des tables-rondes CPAS/associations/entreprises publiques et privées sur le thème de l'insertion socioprofessionnelle afin de favoriser l'intégration socioprofessionnelle des usagers	E	O	N	C							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Action 2	Mettre en place des passerelles de formation avec l'ensemble des opérateurs	E	N	N	C							
Action 3	Mettre en place des partenariats (Multimobil asbl, ALE, etc.) visant à faciliter la mobilité domicile/lieu de travail des usagers du Centre	E	N	N	C							
Action 4	Mener une réflexion afin de développer des actions relatives au maraîchage	E	N	N	C							
Action 5	Mettre en place des partenariats afin d'améliorer l'accompagnement des bénéficiaires du Centre qui ne maîtrisent pas la langue française	E	N	N	C							
O.S. 5	Favoriser la cohésion sociale, en soutenant une offre de services à l'ensemble de la population (Axe 5 DPS)											
O.O. 5.1	<i>Rénover et améliorer les différentes infrastructures afin de rencontrer les besoins des usagers</i>											
Action 1	Étudier la faisabilité de la rénovation de l'ensemble des structures d'accueil du Centre	E	N	N	C							
Action 2	Mettre en conformité la maison de repos « Le Moulin à Cailloux » et assurer la maintenance des maisons de repos « Benjamin Grugeon » et « À l'Ombre du Temps »	E	O	N	C							
Action 3	Déménager la crèche « Le Clair Matin » vers les nouveaux locaux de la rue du Becquerelle et mettre en adéquation le projet d'accueil	E	O	N	P							
O.O. 5.2	<i>Offrir un service public efficace et de qualité, afin d'améliorer la prise en charge des bénéficiaires</i>											
Action 1	Mettre en place un cadre du personnel contribuant à améliorer la prise en charge des usagers et le bien-être au travail des collaborateurs	E	N	N	C							
Action 2	Offrir, au sein de nos structures d'hébergement, un environnement sécurisant et sécurisé	E	O	N	C							
Action 3	Renforcer l'inclusion des personnes hébergées au sein des infrastructures d'accueil en favorisant leur participation à la vie sportive, culturelle et professionnelle	E	N	N	C							
Action 4	Assurer et consolider la sécurité alimentaire des bénéficiaires du Centre	E	N	N	C							
Action 5	Adapter l'offre des repas en fonction des différents publics desservis et de l'évolution de la société	E	O	N	C							
Action 6	Créer et diffuser un numéro vert social dans le cadre du dispositif d'urgence sociale	E	O	N	P							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
O.S. 6	Organiser les missions du CPAS dans le cadre d'un réseau partenarial large et diversifié pour répondre au mieux aux besoins sociaux (Axe 6 DPS)											
O.O. 6.1	Favoriser et améliorer le dialogue entre le CPAS et les différents services partenaires											
Action 1	Collaborer à la mise en œuvre du PST 2018-2024 de la Ville, dans ses actions impliquant le CPAS en tant que partenaire externe	E	N	N	C							
Action 2	Assurer une articulation entre le Relais social urbain de Tournai (association Chap. XII) et les services	E	N	N	C							
Action 3	Organiser, en collaboration avec le Relais social urbain de Tournai, un symposium réunissant l'ensemble des acteurs agissant dans la lutte contre la grande pauvreté	E	O	N	P							
Action 4	Organiser, annuellement, une journée « découverte » pour les partenaires et le grand public, axée sur un service particulier	E	O	N	C							
Action 5	Intensifier les relations avec les établissements scolaires offrant des formations en lien avec les métiers du Centre	E	N	N	C							
Action 6	S'inscrire dans le plan intra-francophone de lutte contre les violences faites aux femmes	E	N	N	C							
O.S. 7	Améliorer la gouvernance locale et développer une culture d'entreprise, en favorisant la motivation, l'initiative et la responsabilisation du personnel (Axe 7 DPS)											
O.O. 7.1	Améliorer la structuration des services, le sentiment d'appartenance au CPAS et le pilotage de l'administration											
Action 1	Adapter la charte des valeurs communales en tenant compte de la spécificité des missions du Centre	I	N	N	P							
Action 2	Élaborer et maintenir à jour un organigramme de l'ensemble des services du Centre	I	N	N	P							
Action 3	Poursuivre la mise en place et le développement des processus de contrôle interne	I	N	N	C							
Action 4	Mettre en place un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux agents	I	N	N	C							
Action 5	Organiser des moments d'échanges entre les membres du personnel (team-buildings, midis thématiques, rencontres inter-sportives, Relais pour la vie, etc.)	I	O	N	C							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Action 6	Créer des groupes de réflexion et d'échanges interservices sur des thématiques transversales	I	N	N	C							
Action 7	Évaluer le respect des procédures relatives au Règlement général sur la protection des données	I	N	N	C							
O.O. 7.2	Améliorer la communication interne											
Action 1	Disposer d'un réseau intranet pour la diffusion et les échanges des différentes informations	I	O	O	P							
Action 2	Diffuser les informations internes par le biais d'une lettre d'information électronique	I	O	O	P							
O.O. 7.3	Simplifier les procédures administratives, dans une perspective numérique et de réduction des flux papiers											
Action 1	Élaborer un plan quinquennal d'investissement informatique	I	N	N	C							
Action 2	Créer une adresse électronique pour chaque agent	I	N	O	P							
Action 3	Mettre en place le logiciel informatique « Sociabili »	I	O	O	P							
Action 4	Optimaliser le logiciel « ATAL » et généraliser son utilisation	I	N	O	C							
Action 5	Identifier et évaluer les processus transversaux et internes à chaque service, en vue de leur amélioration et de leur simplification	I	N	O	C							
Action 6	Élaborer un programme informatique de gestion des candidats locataires	I	N	O	P							
Action 7	Poursuivre l'harmonisation du fonctionnement interne des trois maisons de repos, par l'élaboration de procédures administratives communes	I	N	N	C							
Action 8	Développer, au sein de la direction financière, un outil informatique permettant le scanning des factures entrantes et la création d'un flux de validation des factures	I	O	O	P							
O.O. 7.4	Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville											
Action 1	Acquérir et développer un logiciel PST commun	I	O	O	P							
Action 2	Mettre en commun la gestion des services « marchés publics »	I	N	N	P							
Action 3	Prévoir une page spécifique pour le CPAS dans le magazine « Tournai info »	I	N	N	P							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Action 4	Réaliser et mettre en ligne un site internet du CPAS intégré à celui de la Ville	I	O	O	P							
Action 5	Assurer la complémentarité de l'offre vélos	I	N	N	P							
Action 6	Mettre en commun la gestion des stocks (magasins)	I	N	N	P							
Action 7	Étudier la faisabilité de la mise en commun des archives	I	N	N	P							
Action 8	Étudier la faisabilité de la mise en commun de la gestion administrative et pédagogique des crèches	I	N	N	P							
Action 9	Mettre en commun la gestion des ressources humaines	I	N	N	P							
Action 10	Mettre en commun les services « courriers » et élaborer un processus de gestion électronique des flux de courriers	I	O	O	P							
Action 11	Adapter le statut administratif et pécuniaire ainsi que le règlement de travail des membres du personnel	I	N	N	P							
Action 12	Déléguer au CPAS l'exécution du Plan de Cohésion sociale	I	N	N	P							
Action 13	Rechercher d'autres pistes de synergies entre la Ville et le CPAS	I	N	N	C							
O.S. 8	Renforcer notre image et promouvoir notre identité par une meilleure communication et accessibilité à l'égard des usagers, des partenaires et des citoyens (Axe 7 DPS)											
O.O. 8.1	Améliorer la communication externe											
Action 1	Élaborer une charte graphique	I	O	N	P							
Action 2	Mettre en ligne une page officielle du CPAS sur Facebook et les divers réseaux sociaux	E	N	O	P							
Action 3	Créer des folders explicatifs des services et les diffuser de manière large sur l'entité	E	O	N	P							
Action 4	Élaborer un guide social	E	O	N	P							
Action 5	Créer des brochures multilingues en collaboration avec les partenaires afin de permettre aux personnes arrivant de l'étranger de comprendre la vie sociale et administrative	E	O	N	P							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
O.O. 8.2	Renforcer l'accessibilité et l'accueil au sein des services											
Action 1	Créer un call-center social	I	O	O	P							
Action 2	Uniformiser les procédures relatives à l'accessibilité téléphonique et par courrier électronique en cas d'absence des membres du personnel	I	N	N	P							
Action 3	Améliorer l'accueil et l'accessibilité au sein des services	I	N	N	C							
Action 4	Examiner les modalités qui permettraient la présence d'un assistant social bilingue lors de rendez-vous avec des personnes qui ne parlent pas la langue française	I	N	N	C							
O.S. 9	Promouvoir le développement durable et les projets participatifs, en devenant une institution « éco-responsable » (Axe 7 DPS)											
O.O. 9.1	Mettre en place une politique d'achats publics responsables											
Action 1	Insérer, dans les marchés publics du CPAS, des clauses sociales, éthiques et environnementales	I	O	N	C							
Action 2	Acheter des produits d'entretien écologiques, excluant les produits nocifs pour la santé des agents, du public et de la nature	I	O	N	C							
Action 3	Acheter des nouveaux véhicules équipés de moteurs alimentés au CNG ou hybrides essence/CNG	I	O	N	C							
Action 4	Être partenaire de la convention Ville/CPAS/Ceinture alimentaire	E	N	N	C							
O.O. 9.2	Associer le personnel, les usagers et les citoyens aux actions initiées par le CPAS en matière de développement durable											
Action 1	Permettre au citoyen de cultiver des parcelles potagères sur des terrains publics (potagers collectifs)	E	N	N	C							
Action 2	Promouvoir une alimentation saine et durable sur la base du « Green Deal »	E	O	N	C							
Action 3	Généraliser le tri sélectif des déchets, tant pour le personnel que pour les usagers	I	N	N	C							
Action 4	Mener des campagnes de sensibilisation et de prévention à l'égard du personnel et des usagers en matière de gaspillage des déchets et énergétique	I	N	N	C							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Action 5	Mettre en place un groupe de travail interservices « développement durable » chargé de proposer des campagnes de sensibilisation et des plans d'action	I	N	N	C							
Action 6	Mettre en place des comités d'usagers et des budgets participatifs	E	O	N	C							
O.O. 9.3	<i>Redéfinir le projet relatif au patrimoine foncier et bâti</i>											
Action 1	Étudier l'introduction de normes environnementales lors de l'attribution ou de la reconduction des baux à ferme	E	N	N	C							
Action 2	Développer des espaces naturels accessibles à tous, avec une attention particulière pour les enfants	E	N	N	P							
Action 3	Veiller à diminuer l'empreinte écologique et la facture énergétique de l'ensemble des bâtiments du Centre	E	O	N	C							
O.S. 10	Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et des besoins de l'organisation (Axe 8 DPS)											
O.O. 10.1	<i>Gérer les ressources humaines de manière proactive et prévisionnelle</i>											
Action 1	Respecter les principes du Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire	I	O	N	C							
Action 2	Mettre en place un outil dynamique de gestion du personnel	I	O	O	C							
Action 3	Mettre en place une politique de mobilité interne à l'institution	I	N	N	C							
Action 4	Élaborer un plan d'embauche pluriannuel	I	N	N	C							
Action 5	Élaborer un plan d'action visant à soutenir les initiatives de promotion de la diversité et de l'égalité des chances et des genres	I	N	N	C							
Action 6	Professionaliser le management du Centre	I	N	N	C							
O.O. 10.2	<i>Développer et accroître les compétences du personnel dans le cadre de formations continuées</i>											
Action 1	Organiser, par service, un trajet individualisé et pluriannuel de formations	I	N	N	C							
Action 2	Mettre en place des supervisions/intervisions	I	O	N	C							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Action 3	Organiser des « Midis de la formation » au sein des services ou interservices	I	N	N	C							
Action 4	Prévoir un lieu de documentation pratique accessible au personnel	I	O	N	P							
O.S. 11	Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures (Axe 8 DPS)											
O.O. 11.1	Rénover et améliorer les différentes infrastructures afin de rencontrer les besoins des travailleurs											
Action 1	Étudier la faisabilité de la rénovation de l'ensemble des infrastructures du Centre	I	N	N	C							
Action 2	Mettre en conformité la maison de repos « Le Moulin à Cailloux » et assurer la maintenance des maisons de repos « Benjamin Grugeon » et « À l'Ombre du Temps »	I	O	N	C							
Action 3	Déménager la crèche « Le Clair Matin » vers les nouveaux locaux de la rue du Becquerelle et mettre en adéquation le projet d'accueil	I	O	N	P							
Action 4	Déménager l'entreprise d'économie solidaire, l'atelier vélos et le service d'insertion socioprofessionnelle dans la micro-zone d'activités TechniCITÉ	I	O	N	P							
Action 5	Déménager le service Biens et Travaux dans le zoning de Tournai Ouest à Froyennes	I	O	N	P							
O.O. 11.2	Mettre en place des outils visant à améliorer le bien-être des agents et à prévenir des risques psychosociaux											
Action 1	Élaborer et mettre en œuvre un plan « canicule » et un plan « grand froid »	I	N	N	P							
Action 2	Mettre à disposition des travailleurs sociaux des outils technologiques modernes pour les visites à domicile	I	O	O	P							
Action 3	Installer des caméras de surveillance sur le site du service social	I	N	N	P							
Action 4	Installer des boutons d'alarme à l'accueil du service social	I	O	N	P							
Action 5	Mettre en place les procédures relatives à la sécurité du personnel (safety & security)	I	N	N	P							
Action 6	Poursuivre et développer une politique d'achat de matériel de travail ergonomique	I	O	N	C							
Action 7	Mettre en place une politique de prévention des risques psychosociaux	I	N	N	C							

		I/E	B	I	P/C	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
O.S. 12	Mettre en place une gestion financière et budgétaire dynamique, prévisionnelle et rigoureuse, favorisant le maintien de finances équilibrées (Axe 9 DPS)											
O.O. 12.1	<i>Gérer efficacement les recettes et les dépenses</i>											
Action 1	Actualiser et évaluer le plan de gestion, en tenant compte du PST	I	N	N	C							
Action 2	Créer un service « recouvrement »	I	N	N	P							
Action 3	Développer et optimiser la centralisation des recettes grâce à un meilleur outil informatique	I	O	O	P							
Action 4	Adapter les règlements tarifaires et de facturation	E	N	N	C							
Action 5	Établir une veille systématique relative aux possibilités de subsides aux niveaux européen, fédéral, régional et communautaire	E	N	N	C							
O.O. 12.2	<i>Organiser le contrôle budgétaire de manière systématique en collaboration avec les différents services</i>											
Action 1	Ouvrir en consultation les programmes de comptabilité aux différents services	I	N	N	P							
Action 2	Accompagner le certificateur aux comptes	I	O	N	C							

5. PRIORISATION DES ACTIONS

Parmi les actions retenues, 7 ont été identifiées comme prioritaires pour la législature 2018-2024.

Ces actions ont été déterminées compte tenu des défis, des enjeux et des développements qui ont été jugés comme essentiels pour le CPAS, eu égard aux constats effectués lors de l'état des lieux des services (notamment l'analyse SWOT).

Les actions prioritaires ont par ailleurs, eu égard à leur objet, vocation à concerner différents services et établissements du Centre. Cette transversalité incitera ces différents services à collaborer davantage et à décloisonner les différentes approches et méthodes de travail.

Ceci permettra non seulement d'intensifier le sentiment d'appartenance à une seule et même institution mais également de développer une culture d'entreprise commune.

Les 7 actions prioritaires :

1. Actualiser et évaluer le plan de gestion, en tenant compte du PST (O.S. 12 - O.O. 12.1 - Action 1) ;
2. Faire réaliser un état des lieux du parc de logements par un bureau d'étude externe afin d'identifier, par logement, une fiche sanitaire et une destination économique (O.S. 1 - O.O. 1.1 - Action 1) ;
3. Développer le réseau des partenaires en organisant notamment des tables-rondes CPAS/associations/entreprises publiques et privées sur le thème de l'insertion socioprofessionnelle afin de favoriser l'intégration socioprofessionnelle des usagers (O.S. 4 - O.O. 4.3 - Action 1) ;
4. Promouvoir une alimentation saine et durable sur la base du « Green Deal » (O.S. 9 - O.O. 9.2 - Action 2) ;
5. Renforcer l'équipe des travailleurs sociaux, grâce aux subsides des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS) (O.S.2 - O.O. 2.1 - Action 1) ;
6. Élaborer un plan quinquennal d'investissement informatique (O.S. 7 - O.O. 7.3 - Action 1) ;
7. Professionnaliser le management du Centre (O.S. 10 - O.O. 10.1 - Action 6).

Il faut souligner que les priorités qui ont été fixées ne sont pas figées pour la durée de la législature 2018-2024. En effet, en fonction des évaluations relatives à l'état d'avancement des différentes actions et, le cas échéant, des ajustements du PST, il appartiendra au Conseil de l'Action sociale de se prononcer sur l'opportunité de revoir la priorisation des différentes actions.

6. DÉVELOPPEMENT DES OUTILS NÉCESSAIRES AU SUIVI ET À LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS

Dès l'instant où le PST aura été adopté par le Conseil de l'Action sociale du 2 octobre 2019, il s'agira de le faire vivre, de le mettre en œuvre et de le piloter.

Il appartient au Directeur général et au Comité de direction du CPAS, conformément aux dispositions légales en vigueur, de mettre en œuvre le PST.

Il s'agira, tout d'abord, pour ces organes, de désigner un chef de projet pour chaque action à mettre en œuvre. Ce dernier sera responsable de l'implémentation des actions, de leur suivi et de leur rapportage.

Pour faciliter et contribuer à la mise en œuvre du PST, il s'agira préalablement d'élaborer les outils suivants¹⁴ :

- des fiches actions (modèle en **annexe 4**) ;
- un tableau de suivi (modèle en **annexe 5**).

L'accent sera mis, à ce stade, sur l'élaboration d'indicateurs. Ceux-ci sont des données objectives permettant d'évaluer le contexte propre à chaque action et son état d'avancement.

Les fiches actions et le tableau de suivi seront intégrés dans un nouvel outil informatique, acquis conjointement par la Ville et le CPAS. Il permettra, dans une perspective de simplification administrative et d'e-gouvernance, d'encoder et de récupérer les informations de base du PST afin d'en réaliser le suivi administratif et financier, ainsi que des projections au plan financier.

Échéancier :

Rédaction des fiches actions, relatives aux actions devant être entamées et/ou finalisées en 2019 et 2020 ¹⁵	1 ^{er} décembre 2019
Rédaction des fiches actions, relatives aux actions devant être entamées et/ou finalisées en 2021, 2022, 2023 et 2024 ¹⁶	1 ^{er} juin 2020

¹⁴ Région wallonne, « Programme stratégique transversal - Guide méthodologique », pp. 116 et suivantes, sur https://debue.wallonie.be/files/Fichiers-Actu/WEB_Guide%20me%cc%81thodologique%20PST.pdf, consulté le 29/07/2019.

¹⁵ En ce compris leur intégration dans le logiciel informatique PST et la mise sur pied du tableau de suivi.

¹⁶ En ce compris leur intégration dans le logiciel informatique PST et la mise sur pied du tableau de suivi.

7. ACTUALISATION ET ÉVALUATION DU PST

Le PST est un outil de gestion du changement et de planification, qui a vocation à évoluer dans le temps et à être régulièrement actualisé, compte tenu des évaluations qui en sont faites.

En application des dispositions légales applicables¹⁷, il appartient au Comité de direction d'assurer le suivi du PST dans le cadre de sa mise en œuvre.

Le Conseil de l'Action sociale (ou le Bureau permanent en cas de délégation) est, pour sa part, chargé d'évaluer la mise en œuvre du PST, a minima, à deux moments distincts : à mi-législature (2021) et à son terme (premier semestre 2024).

Au-delà du strict respect des prescriptions légales, rien n'interdit de prévoir un rythme d'évaluation plus soutenu.

Par conséquent, compte tenu de l'importance et des enjeux liés au PST, un Comité de pilotage politique/administration sera mis en place. Celui-ci sera composé, d'une part, des membres du Bureau permanent et, d'autre part, des responsables des différents services.

Ce Comité sera chargé d'évaluer la mise en œuvre du PST, selon le principe suivant (Roue de Deming) :



Sur cette base, le Comité de pilotage vérifiera le degré d'atteinte des objectifs opérationnels par la mise en œuvre effective des actions et s'assurera qu'ils contribuent effectivement à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Échéancier :

Comité de pilotage	1 x/mois ¹⁸
Conseil de l'Action sociale	2 x/an (juin et décembre) ¹⁹

En fonction des résultats de ces évaluations, il conviendra, le cas échéant, d'effectuer les adaptations nécessaires au niveau du PST. Il faudra également revoir, éventuellement, les priorités et l'opportunité des différentes actions en fonction des diverses contraintes auxquelles le CPAS doit faire face (budget, ressources humaines, etc.).

¹⁷ Cf. Cadre légal, p. 7.

¹⁸ À partir du 1^{er} décembre 2019 (validation des premières fiches « actions »).

¹⁹ À partir de juin 2020.

CONCLUSION

Le PST est, pour de nombreux pouvoirs locaux en général, et pour le CPAS de Tournai en particulier, un nouvel outil de management ; il importera, au cours des mois et années à venir, de le découvrir, le faire connaître, l'implémenter, l'évaluer et, au besoin, l'actualiser.

En somme, il s'agira de s'approprier pleinement l'outil et de le faire vivre !

Le travail est de longue haleine. Il faudra dépasser les craintes des uns et inquiétudes des autres ainsi que, peut-être, les impatiences d'aucuns. Cette démarche stratégique n'a toutefois qu'un seul but : permettre au CPAS de Tournai d'être, à l'horizon 2024, une institution au fonctionnement amélioré qui réponde de manière plus efficace aux besoins de la population et de ses collaborateurs. Il s'agit d'une véritable opportunité !

Le processus ayant permis d'aboutir à l'élaboration de ce PST a démontré les capacités de mobilisation tant des agents du CPAS que des Conseillers de l'Action sociale et de nos partenaires. Les contributions et échanges qui ont eu lieu à cette occasion ne laissent planer aucun doute : toutes et tous sont concernés par le devenir de l'institution et soucieux de lui permettre de remplir au mieux ses nombreuses missions.

La participation de l'ensemble de ces acteurs a permis d'avoir une vision plus claire sur les forces et les faiblesses de notre CPAS, ainsi que sur les nécessaires changements à effectuer et les actions à entreprendre.

Le présent PST n'est donc que la première étape d'un processus à plus long terme et non une finalité en soi ; il constitue un outil de gestion partagé, participatif et évolutif permettant d'accompagner et de suivre le CPAS dans son développement et sa recherche d'un service public de haute qualité.

ANNEXES

Annexe 1 - Évaluation budgétaire des actions contenues dans le PST

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
O.S. 1	Favoriser l'accès au logement pour lutter contre la précarité (Axe 1 DPS)								
O.O. 1.1	Mettre en place une gestion dynamique du parc locatif du CPAS								
Action 1	Faire réaliser un état des lieux du parc de logements par un bureau d'étude externe afin d'identifier, par logement, une fiche sanitaire et une destination économique	22.627,00 €						22.627,00 € sur l'année 2019	Budget extraordinaire Prélèvement sur le fonds de réserves extraordinaires Articles budgétaires impactés : - 060/99502-51 (prélèvements sur le fonds de réserves extraordinaires) - 124/747-51 (étude d'organisation administrative et de gestion)
O.O. 1.2	Faciliter l'accès à la propriété en conciliant l'approche immobilière et sociale								
Action 1	Étudier la mise sur pied des Community Land Trusts (C.L.T.)								Le coût de cette étude repose sur les frais d'honoraire de conseil. Des subsides européens ou autres peuvent être obtenus (projet européen SHICC, subside régional, cf. DPR).
O.S. 2	Accompagner vers l'émancipation sociale, culturelle et économique, en favorisant l'autonomie et la responsabilisation de chacun (Axe 2 DPS)								
O.O. 2.1	Accroître la qualité de l'accompagnement social des bénéficiaires du RIS								
Action 1	Renforcer l'équipe des travailleurs sociaux, grâce aux subsides des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS)							Dépense = recette -> impact = 0	Budget ordinaire Financement fédéral PIIS Le budget initial était de 400.000 € en 2019 mais il n'y aura qu'un engagement de 200.000,00 €. Pour les années suivantes, il faut compter un budget de 400.000,00 €.
Action 3	Envisager la création d'un service de médiation de dettes / cellule de gestion budgétaire		265.323,86 €	265.323,86 €	265.323,86 €	265.323,86 €	265.323,86 €	La création d'un service de médiation de dettes a un coût net de 265.323,86 €.	Ce chiffre provient du compte 2014 où le CPAS bénéficiait alors d'un subside de la région wallonne.

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
Action 7	Mener des actions en vue de l'émancipation culturelle des bénéficiaires							160.000,00 € de subventions sont octroyées par an pour mener ces actions. Dépense = recette -> impact = 0	Budget ordinaire Articles budgétaires impactés : Dépenses - 8019/33401-01 (intervention pour projets socio-culturels) - 8019/33402-01 (aides scolaires, logopédies) - 8019/33403-01 (activation sociale, module collectif) Recettes - 8019/467-48 (remboursement autorité supérieure sur projets socio-culturels)
O.S. 4	Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes bénéficiaires du CPAS, par un accompagnement adapté et durable (Axe 4 DPS)								
O.O. 4.1	Accompagner activement dans l'intégration sociale et professionnelle								
Action 2	Réaliser, à l'attention des bénéficiaires, un folder reprenant les différentes informations sur le service et la recherche active d'emploi			5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €/an	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 3	Faciliter l'accès des bénéficiaires aux technologies de l'information, par la mise à disposition, au sein d'un espace spécialement dédié, d'ordinateurs (recherche d'emploi, rédaction de curriculum vitae, etc.)				3.000,00 €			Le coût de 3 ordinateurs pour la salle d'attente s'élèverait à 3.000,00 € (écran, clavier, tour, souris).	Budget extraordinaire
O.O. 4.3	Développer le réseau des partenaires, publics et privés, afin d'accroître les possibilités d'emploi								
Action 1	Développer le réseau des partenaires en organisant notamment des tables-rondes CPAS/associations/entreprises publiques et privées sur le thème de l'insertion socioprofessionnelle afin de favoriser l'intégration socioprofessionnelle des usagers	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €/an	Budget ordinaire Frais de représentation

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
O.S. 5	Favoriser la cohésion sociale, en soutenant une offre de services à l'ensemble de la population (Axe 5 DPS)								
O.O. 5.1	Rénover et améliorer les différentes infrastructures afin de rencontrer les besoins des usagers								
Action 2	Mettre en conformité la maison de repos « Le Moulin à Cailloux » et assurer la maintenance des maisons de repos « Benjamin Grugeon » et « À l'Ombre du Temps »			24.715.166,13 €				24.715.166,13 € (cf. décision du CAS du 18/07/2019)	Budget extraordinaire 15.000.000 € d'emprunts 6.700.000 € de subsides 3.015.166,13 € du fonds de réserves extraordinaires Articles budgétaires impactés : - 83411/961-51/20190002 (emprunt à charge du CPAS) - 83411/962-51 (emprunt à charge de l'autorité supérieure) - 060/99503-51/2019002 (prélèvement sur le fonds de réserves extraordinaires) - 83411/723-60/20190002 (aménagement en cours d'exécution des bâtiments) Le commencement des travaux est prévu en août 2021 et la fin des travaux en 2024.
Action 3	Déménager la crèche « Le Clair Matin » vers les nouveaux locaux de la rue du Becquerelle et mettre en adéquation le projet d'accueil	295.000,00 €	30.000,00 €					Coût d'acquisition de la crèche « Coin Becquerelle » : 735.000,00 € Recette de la vente de la crèche « Clair Matin » : 440.000,00 € Le coût de rafraîchissement du nouveau bâtiment est estimé à 20.000 €.	Budget extraordinaire Articles budgétaires impactés : - 83512/712-53/20190004 (achat de bâtiments industriels ou à caractère social) - 83512/762-56/20190003 (vente de bâtiments divers)
O.O. 5.2	Offrir un service public efficace et de qualité, afin d'améliorer la prise en charge des bénéficiaires								
Action 2	Offrir, au sein de nos structures d'hébergement, un environnement sécurisant et sécurisé							Le coût dépendra des travaux qui seront effectués et de la main-d'œuvre employée (service biens et travaux ou société externe).	

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
Action 5	Adapter l'offre des repas en fonction des différents publics desservis et de l'évolution de la société							Une diversification des repas entraîne inévitablement une diminution des économies d'échelle et a fortiori des dépenses plus importantes. Il est difficile de calculer l'impact budgétaire.	
Action 6	Créer et diffuser un numéro vert social dans le cadre du dispositif d'urgence sociale		500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Le coût est estimé à 500,00 €/an. La diffusion du numéro vert se fera par internet et Tournai info.	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
O.S. 6	Organiser les missions du CPAS dans le cadre d'un réseau partenarial large et diversifié pour répondre au mieux aux besoins sociaux (Axe 6 DPS)								
O.O. 6.1	Favoriser et améliorer le dialogue entre le CPAS et les différents services partenaires								
Action 3	Organiser, en collaboration avec le Relais social urbain de Tournai, un symposium réunissant l'ensemble des acteurs agissant dans la lutte contre la grande pauvreté			10.000,00 €				10.000,00 € en 2021	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 4	Organiser, annuellement, une journée « découverte » pour les partenaires et le grand public, axée sur un service particulier	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000 €/an	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
O.S. 7	Améliorer la gouvernance locale et développer une culture d'entreprise, en favorisant la motivation, l'initiative et la responsabilisation du personnel (Axe 7 DPS)								
O.O. 7.1	Améliorer la structuration des services, le sentiment d'appartenance au CPAS et le pilotage de l'administration								
Action 5	Organiser des moments d'échanges entre les membres du personnel (team-buildings, midis thématiques, rencontres inter-sportives, Relais pour la vie, etc.)	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000 €/an	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
O.O. 7.2	Améliorer la communication interne								
Action 1	Disposer d'un réseau intranet pour la diffusion et les échanges des différentes informations			5.000,00 €				Le réseau intranet sera réalisé en interne avec probablement une aide externe. Le coût est estimé à 5.000,00 €.	Budget extraordinaire
O.O. 7.3	Simplifier les procédures administratives, dans une perspective numérique et de réduction des flux papiers								
Action 3	Mettre en place le logiciel informatique « Sociabili »	66.087,00 €	66.087,00 €	66.087,00 €	66.087,00 €	66.087,00 €	66.087,00 €	66.087,00 €/an	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement au 831/123-13
Action 8	Développer, au sein de la direction financière, un outil informatique permettant le scanning des factures entrantes et la création d'un flux de validation des factures				6.600,00 €	600,00 €	600,00 €	Coût d'achat du programme : 6.000,00 € Coût abonnement périodique : 600,00 €/an	Budget extraordinaire pour l'achat du programme Budget ordinaire pour l'abonnement (dépense de fonctionnement au 104/12301-13)

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
O.O. 7.4	Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville								
Action 1	Acquérir et développer un logiciel PST commun	9.680,00 €	4.991,25 €	4.991,25 €	4.991,25 €	4.991,25 €		Le coût global de l'application est de 59.290,00 € TVAC pour une période de 5 ans. Les frais seront partagés de manière équivalente entre la Ville et le CPAS. Le coût pour le CPAS sera donc de 29.645,00 € TVAC pour une période de 5 ans. La 1 ^{ère} année, le montant s'élèvera à 9.680,00 €. Les années suivantes, le montant s'élèvera à 4.991,25 €.	Budget ordinaire
Action 4	Réaliser et mettre en ligne un site internet du CPAS intégré à celui de la Ville		31.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	Le coût de création d'un site internet est estimé à 30.000,00 €. Le coût sera moins élevé si l'on réalise un site commun Ville/CPAS. Il y a aussi des frais d'hébergement de 1.000,00 €/an (contact service informatique).	Budget extraordinaire pour le coût de création du site internet Budget ordinaire pour les frais d'hébergement
Action 10	Mettre en commun les services « courriers » et élaborer un processus de gestion électronique des flux de courriers				65.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	50.000,00 € pour l'acquisition du programme et 15.000,00 €/an d'abonnement (contact Ville)	Budget extraordinaire pour l'acquisition du programme Budget ordinaire pour les frais d'abonnement
O.S. 8	Renforcer notre image et promouvoir notre identité par une meilleure communication et accessibilité à l'égard des usagers, des partenaires et des citoyens (Axe 7 DPS)								
O.O. 8.1	Améliorer la communication externe								
Action 1	Élaborer une charte graphique		20.000,00 €					20.000,00 € en 2020	Budget extraordinaire
Action 3	Créer des folders explicatifs des services et les diffuser de manière large sur l'entité				10.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	10.000,00 € en 2022 et 5.000,00 € en 2023 et 2024	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 4	Élaborer un guide social						25.000,00 €	25.000,00 € en 2024	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 5	Créer des brochures multilingues en collaboration avec les partenaires afin de permettre aux personnes arrivant de l'étranger de comprendre la vie sociale et administrative				5.000,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	5.000,00 € en 2022 et 2.500,00 € en 2023 et 2024	

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
O.O. 8.2	Renforcer l'accessibilité et l'accueil au sein des services								
Action 1	Créer un call-center social		4.000,00 €					4.000 €	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement La création d'un call-center implique une adaptation de la centrale téléphonique (coût estimé entre 2.000 € et 4.000 € selon un contact avec le service informatique) et l'engagement de personnel pour répondre au téléphone (personne engagée dans le cadre des subsides PIS).
O.S. 9	Promouvoir le développement durable et les projets participatifs, en devenant une institution « éco-responsable » (Axe 7 DPS)								
O.O. 9.1	Mettre en place une politique d'achats publics responsables								
Action 1	Insérer, dans les marchés publics du CPAS, des clauses sociales, éthiques et environnementales							Cette action en tant que telle n'est pas coûteuse mais pourrait avoir des répercussions sur les marchés.	
Action 2	Acheter des produits d'entretien écologiques, excluant les produits nocifs pour la santé des agents, du public et de la nature							Les produits écologiques seront plus coûteux mais la hausse de prix est variable selon les produits. Il est difficile de calculer l'impact à l'heure actuelle.	
Action 3	Acheter des nouveaux véhicules équipés de moteurs alimentés au CNG ou hybrides essence/CNG	45.800,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	80.000,00 €	45.800,00 € en 2019 et 80.000,00 € pour les années suivantes	Budget extraordinaire au 124/743-52/20190008 Le coût estimé pour deux véhicules est de 80.000,00 € TVAC et un subside de 34.200,00 € sera octroyé pour ces deux véhicules en 2019. Pour les années suivantes, il est prévu de remplacer 2 véhicules par an et on va chercher des subsides.
O.O. 9.2	Associer le personnel, les usagers et les citoyens aux actions initiées par le CPAS en matière de développement durable								
Action 2	Promouvoir une alimentation saine et durable sur la base du « Green Deal »							Cette action causera une augmentation du coût des denrées alimentaires qui pourrait être répercutée sur le prix des repas afin de ne pas travailler à perte. Le budget prévu pour 2020 restera identique à celui de 2019. Il 'y a pas de surcoût à prévoir.	

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
Action 6	Mettre en place des comités d'usagers et des budgets participatifs	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €/an	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement au 000/124-48
O.O. 9.3	Redéfinir le projet relatif au patrimoine foncier et bâti								
Action 3	Veiller à diminuer l'empreinte écologique et la facture énergétique de l'ensemble des bâtiments du Centre	63.029,85 €						Le coût de la convention in house avec IGRETEC est de 29.088,00 € pour la mise en conformité électrique des divers bâtiments du Centre et de 33.941,85 € pour la mise en conformité électrique des logements.	Budget extraordinaire au 104/747-51/20190027 et au 924/747-51/20190026 Les résultats de cette étude auront un impact dans le budget par après mais il est impossible de le chiffrer à l'heure actuelle.
O.S. 10	Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et des besoins de l'organisation (Axe 8 DPS)								
O.O. 10.1	Gérer les ressources humaines de manière proactive et prévisionnelle								
Action 1	Respecter les principes du Pacte pour une fonction publique locale et provinciale solide et solidaire							Cette action aura un impact sur les traitements du personnel mais il est difficile de l'estimer à ce stade. Un subside pour le pacte de la fonction publique solide et solidaire de 50.715,69 € est octroyé chaque année (article budgétaire 10410/46501-02).	
Action 2	Mettre en place un outil dynamique de gestion du personnel		25.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	Le coût d'acquisition de l'outil est estimé à 20.000,00 €. Le coût de la maintenance est estimé à 5.000,00 €.	Budget extraordinaire pour l'acquisition de l'outil Budget ordinaire pour la maintenance (dépense de fonctionnement)
O.O. 10.2	Développer et accroître les compétences du personnel dans le cadre de formations continuées								
Action 2	Mettre en place des supervisions/intervisions		10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €/an à partir de 2020	Budget ordinaire Dépenses de fonctionnement au 831/12302-17
Action 4	Prévoir un lieu de documentation pratique accessible au personnel					10.000,00 €	5.000,00 €	10.000,00 € en 2023 et 5.000,00 € en 2024 pour l'alimentation en livres et abonnements	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
O.S. 11	Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures (Axe 8 DPS)								
O.O. 11.1	Rénover et améliorer les différentes infrastructures afin de rencontrer les besoins des travailleurs								
Action 2	Mettre en conformité la maison de repos « Le Moulin à Cailloux » et assurer la maintenance des maisons de repos « Benjamin Grugeon » et « À l'Ombre du Temps »							24.715.166,13 € (cf. décision du CAS du 18/07/2019)	Budget extraordinaire 15.000.000,00 € d'emprunts 6.700.000,00 € de subsides 3.015.166,13 € du fonds de réserves extraordinaires Articles budgétaires impactés : - 83411/961-51/20190002 (emprunt à charge du CPAS) - 83411/962-51 (emprunt à charge de l'autorité supérieure) - 060/99503-51/2019002 (prélèvement sur le fonds de réserves extraordinaires) - 83411/723-60/20190002 (aménagement en cours d'exécution des bâtiments)
Action 3	Déménager la crèche « Le Clair Matin » vers les nouveaux locaux de la rue du Becquerelle et mettre en adéquation le projet d'accueil							Coût d'acquisition de la crèche « Coin Becquerelle » : 735.000,00 € Recette de la vente de la crèche « Clair Matin » : 440.000,00 €	Budget extraordinaire Articles budgétaires impactés : - 83512/712-53/20190004 (achat de bâtiments industriels ou à caractère social) - 83512/762-56/20190003 (vente de bâtiments divers)
Action 4	Déménager l'entreprise d'économie solidaire, l'atelier vélos et le service d'insertion socioprofessionnelle dans la micro-zone d'activités TechniCITÉ	2.200,00 €	13.200,00 €	15.600,00 €	19.200,00 €	19.200,00 €	19.200,00 €	Les coûts de location s'élèvent à 1.100,00 €/mois la 1 ^{ère} année, 1.300,00 €/mois la 2 ^{ème} année et 1.600,00 €/mois les années suivantes. Ces coûts seront en partie compensés par des économies au niveau des frais énergétiques et des coûts de location de garage.	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement

		2019	2020	2021	2022	2023	2024	BUDGET ESTIMÉ	MODE DE FINANCEMENT
Action 5	Déménager le service Biens et Travaux dans le zoning de Tournai Ouest à Froyennes	4.000,00 €	24.000,00 €	27.600,00 €	32.400,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €	Les coûts de location s'élèvent à 2.000,00 €/mois la 1 ^{ère} année, 2.300,00 €/mois la 2 ^{ème} année, 2.700,00 €/mois la 3 ^{ème} année et 3.000,00 €/mois les années suivantes. Ces coûts seront en partie compensés par des économies au niveau des frais énergétiques et des coûts de location de garage.	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
O.O. 11.2	Mettre en place des outils visant à améliorer le bien-être des agents et à prévenir des risques psychosociaux								
Action 2	Mettre à disposition des travailleurs sociaux des outils technologiques modernes pour les visites à domicile			5.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	Le coût estimé de 10 tablettes en 2021 est de 5.000,00 €. Le coût de 4 tablettes en 2022, 2023 et 2024 est estimé à 2.000,00 €/an.	Budget extraordinaire
Action 4	Installer des boutons d'alarme à l'accueil du service social		500,00 €					Le coût est de 500,00 € pour un bouton d'alarme avec main-d'œuvre comprise.	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 6	Poursuivre et développer une politique d'achat de matériel de travail ergonomique	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €/an	Budget extraordinaire
O.S. 12	Mettre en place une gestion financière et budgétaire dynamique, prévisionnelle et rigoureuse, favorisant le maintien de finances équilibrées (Axe 9 DPS)								
O.O. 12.1	Gérer efficacement les recettes et les dépenses								
Action 3	Développer et optimiser la centralisation des recettes grâce à un meilleur outil informatique		92.392,84 €	22.392,84 €	22.392,84 €	22.392,84 €	22.392,84 €	Le coût d'acquisition du programme est de 70.000,00 € en 2020 et le coût d'abonnement est de 22.392,84 €/an (contact Directeur financier).	Budget extraordinaire pour l'acquisition du programme Budget ordinaire pour l'abonnement (dépense de fonctionnement au 104/12301-13)
O.O. 12.2	Organiser le contrôle budgétaire de manière systématique en collaboration avec les différents services								
Action 2	Accompagner le certificateur aux comptes	33.880,00 €	33.880,00 €	33.880,00 €	33.880,00 €	33.880,00 €	33.880,00 €	33.880,00 €/an	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement au 131/123-48
TOTAL		561.303,85 €	719.874,95 €	25.291.541,08 €	656.374,95 €	603.474,95 €	618.483,70 €		
TOTAL ORDINAIRE		129.847,00 €	494.874,95 €	481.374,95 €	510.374,95 €	516.474,95 €	531.483,70 €	= 2.654.430,50 €	
% dépenses PST/MB1 2019²⁰		0,22 %	0,83 %	0,81 %	0,86 %	0,87 %	0,89%		
TOTAL EXTRAORDINAIRE		431.456,84 €	225.000,00 €	24.810.166,13 €	146.000,00 €	87.000,00 €	87.000,00 €	= 25.796.622,98 €	

²⁰ Dépenses ordinaires – Modification budgétaire n° 1 de 2019 (59.609.528,57 €)

Annexe 2 - Projection budgétaire pluriannuelle jusqu'en 2024

Codes informatiques	Libellés des rubriques	Compte 2015	Compte 2016	Compte 2017	Compte 2018	Budget 2019	Projections					
							Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023	Budget 2024	
	RECAPITULATIF											
	Exercice propre											
	RECETTES	47.556.907,84	55.208.206,18	57.733.161,12	59.420.830,66	61.390.535,39	60.998.719,61	63.296.935,14	64.522.018,07	65.787.496,82	68.217.595,84	
	DEPENSES	46.506.162,36	53.145.832,42	55.299.969,29	57.527.609,34	59.609.528,57	59.641.371,71	62.351.917,91	63.621.937,64	65.030.973,27	67.716.576,36	
	TRAVAILLEURS PIIS						↑ 400.000,00	↑ 400.000,00	↑ 400.000,00	↑ 400.000,00	↑ 400.000,00	
	RESULTAT exercice propre	1.050.745,48	2.062.373,76	2.433.191,83	1.893.221,32	1.781.006,82	957.347,90	545.017,23	500.080,43	356.523,55	101.019,48	
	Prélèvements											
	RECETTES	1.282.168,16	0,00	0,00	0,00	2.242.493,35	1.938.154,89	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	
994-01	Prélèvement sur fonds de réserve ordinaire en faveur de l'ordinaire	1.282.168,16	0,00	0,00	0,00	978.981,89	1.538.154,89	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Prélèvement sur fonds de réserve PIIS et Maribel					1.263.511,46	↓ 400.000,00	↓ 400.000,00	↓ 400.000,00	↓ 400.000,00	↓ 400.000,00	
	DEPENSES	0,00	615.186,24	682.337,63	1.750.663,84	25.000,00	425.000,00	425.000,00	425.000,00	425.000,00	425.000,00	
954-01	Prélèvements pour le fonds de réserves ordinaires	0,00	615.186,24	682.337,63	1.750.663,84	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	
	Prélèvements pour le fonds de réserves PIIS						400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	
955-01	Prélèvements du service ordinaire pour le fonds de réserve extraordinaire	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
957-01	Prélèvement du service ordinaire pour l'extraordinaire	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
	RESULTAT Prélèvements	1.282.168,16	-615.186,24	-682.337,63	-1.750.663,84	2.217.493,35	1.513.154,89	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00	-25.000,00	
	Exercices antérieurs											
xxx/951-01	Boni reporté	0,00	888.932,76	896.678,35	1.404.697,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
60	Recettes de prestations	1.545,54	91.520,29	49.755,76	73.201,75	0,00						
61	Recettes de transferts	566.359,72	1.056.023,84	1.254.435,78	1.481.876,65	1.113.715,21	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	
62	Recettes de dette	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
66	Autres recettes	1.097.772,24	0,00	0,00	0,00	0,00						
	Total recettes exercices antérieurs	1.665.677,50	2.036.476,89	2.200.869,89	2.959.776,33	1.113.715,21	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	950.000,00	
xxx/991-01	Mali reporté	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	
70	Dépenses de personnel	655.596,13	38.793,11	75.478,96	98.431,11	0,00						
13110/113-21	Cotisation responsabilisation des charges de pension	1.657.211,35	2.251.198,24	2.472.294,63	2.630.231,21	3.596.245,66	3.765.701,60	3.854.976,98	4.806.299,97	5.396.780,24	5.545.513,00	
71	Dépenses de fonctionnement	336.560,90	81.069,16	46.504,49	103.118,29	300.458,26						
72	Dépenses de transferts(en 2019 rbst maribel 2016 et 2017)	1.583.943,76	393.158,37	58.076,41	270.295,70	1.215.511,46						
7x	Dépenses de dette	0,00	0,00	57,69	257,50	0,00						
76	Autres dépenses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00						
	Total dépenses exercices antérieurs	4.233.312,14	2.764.218,88	2.652.412,18	3.102.333,81	5.112.215,38	3.765.701,60	3.854.976,98	4.806.299,97	5.396.780,24	5.545.513,00	
	RESULTAT Ex. antérieurs	-2.567.634,64	-727.741,99	-451.542,29	-142.557,48	-3.998.500,17	2.815.701,60	-2.904.976,98	-3.856.299,97	-4.446.780,24	-4.595.513,00	
	Exercice global											
	RECETTES	50.504.753,50	57.244.683,07	59.934.031,01	62.380.606,99	64.721.743,95	63.886.874,50	64.646.935,14	65.872.018,07	67.137.496,82	69.567.595,84	
	DEPENSES	50.739.474,50	56.525.237,54	58.634.719,10	62.380.606,99	64.721.743,95	64.232.073,31	67.031.894,89	69.253.237,61	71.252.753,51	74.087.089,36	
	RESULTAT NON CUMULE	-234.721,00	719.445,53	1.299.311,91	0,00	0,00	-345.198,81	-2.384.959,75	-3.381.219,54	-4.115.256,69	-4.519.493,52	
	MESURE PST						389.907,95	376.407,95	405.407,95	411.507,95	426.516,70	
	RESULTAT AVEC PST						-735.106,76	-2.761.367,70	-3.786.627,49	-4.526.764,64	-4.946.010,22	
	Facturation interne											
	RECETTES	3.015.803,01	2.827.186,03	3.365.315,80	3.161.613,85	0,00						
	DEPENSES	3.015.803,01	2.827.186,03	3.365.315,80	3.161.613,85	0,00						
	RESULTAT Facturation interne	0,00										
	Réserves et provisions											
	Evolution des provisions											
16000	Provisions pour risques et charges	701.821,02	722.465,30	746.700,88	573.935,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Provision pension mandataire				197.366,88	222.366,88	247.366,88	272.366,88	297.366,88	322.366,88	347.366,88	
	Evolution des réserves											
14104	Fond de réserve ordinaire	1.530.903,10	2.146.089,34	2.804.191,39	1.752.683,10	922.968,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	FDR Constitué par le BMF				615.186,24	615.186,24	0,00					
	FDR MARIBEL				1.669.958,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	FDR PIIS				517.027,27	774.206,99	774.206,99	774.206,99	774.206,99	774.206,99	774.206,99	
	TOTAL				4.554.855,23	2.312.361,88	774.206,99	774.206,99	774.206,99	774.206,99	774.206,99	
14105	Fond de réserve extraordinaire	2.630.237,01	5.270.989,98	6.098.308,56	5.388.289,49	5.388.289,49						
	Selon courrier du 17 juin 2019											

Annexe 3 - Modèle de fiche action

Référence	Libellé	Statut
		En cours
Date de la dernière mise à jour		Début
31/07/2019		26/05/2019
		Fin
		31/12/2019

Objectif Stratégique lié

Objectif Opérationnel lié

Description

Contexte

Périmètre

Risque(s)

Intervenants	
Chef de projet	
Sponsor	
Equipe projet	
Mandataire responsable	
Com. d'accompagnement	
Partenaires	

Livrables attendus

Ressources nécessaires	
Humaines	
Budgétaires	

Plans communaux concernés

Météo			
Délais	Contenu	Ressources	Globale

Commentaire(s)

Taux d'avancement
%

Annexe 4 - Modèle de tableau de suivi

Tableau de Bord Synthétique du PST					Budgétisation et projections								
Interne/e xterne	Objectifs		Actions/projets	Responsable administratif	Mandataire responsable	RH (ETP)	Recettes	Dépenses	Subsides	Dépenses	Coût net total	Statut - Météo	% réal.
	Stratégiques	Opérationnels					Ordinaires	Ordinaires	Extraord.	Extraord.			
E	OS 1 - Eveiller les jeunes à la citoyenneté			H.Dupont	P.Hitic	1.9	1500	13800	10000	45000	-46500		
	<i>OO 1-1- Sensibiliser les jeunes à la démocratie et à la vie en communauté</i>			<i>H.Dupont</i>	<i>P.Hitic</i>	<i>1.9</i>	<i>1500</i>	<i>13800</i>	<i>10000</i>	<i>45000</i>	<i>-46500</i>		
	AP 1 - 1 - 1	Réaliser un volet spécial info jeunes dans le bulletin communal		T.Mars	P.Hitic	0.1		4 500			-4 500		15
	AP 1 - 1 - 2	Mettre en place un conseil communal des enfants		S.Pace	P.Hitic	0.2	1 000	7 000			-6 000		20
	AP 1 - 1 - 3	Réalisation d'un Cyber Espace pour Jeunes		S.Pace	P.Hitic	1.5	500	1 500	10 000	45 000	-36 000		5
	AP 1 - 1 - 4	Réaliser une matinée de sensibilisation dans les écoles		M.Moulin	P.Hitic	0.1		800					100

Conseil de l'Action sociale du 2 octobre 2019

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Législature 2018-2024

