

# Azimuths

Le journal d'entreprise du CPAS de Charleroi - Juin 2011

## Plan ..... Crescendo

CPAS de Charleroi

### Le Plan d'entreprise du CPAS de Charleroi

Un projet collectif, une fierté partagée



# Sommaire

## 2 Edito du Président

### 3 Pourquoi créer un plan d'entreprise ? Olivier Jusniaux

### 4 Comment le plan a-t-il été élaboré ? Interview de Rudy Berny

### 5 Le plan Les fiches-projets

## 18 Les acteurs

Mobiliser...  
Muriel Wart - Philippe Collu

Gérer...  
Frédéric Rasic - Bénédicte Couvreur

Servir...  
Luisa Di Felice - Yves Rauchs

Rédaction et photos : Catherine Gilles, Didier Neiryck, Karine Schwaenen  
Maquette et Mise en page : Catherine Gilles  
ont collaboré à ce numéro : Rudy Berny, Audrey Noël, Jean-Luc Ruland  
Tirage : 3000 exemplaires  
Pré-presses : Paragraph (Heppignies)  
Impression : Atelier d'imprimerie du CPAS de Charleroi  
Editeur responsable :  
D. Neiryck c/o CPAS Charleroi  
13 Bd Joseph II - B-6000 Charleroi  
Tél : 071.23.31.02  
[www.cpascharleroi.be](http://www.cpascharleroi.be)  
[servicecommunication@cpascharleroi.be](mailto:servicecommunication@cpascharleroi.be)



Azimuts est affilié à l'Association Royale Belge de la Presse d'Entreprise

Azimuts est imprimé sur du papier écologique labellisé



*La loi organique des CPAS du 8 juillet 1976, précise dans son article premier, que « toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine ».*

*Cette obligation légale, parfois interprétée comme une contrainte, est en tout cas considérée au CPAS de Charleroi comme le véritable moteur de toute notre action.*

*Elle constitue sans conteste une opportunité et a systématiquement guidé les choix qui se sont succédés au fil du temps, en vue de répondre aux difficultés exprimées, aux besoins nouveaux, et ce, en vue de maximiser le bien-être de la population carolorégienne.*

*Cependant, que de changements depuis 1976 !*

*Les plus anciens ne me contrediront probablement pas, mais en 35 ans, l'aide sociale s'est profondément transformée, non seulement dans la pratique quotidienne, mais aussi sur le plan conceptuel, devenant au passage et entretemps « action sociale ».*

*Cette mutation, car on peut véritablement parler de mutation s'est opérée dans les mêmes proportions que celle qui, progressivement, a transformé notre société.*

*Je pense en particulier au vieillissement de la population et aux nécessaires réponses à apporter, à l'éclatement du noyau familial et de ses conséquences, au manque d'emploi et à cette troisième génération de sans-emploi, à l'accueil des populations venues d'ailleurs en quête de sécurité, aux sans-abri et aux problèmes de logement, à la paupérisation amplifiée par une crise financière, à l'exclusion en général et celle du chômage en particulier, les problèmes de santé, de santé mentale ...*

*Face à ce qui furent systématiquement des défis, le CPAS de Charleroi a réagi, a même anticipé et s'est volontairement adapté, avec succès, pour répondre à l'émergence ou à l'amplification des besoins exprimés.*

*Toutefois, dans une société en perpétuelle évolution, soumise à des règles de plus en plus contraignantes, il importe aussi, non seulement de mesurer le chemin parcouru et d'évaluer les résultats obtenus, mais encore, d'appréhender l'avenir.*

*A l'instar de ce qui se pratique dans le secteur privé et en gestionnaire responsable, c'est ce que nous avons voulu réaliser, en définissant un plan d'entreprise, avec nos 2.500 agents, en nous appuyant sur leur pratique, leur expérience et leur expertise, pour nous fixer des objectifs pour les années à venir et maximiser l'utilisation des ressources mises à notre disposition.*

*Vous l'aurez compris, si ce plan est progressif, allant « crescendo », il n'en reste pas moins collectif et ambitieux, mêlant la réalité de terrain, la technique et la volonté politique.*

*Dans la lutte que nous menons sans relâche contre la paupérisation et l'exclusion, nous nous positionnons plus que jamais comme une véritable entreprise de service public responsable, au service de notre public trop souvent touché par la dérégulation d'une société marchande.*

Votre Président,  
Bernard Dallons

# Pourquoi créer un plan d'entreprise ?

Crescendo... C'est le nom choisi pour le plan d'action de notre CPAS.

Il est tout à fait approprié au sens que nous voulons donner à notre projet collectif : un travail harmonieux, une montée en force progressive, un résultat puissant au service de tous.

Crescendo, c'est donc le mouvement que nous allons donner à nos ambitions, c'est le tempo selon lequel nous allons avancer dans les années qui viennent.

Le CPAS de Charleroi, c'est 160 millions de budget, 2500 travailleurs, plus de 16.000 usagers par an, des dizaines de services différents sur plus de 30 sites répartis un peu partout sur le territoire de notre commune. Tout ce dispositif pour répondre aux nombreux besoins sociaux que rencontrent les citoyens carolorégiens et développer un service public accessible, professionnel et efficace.

Quel bel outil, quel noble enjeu, quelle responsabilité !

Cela méritait bien qu'on consacre un peu de temps à réfléchir l'avenir, à anticiper les obstacles, à développer nos compétences.

C'est ce que nous avons fait par une approche originale, en prenant le temps d'écouter vos avis, de rassembler vos idées, de construire une stratégie. Ce travail passionnant et mobilisateur a permis d'élaborer des mesures concrètes, de construire des méthodes pour les mettre en œuvre, de fixer des critères pour les évaluer.

Le résultat, vous l'avez sous les yeux : près de 100 projets d'action articulés autour de trois priorités, **servir** les citoyens, **gérer** pour faire encore et toujours mieux avec les ressources dont nous disposons, **mobiliser** chaque

agent pour qu'il trouve du sens dans son quotidien et de la fierté à travailler dans notre CPAS.

Car c'est bien autour de ces objectifs que se trouve l'enjeu de ce plan d'ici 2015. Ce projet est à la fois :

- ambitieux, puisqu'il doit nous faire progresser ensemble au bénéfice de tous ;

- original, puisqu'il est le nôtre, construit en notre sein et immunisé de tout impératif de compétitivité ou de performance ;

- raisonnable, puisqu'il compte agir pas à pas, au quotidien, concrètement.

Ce plan est aussi un pari, celui fait sur l'envie de chacun d'entre nous de continuer à mettre de l'énergie dans l'accomplissement de nos missions, d'agir en professionnel mais avec la sensibilité qui est celle du travail social et notre souci de permettre à chacun de vivre debout. C'est notre culture, notre signe d'appartenance. C'est le cap que nous voulons nous donner.

Se donner un cap n'est pas chose aisée, le garder est sans doute une gageure encore plus grande. Pourtant, un service public quel qu'il soit et le nôtre en particulier, au regard des responsabilités qui sont les siennes et des attentes de la population à notre égard, doit pouvoir se remettre régulièrement en question pour ensuite tracer une voie fiable, rassurante et garantir une présence au sein d'une ville comme Charleroi

En nous organisant de la sorte - autour d'un plan d'action pluriannuel avec une échéance en 2015 et des méthodes appropriées - nous évitons d'éparpiller nos forces ; nous pouvons bâtir sur le long terme, perspective obligatoire dans le travail social mais qui pourtant

fait si souvent défaut face à l'urgence des détresses et aux évolutions institutionnelles imprévisibles.

Ce plan est enfin la démonstration faite à l'observateur extérieur que le travail social et l'ensemble des missions que nous accomplissons sont organisés de manière professionnelle avec sérieux et rigueur, que nos pratiques sont constamment interrogées, remises en cause et modernisées. Cela est d'autant plus nécessaire qu'il s'agit de deniers publics. Cela est d'autant plus justifié que nous avons parfaitement conscience de l'utilité qui est la nôtre au cœur de notre société.

Ce plan doit donc nous guider, être mis en œuvre et être partagé comme un outil plutôt que comme une fin en soi. C'est à chacun d'entre nous qu'appartient dès maintenant la responsabilité de le faire vivre.



Olivier Jusniaux  
Secrétaire du CPAS de Charleroi

# Comment le plan a-t-il été élaboré ?

Depuis de nombreuses années, le CPAS de Charleroi a entrepris des démarches pour améliorer la qualité de ses services au citoyen.

Nous pouvons ainsi citer la démarche qualité qui débuta en 2004, l'audit externe des services qui a eu lieu de 2006 à 2009 ainsi que le premier plan stratégique qui devait se dérouler de 2006 à 2010 mais qui malheureusement s'est réduit à quelques projets.

Nous avons rencontré Rudy Berny, coordinateur du Plan d'entreprise et associé depuis le début à ces différentes démarches. Il évoque pour nous le processus de création du Plan Crescendo.

## Si on comprend bien, on n'est pas parti d'une page blanche ?

Tous ces travaux, heureux ou moins aboutis, ont servi de socle à l'élaboration du plan d'entreprise pour rencontrer un ensemble de défis tant externes qu'internes qui nous incitent ou plutôt nous obligent à nous transformer. Citons l'accroissement des demandes d'aide, le contexte budgétaire difficile, les retards en matière de développement informatique, nos faiblesses en matière de communication entre les services, nos difficultés à gérer les recrutements et les départs ou encore l'impact de décisions prises ailleurs comme les nouvelles missions qui nous sont confiées par d'autres niveaux de pouvoir. D'une manière globale, le plan d'entreprise doit être l'occasion pour le CPAS de passer progressivement d'une vision du travail centrée sur les activités ou les tâches à accomplir vers une gestion axée sur

les résultats. Celle-ci doit, entre autres, amener chacun à se focaliser sur ce qu'il veut produire au bout de son action. C'est une discipline de planification qui facilitera le pilotage, l'apprentissage et la responsabilisation.

## Concrètement, quels ont été les éléments fondateurs de ce plan ?

Deux grands principes ont présidé à l'élaboration du plan. D'une part, il est l'objet d'un va-et-vient d'idées entre les organes de direction, les cadres et le personnel du CPAS. D'autre part, il a été construit progressivement en générant une dynamique d'adhésion. Nous aurions pu faire appel à un consultant extérieur et obtenir peut-être plus rapidement un produit fini mais ça ne semblait pas pertinent pour une démarche de ce type.

L'étape préliminaire a été la création, fin 2008, d'un comité de direction qui réunit les directions opérationnelles, d'un staff transversal qui rassemble les responsables des services transversaux et enfin d'une cellule stratégique qui effectue un travail d'appui pour les deux organes précédents.

## Quelle a été l'étape suivante ?

En février et mars 2009, les membres de ces 3 organes se sont réunis et ont ensemble dégagé une quarantaine d'objectifs jugés «souhaitables» pour le CPAS et qui ont été répartis en 6 axes : servir, gérer, collaborer, communiquer, protéger et évaluer. La démarche suivante a consisté à réaliser pour chacun de ces axes de travail une analyse AFOM (Atouts et Faiblesses internes, Opportunités et Menaces externes). 3 ateliers ont été formés qui ont répertorié 140 facteurs.

## C'était manifestement trop de facteurs.

Effectivement, les participants ont alors coté les différents facteurs en répondant à ces 2 questions : quels sont les atouts et les opportunités dont nous tirons le meilleur parti ? Quelles sont les faiblesses et les menaces devant être traitées en priorité ? Les séances de travail ultérieures ont permis de dégager les objectifs stratégiques en croisant les différents facteurs identifiés et pondérés avec les objectifs préalablement mentionnés dans la démarche qualité, le premier plan stratégique ou encore les rapports des auditeurs externes.

## C'est ainsi que 13 objectifs stratégiques ont été élaborés et trois axes : servir, gérer, mobiliser ont été retenus.

C'est cela. La stratégie du CPAS de Charleroi s'articule donc autour de ces 3 axes : mieux servir nos publics avec l'aide de nos partenaires car c'est notre mission et notre raison d'être ; mieux mobiliser notre personnel car il représente notre meilleur atout et mieux gérer nos ressources matérielles et financières, pour se donner plus de moyens d'agir et de meilleures chances de réussite.

## La réflexion a ensuite été étendue à d'autres agents ?

Ce travail de base a alors été présenté au personnel d'encadrement du CPAS qui compte environ 150 agents. A l'issue de cette réunion, les participants ont été invités à élaborer les projets opérationnels en groupes de travail intra et interservices.

## Le moins qu'on puisse dire, c'est que la formule a porté ses fruits.

Plus de 120 propositions ont été relayées vers le comité de direction et la cellule stratégique qui ont sélectionné



# Plan ..... Crescendo

CPAS de Charleroi

Un projet collectif, une fierté partagée

Un plan  
Trois axes  
Une méthode

**SERVIR**

**MOBILISER**

**GÉRER**

CHARLEROI

## SERVIR

**S1.** Développer notre capacité à anticiper les besoins de nos publics et à évaluer les résultats de nos actions

### Les résultats attendus

Nous disposons d'instruments d'évaluation permettant de mesurer la pertinence des actions mises en place.  
Nous sommes capables d'anticiper les modifications de notre environnement et leurs implications sur l'évolution des besoins de nos concitoyens.

### Les projets et sous-projets

S1.01. L'observatoire social participe à la construction d'indicateurs de bien-être et de cohésion sociale au niveau de Charleroi

S1.02. Le CPAS identifie les besoins et mesure le degré de satisfaction de ses différents publics

- o S1.02.01. Une enquête de satisfaction est menée auprès des clients et ex-clients du service des repas à domicile
- o S1.02.02. Le pôle d'économie sociale réalise une étude de marché en vue d'adapter ses services et d'actualiser son business plan
- o S1.02.03. Une enquête de satisfaction est réalisée auprès des usagers des services de santé mentale sur les conditions d'accès et d'accueil

S1.03. L'observatoire social dispose d'une banque de données informatisée et réalise une analyse des flux d'entrée et de sortie de l'aide sociale

S1.04. Le CPAS est en mesure de décider de l'opportunité de créer une distribution centralisée des repas à domicile en chaîne froide

S1.05. Le CPAS est en mesure de décider de l'opportunité de créer une maison communautaire pour personnes âgées

S1.06. Les espaces citoyens disposent de tableaux de bord permettant d'accompagner le pilotage de leurs actions

## S2. Adapter qualitativement et quantitativement notre offre de service aux besoins de nos publics

### Les résultats attendus

La qualité, l'étendue, la diversité et la complémentarité des services proposés sont continuellement ajustés en regard des besoins de nos publics

### Les projets et sous-projets

#### S2.01. Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'action sociale

- o S2.01.01. L'hôtel social augmente sa capacité d'accueil, est réaménagé et réorganisé
- o S2.01.02. Le service médiation de dettes effectue de la guidance budgétaire
- o S2.01.03. La maison familiale est agréée et accueille des enfants à court terme à la demande des parents
- o S2.01.04. Le service jeunesse applique un dispositif de prévention (soutien aux mineures enceintes, garde et soutien d'enfants à domicile, soutien scolaire à domicile, aide matérielle pour enfants et jeunes,...)
- o S2.01.05. Le CPAS crée un nouvel espace d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement éducatif pour des enfants de 0 à 6 ans
- o S2.01.06. Le Passage 45 forme en 3 ans 200 tuteurs d'entreprise partenaires externes
- o S2.01.07. Le Passage 45 développe de nouvelles filières d'emplois formation en partenariat avec l'IFAPME et la Promotion sociale
- o S2.01.08. Le Passage 45 développe un espace formation et augmente le nombre de bénéficiaires en formation pré-qualifiante
- o S2.01.09. Le Passage 45 augmente le nombre de jeunes de 18-25 ans en action
- o S2.01.10. En 2011, le Passage 45 met 50 jeunes à l'emploi en entreprise privée dans le cadre du plan d'embauche « win-win »
- o S2.01.11. La réquisition douce d'immeubles est opérationnelle à Charleroi

#### S2.02. Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'économie sociale

- o S2.02.01. En 2011, au cours ou au terme de leur passage au sein du Pôle d'économie sociale, 50 % des personnes aidées sont mis à l'emploi ou en formation qualifiante
- o S2.02.02. Le pôle d'économie sociale propose un catalogue en ligne des articles disponibles

#### S2.03. Le CPAS développe ses activités dans le secteur des actions de quartier

- o S2.03.01. Le CPAS crée un 4ème espace citoyen
- o S2.03.02. Chaque espace citoyen développe un projet de soutien à la parentalité
- o S2.03.03. L'initiative pilote de l'Espace citoyen de Dampremy visant à renforcer le partenariat local autour de modes d'intervention cohérents et complémentaires est étendue aux autres Espaces citoyens
- o S2.03.04. L'Espace citoyen de la Docherie aménage et anime un jardin communautaire bio
- o S2.03.05. Une campagne de prévention des cancers du sein et du col de l'utérus est menée pour une population peu sensibilisée

#### S2.04. Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'accueil et de l'hébergement des personnes

- o S2.04.01. Le CPAS construit une dixième maison de repos
- o S2.04.02. La rénovation ou la reconstruction de la maison de repos de Couillet est réalisée)
- o S2.04.03. L'extension de la maison de repos de Marcinelle est réalisée
- o S2.04.04. L'extension de la maison de repos de Monceau est réalisée
- o S2.04.05. Une résidence-services est créée à Monceau
- o S2.04.06. Une résidence-services est créée à Marchienne-au-Pont
- o S2.04.07. Des activités sont organisées pour des personnes se trouvant à un stade modéré de la maladie d'Alzheimer et prioritairement non prises en charge par des structures et services d'aide et de soins

### Les projets et sous-projets (suite)

S2.05. Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'aide et des soins à domicile

- o S2.05.01. Le Centre de soins et de services à domicile réalise le projet « domicile, lieu de vie, lieu de santé »
- o S2.05.02. Le nombre de repas à domicile distribués augmente de 2 % d'ici le 31 décembre 2013
- o S2.05.03. Un carnet de liaison placé au domicile des bénéficiaires permet l'échange d'informations entre prestataires de soins et de services internes et externes au CPAS

S2.06. Le CPAS développe ses activités dans le secteur de la santé mentale

- o S2.06.01. Les deux services de santé mentale mettent en œuvre, évaluent et actualisent leur projet de service
- o S2.06.02. Les services de santé mentale développent une offre de formation et de supervision à destination des équipes et des professionnels de 1<sup>ère</sup> ligne sur l'accompagnement de personnes présentant des troubles psychologiques, psychiatriques
- o S2.06.03. Le CPAS développe son offre en santé mentale en créant une équipe psychomobile à destination des sans-abri

**S3.**  
S3. Renforcer notre image et promouvoir notre identité par une meilleure communication vers nos publics et nos partenaires

#### Les résultats attendus

Des campagnes de communication sont menées. Elles portent sur :

- l'évolution du contexte social, les besoins identifiés ;
- les actions menées, les services proposés ;
- les résultats obtenus ;
- les bonnes pratiques à partager.

### Les projets et sous-projets

S3.01. Des dépliants présentant les activités et services du CPAS sont disponibles sur des présentoirs placés dans nos services et établissements ainsi qu'en divers lieux de Charleroi

S3.02. Le CPAS dispose d'une charte graphique, elle est utilisée par tous les services

S3.03. L'observatoire social élabore une collection de publications

### Les projets et sous-projets (suite)

S3.04. Une campagne de notoriété est réalisée pour le pôle d'économie sociale

S3.05. Les bénéficiaires des services d'aide et de soins à domicile reçoivent une lettre d'information

S3.06. Des actions de sensibilisation du personnel à l'interculturalité sont menées en partenariat avec le CRIC (Centre Régional d'Intégration de Charleroi)

S3.07. Des campagnes de sensibilisation sont réalisées quant aux missions de l'aide familiale

## S4. Consolider et étendre nos réseaux et partenariats

### Les résultats attendus

Nos réseaux formels et informels sont un élément clé d'une politique proactive dans le respect de l'identité de chacun.

Les partenariats existants sont identifiés et régulièrement évalués et adaptés. De nouveaux partenaires pertinents sont recherchés de manière constante.

### Les projets et sous-projets

S4.01. Une cellule gère de manière centralisée les conventions partenariales et impulse des actions sociales innovantes

## MOBILISER

**M1.** Gérer de manière prévisionnelle les ressources humaines

### Les résultats attendus

En matière de gestion des ressources humaines :

- nos besoins et nos compétences présents et futurs sont identifiés ;
- les procédures de sélection et de recrutement sont affinées ;
- les compétences et les savoirs sont utilisés de manière optimale ;
- les rôles de chacun sont précisés ;
- les plans de carrière sont visibles.

### Les projets et sous-projets

M1.01. Le logiciel de gestion des emplois et des compétences est opérationnel

M1.02. Le service RH met en place un plan de recrutement dans une logique de gestion prévisionnelle et en priorité pour les métiers en pénurie

M1.03. Le nouveau cadre est approuvé ; l'organigramme de chaque service est formalisé

M1.04. Le CPAS dispose d'un espace formation

M1.05. Un plan d'accueil et d'intégration des nouveaux agents est mis en œuvre

## Les projets et sous-projets (suite)

M1.06. Un plan de formation permanente est mis à la disposition des services

M1.07. Un catalogue de formations est mis à la disposition des services

M1.08. Le service social est en mesure d'analyser en permanence l'impact de l'évolution des demandes sur la charge administrative et les processus de travail

M1.09. La supervision externe des travailleurs sociaux du service social est mise en œuvre

**M2.** Développer un management responsable favorisant la participation, l'esprit d'initiative et la créativité

### Les résultats attendus

Un management professionnel, responsable, proactif et opérationnel est en place. Il encourage toute mesure permettant :

- une meilleure communication descendante, ascendante et transversale ;
- l'émergence des idées nouvelles et des projets d'amélioration.

M2.01. La pratique de l'intervision entre antennes sociales permet l'ajustement mutuel des pratiques professionnelles

M2.02. Les cadres sont formés, accompagnés, coachés afin de renforcer un management responsable et participatif

- o M2.02.01. Une formation/supervision au management est réalisée pour les managers sociaux
- o M2.02.02. Une formation/supervision au management est réalisée pour les cadres intermédiaires
- o M2.02.03. Une formation au management est réalisée pour les membres du comité de direction et du staff transversal

M2.03. Le management dispose d'un vade-mecum en matière de gestion des ressources humaines

### M3. Développer une culture d'entreprise, la fierté d'être agent du CPAS

#### Les résultats attendus

Les atouts et les compétences internes sont mis en évidence. Les agents sont fiers d'appartenir à un ensemble cohérent et performant. Des valeurs (sens du service, qualité du service, équité, égalité de traitement, respect de l'autre) sont respectées tant pour nos publics et partenaires que pour nos collègues et collaborateurs.

M3.01. Une nouvelle version du journal d'entreprise est lancée et évaluée

M3.02. Je découvre les autres métiers et services du CPAS

M3.03. Le CPAS organise deux séances ciné-club-débat par an

M3.04. Le CPAS participe tous les trois ans à la journée découverte entreprises

M3.05. Le CPAS organise un challenge sportif interservices

### M4. Améliorer le bien-être au travail, la protection et le soutien apportés aux agents

#### Les résultats attendus

Les agents se sentent bien et en sécurité dans leur environnement professionnel. Les agents en difficulté (difficultés financières, assuétudes, situations de stress,...) reçoivent un soutien dans le respect de la relation vie professionnelle et vie privée.

M4.01. Un service social du personnel informe, accompagne, oriente les agents en difficulté, programme et coordonne des activités socioculturelles

M4.02. La prévention des risques en matière de sécurité est renforcée

- o M4.02.01. Les actions de formation relatives à la sécurité et au bien-être des travailleurs sont harmonisées et planifiées
- o M4.02.02. Le CPAS forme des agents de maîtrise en sécurité et met en place des observateurs sécurité environnement
- o M4.02.03. Nos bâtiments sont mieux sécurisés
- o M4.02.04. Le CPAS organise la formation continue à la prévention de l'agressivité des agents susceptibles d'être confrontés à cette problématique

M4.03. Les bâtiments et locaux du service social sont adaptés, redéployés pour permettre au personnel de mieux répondre aux demandes

M4.04. Une campagne de prévention des cancers du sein et du col de l'utérus est menée pour le personnel

## GÉRER

G1. Mettre en place une gestion financière et budgétaire dynamique, proactive et rigoureuse

### Les résultats attendus

Notre gestion financière et budgétaire est :

- o dynamique par sa capacité d'utilisation pertinente et régulière des crédits (ex : échéanciers des dépenses, planification des marchés publics,...) cumulée à une redistribution continue des moyens non utilisés (modifications budgétaires) ;
- o proactive : gestion prévisionnelle prenant en considération les résultats du passé (résultats du compte lors de sa clôture et dernière modification budgétaire) ;
- o rigoureuse : les moyens du CPAS ne sont pas inépuisables et toutes les entités qui le composent relèvent d'un seul et même budget équilibré et solidaire.

Le management dispose :

- o de tableaux de bord et d'outils d'aide à la décision ;
- o d'une information constante sur les politiques menées par les différents niveaux de pouvoir, les sources de financement.

Par gestion financière, nous entendons la gestion de la trésorerie, des emprunts, du patrimoine,...

Par gestion budgétaire, nous entendons le suivi budgétaire, les tableaux de bord,...

### Les projets et sous-projets

G1.01. Des tableaux de bord financiers permettent l'élaboration du budget, des modifications budgétaires, le suivi des investissements et du plan de gestion

G1.02. Une gestion informatisée intégrée du patrimoine immobilier est opérationnelle

G1.03. Une cellule ressource en matière de subsides est opérationnelle

G1.04. Le pôle d'économie sociale élabore et assure le suivi d'un business plan de trois ans

G1.05. L'EFT Trans'Form augmente et diversifie ses sources d'approvisionnement

G1.06. La procédure de récupération de l'aide sociale octroyée aux résidents est évaluée et améliorée

## G2. Contribuer à la préservation de l'environnement

### Les résultats attendus

Le CPAS diminue son empreinte écologique et encourage le personnel et les usagers à utiliser les ressources de notre planète de manière plus responsable.

### Les projets et sous-projets

G2.01. Les déchets de nos maisons de repos sont gérés de manière sélective

G2.02. La consommation énergétique de notre patrimoine locatif diminue

G2.03. La consommation énergétique de nos services et établissements diminue

## G3. Développer une gestion par les processus, assurer à tous les niveaux la clarification des missions, la simplification et la standardisation des procédures

### Les résultats attendus

Chaque service se voit planifier des objectifs clairs, précis et mesurables.

Les procédures sont simplifiées et standardisées.

Le CPAS est passé d'une logique de gestion fonctionnelle (approche verticale basée sur la hiérarchie des responsabilités figées dans un organigramme, cloisonnement par secteur d'activités, par service) à une logique de gestion par les processus (approche transversale partant des objectifs à atteindre).

### Les projets et sous-projets

G3.01. Le CPAS développe une gestion informatisée intégrée de ses services de 1<sup>ère</sup> ligne (dossier unique du bénéficiaire, compte particulier, liaison avec la comptabilité et la GRH)

G3.02. La gestion informatisée du dossier infirmier et de la pharmacie est opérationnelle dans chacune de nos maisons de repos

G3.03. Le service social dispose d'un guide général d'octroi de l'aide sociale lisible, accessible et adapté en permanence

G3.04. Le service social dispose sur le site intranet d'un vade-mecum lisible, accessible et actualisé en permanence

G3.05. Les services de santé mentale se dotent d'un logiciel de gestion (recueil et traitement des données et édition de statistiques)

G3.06. L'entretien des locaux est réorganisé

G3.07. Les procédures transversales sont identifiées, évaluées, adaptées et formalisées en concertation ; elles sont accessibles en permanence

- o G3.07.01. Les procédures en matière de marchés publics sont évaluées, harmonisées et renforcées
- o G3.07.02. Les services sont étroitement associés aux procédures d'achat relevant de leur secteur d'activité.
- o G3.07.03. Les procédures en matière de gestion du patrimoine immobilier et des assurances sont évaluées et renforcées

#### G4. Améliorer la communication et la collaboration internes et la qualité des services rendus en interne

##### Les résultats attendus

De nouveaux outils de communication interne permettent un accès plus facile et plus rapide à l'information.  
La connaissance et le respect mutuels, la collaboration entre métiers et services se sont développés à tous les niveaux.  
Nos services se sont engagés entre eux dans une relation « client-fournisseur » et réciproquement.

##### Les projets et sous-projets

G4.01. Le site intranet est un outil d'information quotidien pour nos agents

G4.02. Le CPAS a mis en place une solution de gestion électronique de ses documents (GED)

G4.03. Les dossiers du Conseil et du Bureau permanent sont gérés grâce à un logiciel de workflow

#### G5. Mettre en place une structure informatique efficace permettant la gestion par les processus, la standardisation, l'exploitation et la sécurisation des données et des procédures

##### Les résultats attendus

Les agents et le management disposent d'outils informatiques cohérents permettant :

- une gestion transversale grâce à une approche processus plutôt que fonctionnelle ;
- un accès aisé aux données dont ils ont besoin pour accomplir leur mission ;
- l'exploitation de ces données ;
- le développement de nouvelles initiatives ;
- la sécurisation des données et des procédures ;
- la simplification des procédures.

##### Les projets et sous-projets

G5.01. Les performances du réseau informatique sont adaptées à l'évolution de nos besoins; le réseau est sécurisé

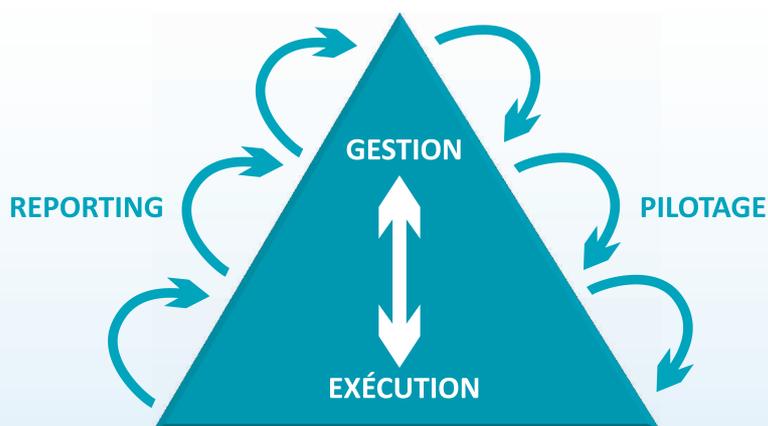
G5.02. Le CPAS virtualise son parc serveurs et les postes de travail sur sites distants pour assurer l'efficacité, l'efficience et la continuité des activités informatiques

G5.03. Les mesures sont prises pour assurer la continuité des activités informatiques et la reprise de ces activités en cas d'incident majeur

G5.04. Le CPAS planifie de manière pluriannuelle l'acquisition du matériel informatique et l'upgrade des logiciels bureautiques de base

# Une méthode

Un suivi, une évaluation et un ajustement permanents



Des rapports semestriels sur l'état d'avancement des projets  
Un bilan annuel présenté au Conseil et aux agents.

## Des outils :

- fiche d'état d'avancement
- tableau de bord

## Des indicateurs :

- de réalisation
- de résultat
- de pertinence

Des informations disponibles en permanence via le site intranet

Une personne de référence : Rudy Berny 071/23.31.26  
rudy.berny@cpascharleroi.be



les projets les plus pertinents au regard des objectifs stratégiques fixés.

Plusieurs réunions de travail ont été nécessaires pour formuler uniformément les projets, les sélectionner en fonction de leur plus-value, de leur aspect mobilisateur, proactif, structurant ou innovant, établir le lien avec un des 13 objectifs stratégiques, les classer en fonction de leur priorité et enfin créer des tableaux de synthèse générant une vision globale du plan.

#### Le processus n'était pas encore terminé ?

Nous avons respecté un de nos principes de base c'est-à-dire la volonté de partager la réflexion autour de ce plan. Les fiches-projets modifiées et complétées ont été communiquées aux responsables de service et aux auteurs de projet en leur demandant essentiellement de préciser les résultats attendus, de donner des indicateurs de réalisation et de résultat, de créer un calendrier listant les étapes essentielles de leur projet et enfin d'évaluer, si possible, le budget demandé.

#### On se situe alors au début de l'année 2010 ?

Oui, et malheureusement, à ce moment, nous avons dû interrompre l'élaboration du plan car nous avons été contraints, à l'instar de la Ville de Charleroi, de réaliser un plan de gestion couvrant les années 2010 à 2015 et montrant la volonté de comprimer les dépenses et de trouver des recettes nouvelles. Vu ces circonstances et les incertitudes en termes de moyens financiers, il semblait difficile de lancer le plan d'entreprise.

#### Ce n'est qu'un an après que les travaux ont pu reprendre.

Il y a trois mois, les projets ont à nouveau été analysés et actualisés par le comité de direction et la cellule stratégique et certaines fiches-projets ont été communiquées à leurs auteurs pour ultime vérification. Une synthèse du plan a été présentée au Conseil de l'action sociale ce 19 mai 2011.

#### Une fois le plan élaboré, votre travail ne s'arrête pas là ?

Oh non, je vais suivre le plan pendant les prochaines années et effectuer un

reporting vers les organes de direction. Tout d'abord, il faut comprendre que le plan d'entreprise n'est pas la chasse gardée d'un petit nombre mais que chaque agent, à son niveau, doit s'approprier la démarche. Nous allons communiquer régulièrement vers les agents en utilisant tous les moyens dont nous disposons comme le site intranet, les boîtes mail ou encore le journal d'entreprise. Une fois par an, en septembre, un rapport sera établi à l'attention du Conseil de l'action sociale puis communiqué aux agents. Nous n'oublierons pas de communiquer vers notre environnement extérieur en organisant des conférences de presse pour marquer la réussite de certains projets phares tout en soulignant que ceux-ci s'inscrivent dans un plan d'ensemble.

#### Chaque projet fera l'objet d'un suivi précis ?

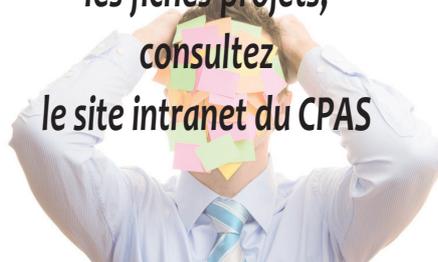
En effet, le plan doit avoir un calendrier ambitieux mais réaliste ; la réussite de chaque projet est intimement liée à un bon suivi et à une évaluation constante. Il faut garder une capacité de souplesse et d'adaptation, **un plan d'entreprise c'est d'abord un guide plutôt qu'un règlement.**

Le suivi et l'évaluation permettent de s'assurer de manière périodique de l'état d'avancement de chaque projet en particulier et du plan en général sinon, le plan sera progressivement oublié et enterré par les activités quotidiennes.

Le suivi du plan doit générer en permanence un retour d'infor-

mations qui va permettre l'ajustement et le pilotage des projets. Il faudra répondre à des questions sur le planning des projets, sur les résultats obtenus en termes d'efficacité et enfin sur la pertinence des projets par rapport à l'objectif visé. Des outils vont être développés à cet effet : la fiche d'état d'avancement du projet qui sera communiquée deux fois par an par les coordinateurs de projet, l'indicateur d'avancement du projet qui permettra d'identifier facilement les projets qui nécessitent un suivi plus attentif, les indicateurs de résultat et le tableau de bord qui va nous permettre d'avoir une vue globale sur le plan d'entreprise.

Pour plus d'informations  
sur le plan d'entreprise,  
les fiches-projets,  
consultez  
le site intranet du CPAS



## Mobiliser

# Muriel Wart



Après avoir constaté une augmentation de la violence, tant physique que verbale, dans les différentes antennes sociales du CPAS, la cellule formation a mis en place une journée destinée à aider les agents de première ligne à faire face aux comportements agressifs des usagers.

Depuis décembre 2010, sept journées de formation ont déjà été données. Toutes ont rencontré un vif succès. Rencontre avec Muriel Wart, coordinatrice du projet.

Cette journée est organisée par des formateurs internes travaillant au Dis-

positif d'Urgence Sociale (DUS), ce qui constitue plutôt un avantage...

Oui, cette formation est organisée par nos collègues Bernard Van Humskerken, Pascual Gregorio Di Gonzalez et Rudy Collot. C'est un avantage car cela nous permet d'avoir un programme plus adapté étant donné qu'ils ont une bonne connaissance de l'institution ainsi que du travail effectué en interne. De plus, cette formation n'implique aucune dépense au niveau du budget.

En complément à cette journée, l'ASBL Trempline a donné, de janvier à mars 2011, une formation plus spécifique à la gestion de l'agressivité en lien avec des personnes qui ont des problèmes d'assuétudes. Cette formation de 2 jours, dont la participation s'est faite sur base volontaire, a également rencontré un vif succès auprès des 9 groupes de travailleurs sociaux qui y ont assisté.

Quelle est la plus-value de ce projet ?

Il s'agit d'une part de répondre aux besoins réels des travailleurs de première ligne et de leur permettre d'adopter la réaction la plus adéquate face aux situations auxquelles ils sont confrontés sur le terrain. Cela permet également de diminuer le stress, le taux d'absentéisme mais aussi le turn over qui est assez important pour l'instant.

D'autre part, les travailleurs sociaux se sentent davantage entendus et pris en considération. C'est important pour eux d'exprimer ce qu'ils vivent au quotidien.

Cela va-t-il permettre de réduire le nombre d'agressions ?

Très certainement, car les agents de première ligne pourront appliquer des techniques visant à se protéger et à éviter que les comportements agressifs ne dégénèrent.

# Philippe Collu



Après une carrière au sein de plusieurs de nos maisons de repos en tant qu'ouvrier d'entretien, Philippe Collu a rejoint voici quelques mois et après avoir réussi avec fruit une formation de conseiller en prévention, le service interne de prévention et de protection (SIPP). Une collaboration étroite entre la cellule formation, des formateurs internes issus des services et le SIPP a permis la conception d'un projet générique : « La prévention des risques en matière de sécurité est renforcée ».

Un de nos buts primordiaux, c'est de faire baisser le nombre des accidents de travail ainsi que la gravité de ceux-ci. Le gros point noir reste le fort taux d'accident relatif que connaît le personnel « article 60 » par rapport aux autres catégories de personnel.

Allez-vous, dès lors, mener des actions spécifiques ?

Effectivement, nous avons initié avec les équipes du Passage 45, une refonte globale de nos outils de sensibilisation à la sécurité à destination des « article 60 ». Je suis en train de recréer un powerpoint basé essentiellement sur les images. Il faut savoir que nous devons faire passer ces messages à des personnes qui souvent ne maîtrisent pas bien le français et ont, en règle générale, un niveau d'instruction peu élevé. Ces outils devraient être opérationnels pour la fin du mois de juin et nous pourrons alors rencontrer les nouveaux « article 60 » par groupe de 15, pas plus, pour les sensibiliser à de grandes problématiques « accidentogènes » comme le travail en hauteur, l'utilisation de l'outillage ou encore les questions de manutention.

Une action de sensibilisation est-elle prévue pour les autres agents ?

Notre action vise l'ensemble des agents du CPAS de Charleroi. Bien sûr, certaines catégories sont par essence plus exposées. Ainsi, classiquement, les accidents du dos touchent notre personnel des maisons de repos ou encore les aides familiales, aides ménagères ou infirmières à domicile. Les formations en manutention de charges ou de personnes sont un grand classique développé depuis de nombreuses années par le SIPP. Mais là aussi, il faut être vigilant. L'ensemble du personnel doit être reformé régulièrement à ces problématiques et il faut bien entendu former les nouveaux arrivants. Nous sommes également attentifs aux différents personnels d'entretien en mettant sur pied des formations techniques relatives à l'usage des produits d'entretien que tout le monde pense connaître mais qui peut révéler pas mal de surprises désagréables voire dangereuses. L'action du service ne s'arrête pas là puisque nous intervenons dans le processus de sélection de produits moins dangereux. Le but de la prévention, c'est en premier lieu, la réduction des risques potentiels.

# Frédéric Rasic



Une structure informatique efficace et sécurisée, tel est le mot d'ordre du service informatique pour la réalisation de ses divers et nombreux projets.  
Rencontre avec Frédéric Rasic, Directeur du service informatique.

## Quelles sont les priorités actuelles du service informatique ?

Nous travaillons actuellement sur la modernisation de l'infrastructure informatique. Le but est de mettre en place des outils performants, modernes, rapides et fiables pour l'ensemble des utilisateurs. Nous voulons également assurer une sécurité technique de l'information au moyen notamment d'un système de

sauvegarde automatique (back up) ou encore de l'installation d'antivirus performants sur chaque ordinateur. Nous remplaçons également l'ensemble du « parc PC ». Au total, en 2 ans, 550 machines auront été remplacées.

La modernisation du réseau devrait être terminée d'ici la fin 2012.

## Quels sont les avantages de ce processus de modernisation ?

La mise en place de la nouvelle plateforme informatique va permettre l'utilisation du « home working » (travail à domicile), ainsi qu'une meilleure collaboration entre les services. Nous voulons en effet éviter les cloisonnements entre les différents départements, améliorer la qualité du suivi et des services rendus via notamment la numérisation des courriers, des factures, la suppression progressive des supports papier ou encore la protection et l'archivage des données.

## Vous avez également un grand projet pour le service social ?

Oui, il s'agit du deuxième grand pôle sur lequel nous travaillons actuellement. Nous mettons en place des solutions de gestion centralisée et informatisée du service social dans le but d'assurer une certaine continuité dans le travail et entre les services (antennes et service social central).

Nous visons en priorité la création des dossiers uniques et des comptes particuliers des bénéficiaires. A terme, ce dossier unique, relatif à une personne, pourra ensuite être utilisé par d'autres services du CPAS et ce, afin de supprimer les doubles encodages. D'où un important gain de temps pour l'institution et de confort pour les personnes aidées.

# Bénédicte Couvreur



Bénédicte Couvreur est architecte au sein du pôle énergie, elle évoque pour nous le projet « La consommation énergétique de nos services et de nos établissements diminue »

Depuis mon arrivée au sein du pôle énergie du CPAS de Charleroi en 2009, j'ai eu l'opportunité de suivre une formation en audit énergétique dispensée par la Région wallonne. Cette formation m'a été d'une aide précieuse pour initier le projet d'auditer progressivement l'ensemble des bâtiments relevant du CPAS de Charleroi.

## Ce projet a donc déjà débuté ?

Depuis janvier 2011, avec l'aide d'une stagiaire, nous avons initié le projet en commençant par déterminer un pre-

mier ensemble de bâtiments à auditer en collaboration avec le service patrimoine. Nous avons d'emblée écarté nos maisons de repos, qui pour la plupart, sont récentes ou ont bénéficié de rénovation ou vont l'être prochainement. Nous avons donc prioritairement ciblé une trentaine de bâtiments qui abritent des agents de l'institution.

## La première étape est l'établissement d'une comptabilité particulière ?

Effectivement, en collaboration avec les services travaux, achats ou encore finances, nous avons établi le relevé énergétique des consommations de ces bâtiments (gaz, mazout ou électricité). C'est ce que nous appelons dans le jargon, la comptabilité énergétique. Celle-ci nous permettra de suivre l'évolution des consommations au cours des années et d'évaluer l'impact des investissements qui seront consentis.

## Chaque bâtiment reçoit alors votre visite ?

Depuis le début de cette année, nous

avons déjà visité 25 bâtiments pour lesquels nous avons réalisé un petit audit sur base d'un canevas relativement simple reprenant les consommations énergétiques aux normes de 2011. Après cette première évaluation, nous pourrions établir un ordre de priorité pour réaliser des audits complets et initier les premiers travaux.

## Déjà quelques idées ?

Le bâtiment administratif central répond aux normes en matière de consommation par mètre carré. Néanmoins, étant donné sa superficie de 6000 mètres carrés, il est, et de loin, le bâtiment le plus consommateur. Dès lors, des investissements bien pensés pourraient engendrer un return intéressant.



## Luisa Di Felice

**Nous avons rencontré Luisa Di Felice, manager social responsable du service jeunesse. Elle évoque avec nous le projet «le service jeunesse applique un dispositif de prévention (soutien aux mineures enceintes, gardes d'enfants à domicile, soutien scolaire à domicile... )».**

Nous sommes conscients depuis un certain temps du besoin de travailler avec les familles dans un objectif de prévention avec pour fil conducteur, le soutien à la parentalité. Le service s'occupe de plus en plus de très jeunes parents, parfois des mères mineures enceintes qui ne savent pas toujours rencontrer les besoins fondamentaux de leurs enfants. Nous tentons de leur faire acquérir les éléments essentiels afin d'assurer le développement de leurs enfants, nous les

aidons à prendre conscience des démarches les plus importantes à réaliser pour leurs enfants.

### **Avez-vous déjà initialisé des projets en équipe ?**

Depuis quelques mois, avec des familles suivies par le service jeunesse, nous avons initié un projet de devoirs à domicile. L'idée est partie du constat que des enfants n'ayant aucune pathologie particulière rencontraient d'énormes difficultés scolaires. Nous avons donc mis sur pied ce soutien scolaire à domicile qui se démarque des écoles de devoirs puisque le travail s'effectue en présence du parent et sur les lieux de vie. Ce projet s'est développé grâce à la participation d'étudiants bénévoles, encadrés par notre psychologue, Nicole Santarone. Une quinzaine d'enfants bénéficient d'ores et déjà de ce soutien.

### **Avez déjà des retours bénéfiques ?**

On peut l'affirmer simplement par les progrès que réalisent certains enfants et certains parents. Il suffit parfois

simplement de prévoir le dégagement d'un espace pour permettre à l'enfant de faire ses devoirs ou de programmer une heure régulière où chaque jour débutent les devoirs. Le travail effectué au domicile avec ces familles permet également d'aller plus loin dans d'autres domaines et d'interagir avec les enseignants par exemple. On peut dire que dans ce projet, les allers-retours sont constants entre une approche collective et individuelle.

### **Vous avez également mis sur pied un groupe de parole pour les enfants.**

Effectivement, ce groupe est constitué d'une dizaine d'enfants de 6 à 12 ans. Nous tentons de leur faire exprimer leurs émotions via des médias comme l'écriture ou le dessin. Le but étant d'éviter, par la verbalisation de leurs émotions, des comportements de type violent ou au contraire de repli sur soi.



## Yves Rauchs

**Yves Rauchs, kiné-ergothérapeute, est entré au CPAS en 1992. Après avoir travaillé pendant 14 ans en maison de repos, il a rejoint le service d'aide et de soins à domicile depuis 2006. Une de ses principales missions est d'adapter l'environnement des personnes dites «fragiles» afin de le rendre le plus adéquat possible en fonction des capacités physiques de celles-ci.**

**Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le projet «domicile, lieu de vie, lieu de santé», dont vous êtes le coordinateur ?**

L'objectif de ce projet est de permettre aux personnes âgées et/ou dépendantes

de rester chez elles le plus longtemps possible grâce à une meilleure adaptation de leur logement.

Après une première évaluation «écologique» de la personne dans son milieu de vie, nous voyons comment il est possible d'adapter son environnement de sorte à ce qu'il soit le plus sûr mais aussi le plus confortable pour qu'elle puisse réaliser ses habitudes de vie (se laver, faire à manger,...) dans de bonnes conditions. On réalise ensuite, avec l'aide d'entrepreneurs, des travaux d'aménagement, et on sécurise l'environnement pour éviter les risques de chute à domicile. On enlève les obstacles tels que les tapis, on place des veilleuses pour les levers nocturnes ainsi que des barres d'appui dans les salles de bain, etc.

Enfin, on propose à la personne les aides dont elle peut bénéficier (infirmière, aide familiale, aide ménagère, etc.) pour améliorer au quotidien ses habitudes de vie.

L'objectif est de rencontrer un maximum les besoins de la personne en fonc-

tion de l'importance qu'elle accorde à ceux-ci.

Tous les 6 mois, on procède à une évaluation pour s'assurer que tout fonctionne bien et que d'autres besoins ne sont pas apparus.

### **Quels sont les résultats attendus ?**

Lorsqu'on a mis le projet en place en avril 2010, on estimait à 60 le nombre de jours supplémentaires dont une personne peut bénéficier avant l'institutionnalisation. Actuellement, après notre passage, on atteint en moyenne les 120 jours ! Le résultat est donc bien meilleur que celui escompté.

### **Les atouts de ce projet ?**

On se rend compte qu'une intervention ou un investissement parfois minime peuvent avoir beaucoup de retombées bénéfiques pour la personne âgée dite «fragile» car on améliore d'une part sa qualité de vie, et d'autre part, on lui permet de rester chez elle, dans un environnement sûr et confortable.