

# Le Budget

---

Le budget est présenté en annexe.

## **Contexte :**

Depuis plusieurs années, le CPAS de Mons se trouve confronté à de nombreux défis :

- L'accroissement des demandes d'aide dû à la crise économique, le manque de logements, le vieillissement de la population ;
- Le contexte budgétaire difficile pour la Ville et le CPAS pour les années à venir ;
- La pénurie de certains métiers.

Pour répondre à ces défis, en concertation avec la Ville de Mons, le CPAS a établi dès 2010 un plan de redéploiement.

## **1. Le Plan de redéploiement des services du CPAS**

Ce plan s'est concrètement mis en place en 2011. Il s'inscrit dans la dynamique du plan de gestion au sein de la Ville et du CPAS.

Grâce à ce redéploiement, et à la réorganisation en départements qui lui apporte davantage de coordination interservices, le CPAS s'inscrit dans une démarche de contrôle strict de l'ensemble de ses dépenses et recettes, dans un projet d'utilisation maximale de ses ressources humaines et financières, afin de faire face aux défis socio - économiques qui s'annoncent et de maintenir (ou d'améliorer) de manière constante la qualité du service rendu au citoyen.

### **Les buts de ce plan de redéploiement :**

- Plus de visibilité et de crédibilité à notre action ;
- Mobilisation de notre personnel autour d'objectifs clairs et de résultats visibles ;
- Modernisation des outils et des procédures ;
- Amélioration de la communication interne (ascendante et descendante), dans un premier temps au sein des départements et ensuite avec les principales autorités du Centre. L'objectif est d'être plus à l'écoute des services du Centre, et surtout de manière plus régulière ;
- Amélioration de la réactivité des services transversaux en les sensibilisant davantage aux besoins quotidiens rencontrés par les autres services.
- Amélioration des conditions de travail, qualité de travail ;
- Augmentation des synergies entre le CPAS et la Ville.
- Rationalisation des services.

### **La réussite de ce plan de redéploiement est conditionnée par :**

- Une appropriation du projet au sein du CPAS ;
- Une attribution claire des responsabilités ;
- Une définition des priorités ;

- Un dispositif régulier d'évaluation des actions menées dans les départements. Ce dispositif doit s'appuyer la mise en place d'outils de gestion adaptés au sein du Comité de direction.

La réussite du plan de redéploiement dépendra des structures de Gouvernance suivantes qui ont été rendues opérationnelles cette année :

- Comité Stratégique
- Comité de Direction
- Conseil de Départements

Pour le CPAS, le redéploiement passe aussi par l'optimalisation du travail avec les partenaires extérieurs publics ou associatifs.

## **2. La structure de Pilotage**

### **2.1. Le Comité stratégique**

Composition :

Le Comité stratégique se compose du Président, du Secrétaire, du Receveur, du chef de Cabinet.

Périodicité :

Il se réunit une fois par semaine.

Objectif :

Il passe en revue les actualités et les principaux dossiers en cours afin de donner les directives, d'apporter les suivis requis et de fixer les échéances nécessaires à leurs bonnes exécutions.

Selon l'ordre du jour, des responsables de départements y sont invités pour apporter les explications demandées par le Comité stratégique.

Après chaque Comité, un tableau de bord est actualisé par les secrétariats du Président et du Secrétaire afin d'assurer le suivi des dossiers pour le Comité suivant.

### **2.2. Les Conseils de départements**

Composition :

Les Conseils de département sont directement placés sous l'autorité du responsable de département qui en fixe l'ordre du jour, le convoque et organise les échanges.

Il est composé de tous les responsables des services et établissements qui composent le département.

Périodicité :

Les Conseils de département se réunissent une fois par trimestre.

Objectifs :

- Permettre aux responsables de département de collecter l'ensemble des données nécessaires en vue de leur participation au Comité de direction (informations ascendantes) ;
- Informer les services des directives et attentes du Comité de direction et des autorités du Centre (informations descendantes).

**2.3. Le Comité de direction.**Composition :

Le Comité de Direction est directement placé sous l'autorité du Secrétaire du Centre qui en fixe l'ordre du jour, le convoque et organise les échanges. Outre le Secrétaire, le Comité est composé du responsable de chaque département, du Receveur et du Chef de Cabinet du Président.

Selon l'ordre du jour, et à la demande du Secrétaire, des intervenants internes ou externes sont invités au Comité pour y apporter leurs expertise.

Périodicité :

A la demande du Secrétaire, dans la foulée des Conseils de départements, le Comité de direction réunit une fois par an les responsables de départements.

Objectifs :Le Comité de Direction vise prioritairement :

- **La gestion financière** : il s'agit de veiller à la maîtrise régulière des dépenses et recettes de chaque service et de chaque département : pour ce faire, le comité doit mettre en place les tableaux de bord lui permettant d'objectiver au minimum trimestriellement l'activité de chaque département, service par service. Ces tableaux de bord doivent notamment permettre l'appréhension régulière des dépenses (personnel, fonctionnement et services) et des recettes (prestations, subsides...). Sur base de ces objectivations, les priorités et les stratégies à mettre en œuvre pourront être dégagées ou actualisées.
- **Le développement des synergies** : le bon fonctionnement de l'administration suppose une coordination régulière entre les départements du Centre, et particulièrement entre les 4 départements en charge de l'action sociale et les départements ou services transversaux. De par sa composition, le Comité offre la possibilité à chaque responsable de département d'informer ses collègues des actualités de ses services et de ses projets à court ou moyen termes.  
Ce faisant, les modalités pratiques peuvent être discutées et programmées avec les services transversaux (finances, GRH, technique, informatique...).

L'anticipation des besoins et la réactivité sont clairement visés, tout en permettant aux services de support d'organiser leurs interventions dans les meilleures conditions et selon un planning mieux maîtrisé.

- **La communication interne** : la communication interne (ascendante et descendante) est essentielle dans une administration moderne. Il faut veiller à assurer une bonne articulation entre les orientations et décisions du BP et du CAS et les services. Les agents doivent pouvoir s'exprimer régulièrement sur l'évolution de leur travail, sur l'évolution et les attentes du public, sur leurs contraintes et leurs besoins.
- **L'esprit d'entreprise** : l'évolution positive de l'administration repose sur l'appropriation (par chaque agent, chaque chef de service, chaque responsable de département) des objectifs poursuivis par l'institution, de ses contraintes ou ses obligations, de ses ressources et points forts. Pour le dire autrement, chacun doit prendre conscience des enjeux, des freins inévitables et des leviers disponibles pour pouvoir mener à bien ensemble les missions qui lui sont confiées. Ce sentiment d'appartenance est essentiel pour la mobilisation autour d'objectifs communs et donc pour l'émergence de l'esprit d'entreprise qui permettra à tous de « tirer la corde dans le même sens ».
- **Organiser les synergies entre Ville et CPAS** : elle est un des moteurs du plan communal de redéploiement et constitue donc un enjeu prioritaire.

#### Modalités :

Pour chacun des quatre objectifs énoncés, il est nécessaire de mettre en place une organisation favorisant la circulation des informations utiles. Cette circulation d'information sur l'évolution financière, les synergies, la communication et l'esprit d'entreprise doit se faire prioritairement :

- 1) **Au sein des services** : les chefs de service doivent veiller à organiser régulièrement des réunions de staffs permettant faire le point :
  - Sur l'activité du service en regard des objectifs fixés ;
  - Sur sa situation financière ;
  - Sur le vécu et les besoins des agents, ce qui permettra de coller au plus près à la réalité de terrain ;

Ces réunions de service permettent également de répercuter vers les agents les réponses aux questions, les recommandations et les directives résultant des discussions en Conseil de département.

- 2) **Au sein des Conseils de département** : les responsables de département doivent veiller à organiser trimestriellement une réunion de département avec l'ensemble des chefs de service.

Ceux-ci ont la possibilité d'y faire le point :

- Sur les demandes et besoins exprimés par leurs équipes ;
- Sur l'activité des services au regard des objectifs fixés ;
- Sur la situation financière des services et du département ;

L'objectif est d'être plus à l'écoute des services du Centre, et surtout de manière plus régulière.

De même, ces réunions de département permettent également de répercuter vers les services les réponses aux questions, les recommandations et les directives résultant des discussions en Comité de direction.

**3) Au sein du Comité de direction** : il doit se réunir trimestriellement dans la foulée des Conseils de département avec les responsables de départements.

Ceux-ci ont la possibilité d'y faire le point :

- Sur les demandes et besoins exprimés par leurs services ;
- Sur l'activité des services et des départements au regard des objectifs fixés ;
- Sur la situation financière des services, des départements et du CPAS dans son ensemble.

De même, ces réunions de direction permettent également au Secrétaire de répercuter vers les départements (et le plus souvent de rappeler) les réponses aux questions, les recommandations et les directives émanant des instances décisionnelles du Centre (CAS, BP).

Chaque réunion de service, de département ou de direction doit faire l'objet de PV permettant de faire circuler les analyses, recommandations et décisions entre tous les intervenants.

### **3. Le rassemblement des services en départements :**

Le but est de regrouper l'ensemble des services qui ont un intérêt commun à être ensemble.

#### **Les services techniques et bâtiments**

Une recentralisation géographique sur une même implantation, notamment pour les équipes de proximité permettrait de faire des économies tant au point de vue fonctionnel que structurel. Le regroupement partiel de la régie du CPAS avec celle de la Ville est opérationnel début 2011. Une partie du personnel a été transférée au service « Bâtiment » de la Ville de Mons et renforce les équipes « spécialisées (électromécanique, chauffage, peinture,...). Une dizaine d'ouvriers reste au CPAS et constitue les équipes de maintenance dédiées aux différentes implantations.

Le bâtiment occupé par le service technique au chemin de Bavay étant particulièrement énergivore, il doit être fermé et sera normalement prochainement vendu. Le service technique et les équipes d'intervention seront réunis sur le site de Bouzanton, à proximité du service Patrimoine, ce qui favorisera le travail en commun de tous les intervenants.

#### **Les services de la Petite Enfance**

Le CPAS de Mons a repris au 01/01/2011 au sein de son département « jeunes » la gestion de toute la politique de la petite enfance, à savoir :

- Les crèches : Mons, Jemappes et Mons-Hyon ;
- Les maisons d'accueil de l'enfance : Fort Mahon, Cité P'tit et Bébé lune ;
- Les accueillantes et co - accueillantes conventionnées.

Le nombre de places en milieu d'accueil passe donc de 36 (Cité P'tits + Bébé Lune jusque fin 2010) à 286 places avec les structures de la petite enfance communes depuis 2011.

Les objectifs sont notamment de fluidifier les entrées, d'apporter les bonnes solutions à la demande des parents, de globaliser les analyses et les solutions de gestion financière et humaines, d'élaborer des stratégies de développement pour enrichir encore la qualité et la diversité de l'offre disponible.

### **Les Affaires Sociales**

Les thématiques sont telles que le transfert des actions et des agents déjà présents sur le site de Bouzanton est logique. Y est également transféré le service de pensions et allocations pour les handicapés. Le service intègre le département de l'Egalité des chances et de la citoyenneté.

## **4. Le renforcement des synergies Ville - CPAS**

### **Assurances**

Les services de la Ville et du CPAS se sont regroupés depuis le 1<sup>er</sup> février 2010 au sein d'une même cellule. Pour ce faire, il y a eu le transfert d'un agent du CPAS vers la cellule commune. Les agents sont sous l'autorité des deux Receveurs et peuvent ainsi traiter aussi bien des marchés et les dossiers d'assurance des deux institutions.

### **GRH**

Rapprochement des deux services de paies par l'utilisation de logiciels identiques (PERSée, Emploi-Compétences) ;

Les formations sont données dans le maximum des cas en collaboration avec la Ville. Des études communes sont réalisées, le vade-mecum commun des bonnes pratiques a été élaboré grâce à un travail commun.

Environ 90 art.60 sont mis gratuitement à disposition de la Ville de Mons.

### **Sécurité et de protection du travail (SIPP)**

Là aussi comme ailleurs, l'objectif est d'avoir à terme une cellule commune SIPP pour la Ville et le CPAS. Les agents de ces deux services seront regroupés au sein d'un lieu géographique et ils seront amenés à travailler progressivement de manière concertée sur les thématiques qui sont propres à leurs missions légales respectives.

### **Communication**

Les deux administrations se sont accordées pour travailler ensemble leur communication vers l'extérieur. Ainsi, il n'y a plus qu'une cellule de communication qui traitera les dossiers d'information provenant de la Ville ou du CPAS.

Il est clair que cette nouvelle organisation de la cellule communication permettra de poursuivre notre action dans différents domaines :

### Communication externe

- Rédaction d'une note de politique simplifiée ;
- Présentation d'un budget adapté en fonction des publics cibles ;
- Rédaction des plans de communication liés à l'actualité des différents services ;
- Développement « Extranet » spécifique pour les agents du CPAS dès Janvier 2012 ;
- La gestion et coordination d'évènements ;

### Communication Interne

Afin de favoriser et d'optimiser la circulation de l'information au sein même de l'administration, plusieurs actions ont été réalisées :

- L'utilisation d'une adresse mail « Cellule Communication » ;
- La rencontre annuelle des différents services du CPAS avec le Président et le Secrétaire ;
- L'avant - projet d'une structure extranet ;
- Le relevé des folders et documents de présentation existants ainsi que la réalisation de documents complémentaires.

Ces mesures s'ajoutent déjà aux synergies existantes : cellule informatique, garage, Management & Organisation,...

### Perspectives

- Au niveau interne, le développement et l'alimentation de la plateforme extranet sera l'un des principaux défis ;
- L'un des enjeux principaux sera de développer une communication positive et proactive autour du redéploiement des services communaux.

### Cellule Patrimoine

La Cellule Patrimoine du CPAS continue à collaborer avec celle de la Ville. Parallèlement, la Cellule a signé une convention avec l'AIS

### Bureau d'Etude

Le service collabore concernant les entretiens des véhicules du CPAS et différents travaux (nettoyage de site, prêt de matériel,...)

## **5. D'autres collaborations existent au sein de notre CPAS avec d'autres opérateurs**

- Les mairies de quartier ;
- Qualicité ;
- Le Relais Social ;
- L'ONE ;
- La Croix – Rouge ;
- L'UVCW – la Fédération des CPAS

## **Le CPAS et ses partenaires du Relais social**

Le CPAS de Mons est un élément moteur dans la mise sur pied du Relais social.

Le Relais social urbain de Mons - Borinage est un réseau de nombreux services public et privés unis en association Chapitre XII.

Le but du Relais social est d'amener aux personnes en grande précarité vers l'insertion et donc :

- Rompre l'isolement social ;
- Permettre une participation à la vie sociale, économique, politique et culturelle ;
- Améliorer le bien-être et la qualité de vie ;
- Favoriser l'autonomie.

## **Le réseau de services du Relais social urbain de Mons - Borinage**

La Région wallonne – le CPAS de Mons – la Ville de Mons – le CHU Ambroise Paré Mons – l'hôpital psychiatrique le Chêne aux haies Mons - le Centre Hospitalier Régional Saint-Joseph Mons Warquignies – le CRES Mon Toit ASBL – la Maison d'Accueil le Kangourou Baudour – la Maison d'Accueil l'Espoir Cuesmes – la Maison Médicale Le Car d'Or Mons – la Maison d'Accueil Saint-Paul (et Résurrection) Mons – Picardie Laïque ASBL – Le Resto du Cœur de Mons ASBL – Assuétudes Mons-Borinage – Réseau Assuétudes Mons-Borinage (RAMBo) – la Maison d'Accueil socio-sanitaire Parenthèse Mons – Coordination Femmes en marche Mons – l'Entraide Ghlin – le SEFAS Jemappes – Toit & Moi – ESOP Cuesmes – Msourire Mons – 10 CPAS (sauf Jurbise) de l'arrondissement administratif – FEES Hornu – le Service d'Aide aux Familles Colfontaine.

## **Les actions 2011 du Relais social**

- Organisation de l'aide alimentaire ;
- Organisation de la prise en charge des personnes sans domicile ayant des problèmes psychiatriques annexés à leur précarité ;
- Organisation de l'accueil de nuit / des soirées ;
- Organisation du Travail de rue / accueil de jour ;
- Organisation de l'accompagnement à domicile ;

## **Le Relais santé**

Créé il y a 3 ans, le Relais répond aux soins des personnes en grande précarité.

Des consultations à l'Escale sont organisées au sein des maisons maternelles « l'Espoir » et « le Kangourou » sont organisées 1 fois par semaine.

Une pharmacie a été constituée au sein de la maison Saint-Paul.

L'infirmière est appelable au sein de l'abri de nuit de 20h à 22h.



L'extension et l'adaptation des activités aux réalités de 10 communes de l'arrondissement administratif de Mons

- Réalisation d'actions de concertation et ce, sur des questions de logement ;
- Réflexion sur les critères de délivrance de l'attestation sans abri ;
- Réflexion sur les modes de collaboration avec les structures d'accueil existantes et notamment l'abri de nuit ;
- Intégration des communes au plan « grand froid » et au « plan canicule ».

Les perspectives

Après 6 ans de fonctionnement du Relais social urbain de Mons-Borinage, on constate que les objectifs sont globalement tous atteints. Il s'agit donc à présent de renforcer les synergies et les bonnes pratiques entre tous les membres pour que les bénéficiaires aillent encore plus nombreux et plus vite de l'urgence à l'insertion.

Dans la continuité et en plus de ce qui est fait aujourd'hui, le Relais recherche des outils d'insertion, en créer d'autres pour en faire bénéficier les services et par contre coup les usagers.

Les outils visant à améliorer leur qualité de vie, cherchant ainsi un créneau pour les faire rebondir sont toujours renforcés.