

Missions, gestion, plan stratégique transversal et budget

1. Les missions

" 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. Il est créé des Centres Publics d'Action Sociale qui, dans les conditions déterminées par la loi, ont pour mission d'assurer cette aide. "(Article 1er de la loi organique des CPAS, 1976).

La loi organique des CPAS précise notamment que **" Le Centre Public d'Action Sociale a pour mission d'assurer aux personnes et aux familles, l'aide due à la collectivité. Il assure non seulement une aide palliative ou curative mais encore une aide préventive. Cette aide peut être matérielle, sociale, médicale, médico-sociale ou psychologique "**.

Ainsi, par exemple

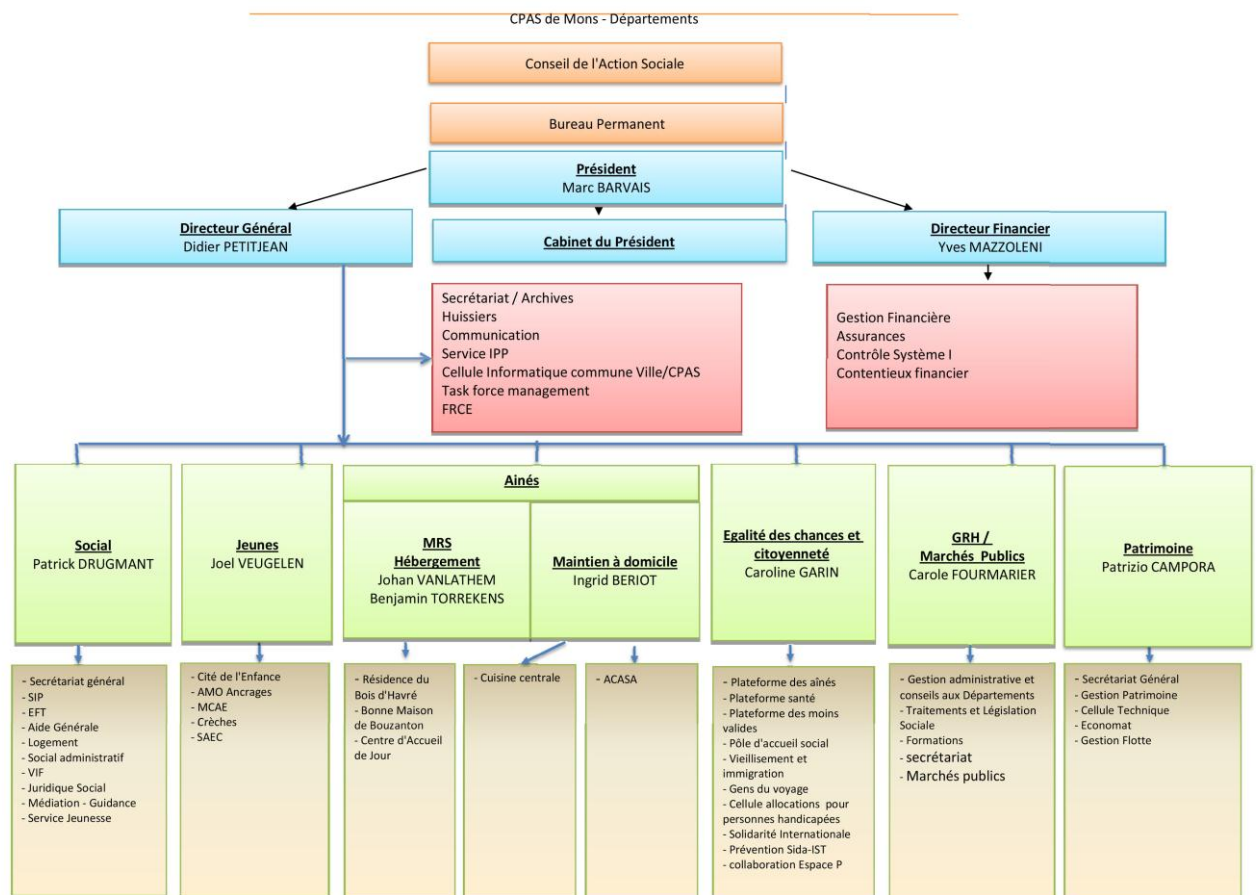
- Le CPAS peut prendre toutes les initiatives nécessaires en vue d'informer le public sur les différentes formes d'aide qu'il octroie ;
- Le CPAS effectue les démarches nécessaires pour faire valoir les droits des demandeurs. Par exemple : l'affiliation auprès d'une mutualité ;
- Le CPAS assure une aide psychosociale, morale et éducative au travers d'une guidance qui permet à la personne de surmonter elle-même et progressivement les difficultés qu'elle rencontre. Par exemple : guider une famille confrontée à un problème de surendettement ;
- Le CPAS accorde l'aide matérielle nécessaire sous la forme la plus adaptée. Le revenu d'intégration sociale est octroyé à tout belge ou personne étrangère inscrite au registre de la population, ne disposant pas de ressources suffisantes et n'étant pas en mesure de se les procurer par ses efforts personnels ou par d'autres moyens ;
- Le CPAS peut créer et gérer des établissements ou services à caractère social, curatif ou préventif. Exemple : repas et soins à domicile, maisons de repos et de soins(MRS), centre de service pour personnes âgées, centre de santé mentale, services d'aide aux familles et aux personnes âgées, logements sociaux pour le 3ème âge, maison pour enfant, etc... ;
- Le CPAS exerce sa tutelle sur certains mineurs d'âge qui lui sont confiés ;
- Lorsqu'une personne doit justifier d'une période de travail pour obtenir le bénéfice complet de certaines allocations sociales comme celles du chômage, le CPAS prend toutes les dispositions de nature à lui procurer un emploi. Parfois, il agit lui-même comme employeur pour la période visée.

2. La gestion

Le contexte

La gestion des CPAS a connu des évolutions extrêmement importantes au cours de ces dernières années. Induits d'une part, par les progrès technologiques et informatiques, et forcés d'autre part, par l'acuité des contraintes financières, de nouveaux modes de fonctionnement et de bonne gouvernance ont vu le jour au fil du temps ; ces bonnes pratiques ont été assez largement intégrées et formalisées dans les nouveaux décrets du 18 avril 2013 et les divers arrêtés wallons qui en ont régi la mise en œuvre. La réforme des grades légaux a complété cette évolution, consacrant les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers en lieu et place des Secrétaires et Receveurs. Au-delà de la modification terminologique, leurs missions changent et s'intègrent dans une **nouvelle dynamique managériale moderne qui mise sur la complémentarité du binôme « politique-grades légaux » pour moderniser et optimiser l'administration.**

2.1. L'organisation du CPAS de Mons



2.2. Les organes de gestion

2.2.1. Le Comité stratégique

Composition

Le Comité stratégique se compose du Président, du Directeur Général, du Directeur Financier et du Conseiller du Président.

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 Directeur Général afin d'assurer le suivi des dossiers pour le Comité suivant.

2.2.2. Le Comité de Direction

Composition

Le Comité de Direction est directement placé sous l'autorité du Directeur Général. Le Comité est composé des responsables de chaque département et du Directeur Financier.

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

Périodicité

A la demande du Directeur Général qui le préside, le Comité de direction se réunit une fois par trimestre.

Objectifs

Le Comité de Direction a pour principales missions :

- L'analyse de l'organisation et du fonctionnement des services et des départements, c'est-à-dire des problématiques générales de gestion du personnel, de la mobilité, des congés... ainsi que de celles liées à l'élaboration et l'actualisation des contrats d'objectifs ;
- L'analyse des avant-projets de budget et de modification budgétaire, des projets de statut du personnel, de cadre ou d'organigramme ;
- La tenue de réunions conjointes avec le Comité communal de Direction au minimum deux fois par an.

2.2.3. Les Conseils de départements

Composition

Les Conseils de département sont directement placés sous l'autorité des responsables de département.

Ils sont composés de tous les responsables des services et établissements qui constituent le département. Le Directeur Général en est invité permanent.

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) ;
- Analyser l'organisation et le fonctionnement des services, ainsi que s'assurer de la maîtrise régulière des dépenses et recettes de chaque service.

3. Le management participatif : du SWOT au PST

3.1. Le PST : qu'est-ce que c'est ?

Le plan stratégique transversal (PST) est un outil de gouvernance locale. C'est un document stratégique qui aide les organisations (Ville ou CPAS) à mieux programmer leurs actions, à mieux les planifier, à en organiser le suivi et à les évaluer. Pour les CPAS, il s'agit d'une démarche facultative, à réaliser sur base volontariste.

Concrètement, le PST reprend les axes stratégiques du projet politique pluriannuel, en les traduisant en objectifs opérationnels puis en actions et en moyens d'actions. Il est par nature évolutif et révisable périodiquement.

3.2. Pour quoi faire et pourquoi maintenant ?

Le contexte socio-économique, conséquence de la crise financière, se traduit au quotidien par des pertes d'emploi et par la précarisation d'une partie de plus en plus large de la population. Il impacte directement les dépenses et donc les moyens d'action du CPAS. Contraintes multiples, transferts de compétences, modification de la réglementation propre aux allocations d'insertion et de chômage, limites financières... sont bien connus des gestionnaires.

De nombreuses inconnues planent par contre au-dessus des pouvoirs locaux (devenir des subsides APE, Maribel, Sine, art.60 ou 61, évolution des exclusions du chômage,...), mais il y a des certitudes : le travail à fournir va inévitablement augmenter, les besoins et les attentes du public également, alors que les ressources financières vont inexorablement se réduire, ou être gelées dans le meilleur des cas. En résumé, il faudra donc faire plus et mieux avec moins.

Le PST peut donc apparaître comme un outil approprié, en cet espace temps si alarmant, pour rechercher la performance optimale de chaque département :

- En développant une vision à moyen terme et long terme ;
- En fédérant dans un seul document les plans, programmes et autres tableaux de bord qui existaient jusqu'à présent ;
- En priorisant les actions à mener ;
- En planifiant les ressources nécessaires via un plan financier réaliste ;
- En donnant une vision transversale et décloisonnée de nos actions ;
- En impliquant tous nos agents autour d'un projet commun et fédérateur ;
- En permettant un dialogue plus clair avec les citoyens.

3.3. Comment faire ?

Dans un premier temps, construire l'avenir au travers de la rédaction d'un PST a nécessité la réalisation d'un état des lieux de la situation actuelle rencontrée dans chaque département.

A l'initiative du Directeur Général, le Comité de Direction s'est donc penché sur la méthodologie à mettre en œuvre pour dresser ces constats. L'option finalement retenue a été celle de l'analyse SWOT.

L'analyse SWOT

L'analyse SWOT (**S**trengths – **W**eaknesses – **O**pportunities – **T**hreats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire ou d'un secteur avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, 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.

Généralement, cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par l'action menée, la stratégie à élaborer ou la problématique traitée.

Dans chaque département, les services ont donc été chargés de réaliser leur propre analyse SWOT

<u>FORCES</u>	<u>FAIBLESSES</u>
<u>OPPORTUNITES</u>	<u>MENACES</u>

Sur base volontaire, les agents de l'ensemble des services du Centre se sont donc attelés à l'exercice, durant une ou plusieurs séances de travail.

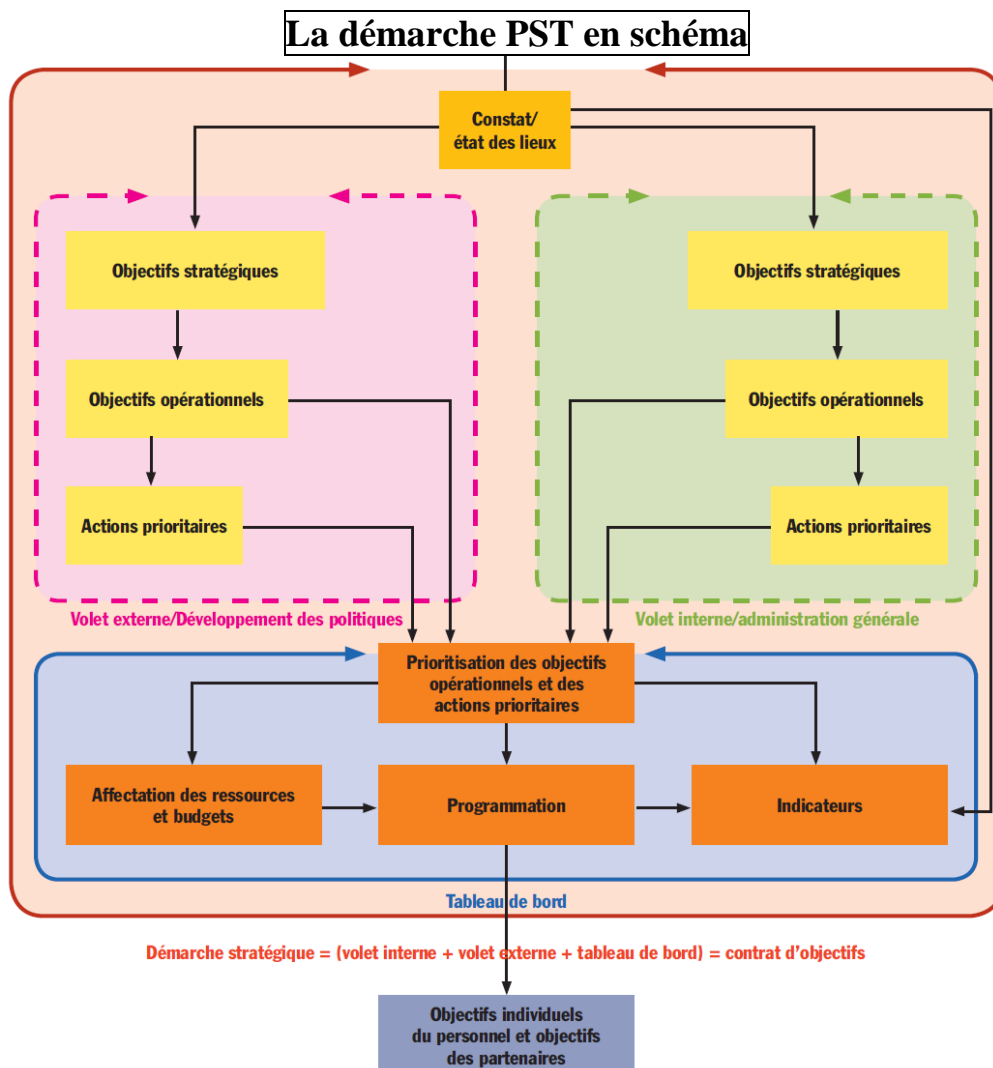
Les tableaux SWOT ont été complétés sur base de leur production.

Par la suite, les tableaux des services ont été consolidés dans un tableau SWOT global pour chaque Département.

La réalisation du PST

Dans un deuxième temps, les services et Départements ont été chargés de retranscrire les résultats de l'analyse SWOT de leur département sous forme d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels et d'actions concrètes à mener.

Ces productions ont été présentées par les responsables de Département devant les membres du Bureau Permanent. Après intégration des modifications demandées, les résultats de l'analyse SWOT et du PST ont fait l'objet d'une présentation au Conseil de l'Action Sociale.



(Source : Mouvement communal - N°863 - DECEMBRE 2011)

Actuellement, l'ensemble du travail réalisé par les services est disponible sur support papier. Dès 2015, il sera injecté dans un logiciel spécifique qui permettra d'en assurer le suivi de réalisation. Ce logiciel permettra notamment d'accompagner la réalisation des tâches, de gérer et adapter les échéanciers, de faire le lien avec les données financières...

Le PST et le contrat d'objectifs

Le contrat d'objectifs est le « contrat » par lequel l'autorité locale charge son administration de la réalisation des objectifs politiques qu'elle s'est assignée. Ce contrat d'objectifs est aujourd'hui prôné par le Gouvernement wallon comme un élément de bonne gouvernance.

Dans la pratique, le PST, véritable programmation stratégique d'actions, peut constituer une base crédible à ce « contrat d'objectifs » entre l'autorité politique et son administration. Dans sa déclinaison en objectifs opérationnels et en actions, le PST pourrait éclairer valablement les missions qui sont demandées aux agents communaux et aux grades légaux.

Le PST doit, dans tous les cas, faire l'objet d'un suivi d'échéancier, d'évaluations et d'actualisations régulières.

4. Le Plan Stratégique Transversal

A Mons, l'action sociale menée par notre CPAS peut être mise en perspective de la manière suivante :

Une vision du CPAS

Contribuer à faire de Mons un espace de bien-être, de solidarité, d'émancipation et de respect. L'action sociale doit donc mettre à la disposition de tous, les réponses les plus appropriées aux problématiques sociales rencontrées tout au long de la vie.

Ainsi, par exemple, les actions préventives ou curatives dans les secteurs de l'action sociale, de la santé ou du handicap, de l'accueil de la petite enfance, de l'aide à la jeunesse, du logement, de la participation sociale, culturelle ou sportive, de l'insertion professionnelle et de la formation, de l'aide aux familles, du maintien à domicile, de l'hébergement des aînés...

L'action sociale que nous comptons mener ne peut pas se limiter à recroqueviller le CPAS sur ses missions légales de base. Le CPAS ne peut répondre seul aux attentes de la société : les réseaux et les associations sont des acteurs incontournables de la cohésion sociale. **Le CPAS doit être à la fois un acteur de terrain et le moteur de cette dynamique de réseau.**

Des objectifs stratégiques institutionnels

En matière d'action sociale

- O.S.1. Répondre aux besoins sociaux essentiels de chaque citoyen ;
- O.S.2. Etre accessible à tous, à temps, tout le temps ;
- O.S.3. Promouvoir l'égalité des chances ;
- O.S.4. Favoriser l'émancipation de tous ;
- O.S.5. Promouvoir le lien social ;
- O.S.6. Etre le moteur du réseau social local.

En matière de management

- O.S.1. Optimiser l'utilisation des logiciels disponibles et existants
- O.S.2. Promouvoir la participation de chaque agent à l'évolution des métiers et procédures de travail
- O.S.3. Optimiser l'adéquation entre les effectifs, les coûts de fonctionnement et les services rendus
- O.S.4. Renforcer l'esprit d'entreprise, les partenariats interservices et inter-départements ainsi que la solidarité entre collègues
- O.S.5. Evoluer en lien avec la société, innover, et se réinventer en permanence
- O.S.6. Améliorer la performance énergétique de nos bâtiments et notre gestion de l'énergie en vue de réduire l'empreinte écologique du Centre

Des objectifs stratégiques par départements**1. Département social**

- O.S.1 Optimiser les aides sociales et les services rendus à la population ;
- O.S.2 Améliorer les conditions de travail, reformer et innover les outils et procédures de travail existantes ;
- O.S.3 Améliorer la communication interne entre services et optimiser la visibilité de ceux-ci dans le département social ;
- O.S.4 Améliorer la communication avec le citoyen et la lisibilité des décisions le concernant ;
- O.S.5 Développer nos collaborations avec les partenaires du réseau social local.

2. Département Jeunesse**2.1. Accueil de la petite enfance**

- O.S.1 Améliorer le cadre de vie des établissements ;
- O.S.2 Améliorer les conditions de travail du personnel ;
- O.S.3 Améliorer la qualité de l'accueil des enfants ;
- O.S.4 Augmenter la capacité d'accueil ;
- O.S.5 Réduire le déficit par place agréée.

2.2. Aide à la jeunesse

- O.S.1 Améliorer le cadre de vie des établissements ;
- O.S.2 Améliorer les conditions de travail du personnel ;
- O.S.3 Améliorer la qualité de l'accueil.

3. Département des aînés

3.1. Hébergement

Résidence du Bois d'Havré

- O.S.1 Diversifier notre offre d'hébergement et optimaliser le forfait INAMI (proportionnel au degré de dépendance des résidants) ;
- O.S.2 Prendre en charge la démence ;
- O.S.3 Améliorer la communication entre « Clients » et institution ;
- O.S.4 Mettre en place une méthodologie fonctionnelle basée sur la satisfaction des résidents et de leur entourage ;
- O.S.5 Optimaliser la gestion du personnel.

Bonne Maison de Bouzanton

- O.S. 1 Améliorer la prise en charge de la personne âgée ;
- O.S. 2 Améliorer la prise en charge du personnel ;
- O.S. 3 Développer une vision transversale.

3.2. Maintien à domicile

- O.S. 1 Gérer l'information de manière partagée ;
- O.S. 2 Poursuivre une gestion stratégique des RH ;
- O.S. 3 Concevoir une stratégie future (habitats groupés, lutte contre l'isolement des aînés,...).

4. Département Egalité des chances et citoyenneté

4.1. Egalité des chances

- O.S. 1 Garantir l'égalité des Chances ;
- O.S. 2 Tendre vers l'émancipation sociale pour tous ;
- O.S. 3 Etre un moteur des réseaux ;
- O.S. 4 Fédérer les acteurs de l'insertion sociale.

4.2. Pôle d'accueil

- O.S. 1 Assurer une administration accessible à tous ;
- O.S. 2 Garantir une administration accessible tout le temps ;
- O.S. 3 Développer une administration accessible à temps ;
- O.S. 4 Développer une connaissance du territoire approfondie / être un moteur des réseaux.

5. Département Gestion des Ressources Humaines

5.1. Service de Gestion des Ressources Humaines

- O.S.1 Améliorer la qualité de la gestion administrative du personnel ;
- O.S.2 Développer un Pôle de gestion des ressources humaines axées sur les compétences.

5.2. Cellules Marchés Publics

- O.S.1 Garantir la qualité du service ;
- OS.2 Insérer les dimensions éthique, développementale et sociale dans les marchés publics.

6. Département Patrimoine

- O.S.1 Amélioration du fonctionnement du département Patrimoine ;
- O.S 2 Rationalisation du fonctionnement de la Régie ;
- O.S. 3 Planification des interventions.

7. Le Service Informatique

- O.S.1 Projet VDI (virtualisation) : remplacement des PCs fixes par un environnement de virtualisation (sur clients légers) ;
- O.S.2 Remplacement des équipements permettant de sécuriser le réseau du Centre des attaques externes et de contrôler les accès à Internet ;
- O.S.3 Projet LAN : remplacement des connexions liaisons fibre optique reliant les sites principaux de la Ville et du CPAS ;
- O.S.4 Projet Wan : remplacement des connectivités réseaux faible en bandes passante permettant de relier les sites distants au réseau de la Ville et du CPAS ;
- O.S.5 Déploiement de l'outil PST permettant au Centre de se disposer d'une vision globale de tous les projets en cours ;
- O.S.6 Remplacement du système de stockage réseau centralisé regroupant l'ensemble des données de la Ville et CPAS ;
- O.S.7 Nouvelle organisation de la Cellule informatique ;
- O.S.8 Remplacement des équipements où passe tout le trafic réseau de la Ville et du CPAS ;
- O.S.9 Remplacement de la messagerie actuelle par une solution hébergée chez Microsoft ;
- O.S.10 Déploiement d'un Intranet permettant la diffusion d'informations générales du Centre
- O.S.11 Déploiement solution permettant la gestion du courrier entrant et sortant du Centre
- O.S.12 Déploiement d'une solution permettant l'archivage et les sauvegardes de toutes les données de la Ville et CPAS.

8. La Gestion financière

- O.S.1 Améliorer le suivi des Recettes/Dépenses ;
- O.S.2 Développer la « comptabilité analytique » ;
- O.S.3 Optimaliser les moyens humains pour la gestion du service ;
- O.S.4 Optimaliser la gestion du contentieux.

Les objectifs stratégiques de chaque département se déclinent en objectifs opérationnels et en actions à mettre en œuvre qui vont progressivement faire l'objet d'une planification, d'une budgétisation, d'un suivi et d'évaluations régulières.

S'agissant d'une première version du PST, il est prévu en 2015 de l'actualiser à chaque fois que nécessaire afin d'en faire progressivement un outil performant de gestion et de bonne gouvernance.

5. Le PST et le budget

Le budget chiffré est présenté en annexe.

Contexte

Elaborer un budget, au CPAS comme ailleurs, c'est tenir compte des réalités objectives actuelles, mais c'est aussi et surtout avoir une vision de l'avenir ainsi que des objectifs à atteindre à court, moyen ou long terme. C'est sur base de tous ces éléments qu'il est possible de faire des choix et de les mettre en œuvre.

5.1. Rappel des options déjà posées

5.1.1. Le Plan de redéploiement des services du CPAS

En concertation avec la Ville de Mons, le CPAS a établi dès 2010 un plan de redéploiement qui s'inscrit dans la dynamique du plan de gestion de la Ville et du CPAS.

Ce plan a notamment entraîné la réorganisation des services en départements :

- Département 1 : le Social ;
- Département 2 : l'Enfance et la Jeunesse ;
- Département 3 : les Aînés ;
- Département 4 : l'Egalité des Chances et la Citoyenneté ;
- Département 5 : la GRH ;
- Département 6 : le Patrimoine ;
- Les Services du Directeur financier ;
- Les Services transversaux.

Quelques rappels sur les services les plus emblématiques concernés par ce redéploiement

Les services techniques et bâtiments

L'essentiel du personnel de la Régie des travaux du CPAS a été transféré au service « Bâtiments » de la Ville de Mons et renforce les « équipes spécialisées » (électromécanique, chauffage, peinture,...) appelées dans les services et établissements de la Ville et du CPAS.

Les services d'accueil de la Petite Enfance

Le CPAS de Mons a repris 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 service des Affaires Sociales

Le transfert vers le CPAS des actions sociales menées par le service était une évidence. Y est transféré également le service de pensions et allocations pour les handicapés. Le service intègre le Département de l'Égalité des chances et de la citoyenneté.

5.1.2. Le renforcement des synergies Ville - CPAS

Les synergies les plus visibles concernent l'**informatique**, les **marchés publics** et le **garage** (service accessible pour les deux institutions). Elles visent à renforcer les collaborations, la cohérence des investissements et les économies d'échelle.

Les principales synergies :

a) GRH

Collaborations renforcées entre les deux services par l'utilisation de logiciels identiques (PERSée, Emploi-Compétences), la réalisation et les actualisations du « guide des bonnes pratiques » (ou vade-mecum) ou encore l'analyse de la charge de travail dans l'ensemble des services de la Ville et du CPAS (approche méthodologique, élaboration de grilles d'analyse...).

Les formations sont données dans le maximum des cas en collaboration avec la Ville. Des études communes sont également réalisées.

Environ 80 art.60 sont mis gratuitement à disposition de la Ville de Mons.

b) Sécurité et protection du travail (SIPP)

Là aussi comme ailleurs, l'objectif est de travailler de manière coordonnée entre la Ville et le CPAS. Les agents de ces deux services ont à traiter des matières souvent comparables et ils sont amenés à travailler progressivement ensemble sur les thématiques qui sont propres à leurs missions légales respectives.

c) Marchés publics

Les marchés en cours ou en préparation sont régulièrement analysés en commun entre la Ville et le CPAS, afin de décider de l'opportunité de poursuivre ou de lancer des marchés en commun.

La cellule du CPAS se compose de 2 agents. Deux autres agents travaillent au sein du service « Marchés Publics » de la Ville.

d) Cellule Patrimoine et Bureau d'Etude

La Cellule Patrimoine du CPAS continue à collaborer avec celle de la Ville dont les diverses équipes (électromécanique, bâtiment...) sont appelées à intervenir dans l'ensemble des services et établissements de la Ville et du CPAS.

5.2. Les lignes de force de notre action pour 2015-2018

5.2.1. Les mesures transversales

En matière de fonctionnement

Depuis plusieurs années, les services du CPAS « se serrent la ceinture » en matière de frais de fonctionnement. Il faudra encore réduire les dépenses. Cela ne veut pas dire qu'il faut se replier sur soi-même et ne plus rien faire ; au contraire, faire des économies, c'est souvent innover, changer les procédures, moderniser le matériel, travailler transversalement...

Au budget initial 2015, les dépenses de fonctionnement sont donc sous **contrôle maximum** : pour l'ensemble du Centre, elles diminuent de 2,30% par rapport au budget adapté de 2014.

L'effort devra se poursuivre tout au long de l'année 2015 et au-delà.

C. 2013	B.I. 2014	B.A. 2014	Evol. % C.2013 / BA 2014	B.I. 2015	Evol. % BA 2014 / B.I. 2015
5.310.981,03	5.161.086,23	5.528.043,47	+4 %	5.400.910,36	- 2,30 %

En matière de modernisation des méthodes de travail

Moderniser les méthodes de travail, c'est gagner en performance et en productivité, et c'est aussi souvent en réduire les coûts :

- L'utilisation de tous les **logiciels** disponibles doit être optimisée dans l'ensemble des services. Si nécessaire, des modules complémentaires doivent être acquis afin d'exploiter au maximum les performances des logiciels propres à chaque secteur d'activité. En cette matière, la formation des utilisateurs doit être évaluée et upgradée à chaque fois que nécessaire ;
- L'**informatisation des instances** doit se poursuivre avec le Conseil de l'Action Sociale ;
- La **gestion du courrier** va également se virtualiser, limitant encore la charge considérable de manutention, le temps de distribution et les risques de perte de documents. Cette gestion informatisée des documents devra à terme être complétée par de nouvelles solutions en matière d'archivage ainsi que par la possibilité de procéder à la signature électronique des documents et à la gestion informatisée du flux des factures jusqu'au paiement informatisé ;
- L'**informatisation du dossier social** est également envisagée. Nous sommes en attente de la réalisation du logiciel EOS (produit par Civadis) ;
- Le projet de **virtualisation du parc de PC** se poursuit avec la mise en place progressive des serveurs et des couches logicielles indispensables à la virtualisation des applications et au passage en « clients légers ». Ceci devrait réduire à terme les frais d'investissement ainsi que de maintenance et d'interventions techniques diverses. La standardisation progressive des logiciels devrait aussi y contribuer;

- Le **projet LAN** (remplacement des connections actuelles par des liaisons fibre optique reliant les sites principaux de la Ville et du CPAS) et le **projet WAN** (remplacement des connectivités réseaux faible débit en bandes passantes reliant les sites distants au réseau principal) vont permettre d'améliorer significativement les performances ;
- L'hébergement extérieur et le travail avec logiciels en **mode SaaS** sont programmés ;
- Le remplacement de la solution actuelle de messagerie par une solution hébergée dans le **Cloud** de Microsoft (Exchange Online) permettra entre autre d'augmenter la taille des boîtes mails individuelles et de permettre d'y accéder depuis un accès en dehors du réseau Ville/CPAS ;
- Les solutions d'**intranet** à la Ville et au CPAS sont en cours de finalisation. La circulation de l'informatisation est capitale pour une administration moderne, participative et apte à la gestion du changement ;
- Le déploiement de l'outil informatisé **PST** permettra à terme le suivi administratif, financier et logistique, ainsi que le planning général des actions programmées.

En matière de performances énergétiques et de gestion de l'énergie

- La **recentralisation** d'un maximum de services sur le site de Bouzanton est en cours. L'objectif est de réduire le nombre de bâtiments extérieurs souvent énergivores ainsi que les coûts importants liés aux lignes internet et aux frais de déplacement du personnel des services concernés et des services transversaux (huissiers, informatique, technique...). Les locaux libérés en périphérie pourront être vendus ou occupés par des services subsidiés, ce qui annulera dans tous les cas la charge financière du Centre en matière de fonctionnement.

Le nombre de bâtiments extérieurs, souvent les plus énergivores, doit être réduit. Cette démarche a déjà été mise en pratique pour le service technique, notamment, avec son installation sur le site de Bouzanton et la revente des ateliers du chemin de Bavay (ancienne cuisine centrale). L'activité de l'ancien Hôme Quiétude à Cuesmes avait aussi intégré la nouvelle MRS « Résidence du Bois d'Havré » avant que le bâtiment ne soit loué dans un premier temps à une association partenaire pratiquant l'hébergement. Il conviendra de poursuivre dans cette voie à chaque fois que ce sera possible.

- A l'inverse, certains bâtiments du site principal doivent être progressivement **actualisés sur le plan énergétique** : les bâtiments Glépin, et l'actuelle BMB. Une planification sur plusieurs années sera établie ;
- Le service technique a mis en place des procédures de **contrôles** systématiques périodiques de toutes nos consommations, sur tous les sites du CPAS. Ces procédures prévoient le relevé périodique de tous les compteurs, l'analyse des consommations, la comparaison avec les trimestres et les exercices précédents, les **conseils** aux services pour favoriser la réduction des coûts, la programmation des **améliorations techniques** ;
- Le CPAS poursuit la **sensibilisation** de l'ensemble du personnel à tous les gestes (petits ou non) qui peuvent diminuer sensiblement les dépenses énergétiques des services. Un rappel régulier des conseils de base est également prévu ;

- Le site de la Cité de l'enfance fait l'objet d'une attention particulière : un programme pluriannuel de remplacement des **châssis** en cours et à moyen terme des projets d'**isolation** de toitures et de remplacement des **chaudières**. La réduction de la facture énergétique est dans tous les cas indispensable ;
- La localisation de l'ensemble de notre service **Logement** (abri de nuit, logements d'urgence) et du service **VIF** sur le site de l'**ancienne école de Plein Air** (après travaux de rénovation et d'amélioration des performances énergétiques) va permettre de réaliser des économies de plusieurs natures : énergie, encadrement de nuit, recentrage sur un seul site (avec possibilité de louer ou vendre les maisons actuellement occupées par ces activités), limitation des frais de connection informatique et de déplacement (des agents des services concernés et des services transversaux – huissiers, technique...).

5.2.2. En matière de gestion des ressources humaines

Le CPAS réalise depuis plusieurs années des efforts sensibles en matière de gestion de son personnel. Les départs naturels ne sont remplacés que quand cela est strictement indispensable, le plus souvent dans les services agréés où le respect des normes d'encadrement est essentiel pour le maintien des subsides et la qualité des services au public.

Evolution de l'effectif (en personnes physiques, hors art.60§7)

	Fin 2011	Fin 2012	Fin 2013	Fin 2014	Fin 2015
Effectif	823	808	798	790	786
Evolution annuelle		-15	- 10	- 8	-4
Evolution cumulée			-25	- 33	-37
Evolution cumulée en %		-1,82%	-3,03%	-4%	-4,49%

C.2013	B.I. 2014	B.A. 2014	Evol. % BI 2014/ BA 2014	B.I. 2015	Evol. % BA 2014/ BI 2015
33.836.875,19	35.096.793,21	36.133.870,53	+ 2,9 %	36.637.754,38	+ 1,40 %

Ces efforts ne suffisent néanmoins pas à stopper l'évolution inéluctable de la charge salariale. De nombreux paramètres le justifient aisément : l'indexation des salaires, les évolutions de carrière, les promotions, les nominations liées au strict respect des engagements du Pacte, l'impact des cotisations de pensions et de responsabilisation...

- Tout au long de l'année 2015, les différents services du CPAS devraient enregistrer **10 départs naturels** (déjà connus). A ces départs, ne devraient correspondre que **6 remplacements** effectifs (assistants sociaux, aides familiales, éducatrices à la Cité, ...). La diminution nette du nombre d'agents d'ici à fin 2015, serait donc de **4 personnes physiques** :

- Si le CPAS est prioritairement mobilisé au bénéfice de la population qui s'adresse à lui, il restera également particulièrement soucieux en 2015 de la situation de ses travailleurs. La volonté de notre Centre est de valoriser son personnel au travers d'examens et de nominations. Ces nominations s'inscrivent dans le respect de notre adhésion au « **pacte pour une fonction publique locale solide et solidaire** ». Cette volonté politique est toutefois incertaine sur le plan financier, en raison notamment des réajustements des montants de la cotisation de responsabilisation qui sont imposés par l'ONSSAPL. Pour rappel, cette cotisation est due par les pouvoirs locaux pour financer le fonds solidarisé de pension de l'ONSSAPL. Son calcul est déterminé par l'application d'un taux qui est exprimé en pourcentage du salaire des membres du personnel nommé entrant en ligne de compte dans le calcul de pension du secteur public ;
- La **mobilité interne** est recherchée à chaque fois qu'une réorganisation est envisagée. Le travail engagé sur la gestion prévisionnelle des « **emplois/compétences** » doit être intensifié afin d'identifier les **aires de mobilité** permettant l'évolution des agents, que ce soit à l'initiative de l'agent ou en fonction de besoins exprimés par les services ;
- La **gestion de l'absentéisme** doit être améliorée et intensifiée. Elle reposera sur l'articulation d'un contrôle renforcé, d'une analyse par secteur et d'une démarche d'anticipation. De l'amélioration de nos données en la matière dépendra pour beaucoup le développement des performances de nos services, au bénéfice du citoyen ;
- L'esprit d'entreprise, la participation des agents à l'évolution de leur secteur d'activités ainsi que la solidarité interservices doivent être développés par notre GRH notamment au travers de l'**intranet** (informations, connaissance mutuelle, sentiment d'appartenance, convivialité, actualités du Centre...).

5.2.3. En matière d'action sociale

Pour mener à bien son action, le CPAS doit en permanence tenir compte d'une part, d'éléments qui lui sont imposés de l'extérieur (mesures fédérales, régionales, paramètres socio-économiques...) sur lesquels il ne peut directement agir, et d'autre part, d'éléments liés à ses propres choix stratégiques qui peuvent réellement orienter son action. En matière d'action sociale, la marge de manœuvre est néanmoins particulièrement étroite.

En 2015, la limitation dans le temps des allocations d'insertion et le durcissement de leurs conditions d'octroi par les services de l'ONEM risquent d'entraîner une augmentation sensible du nombre de demandes vers le CPAS. A Mons, plus de 1000 personnes sont potentiellement concernées. Dans la pratique, le nombre de personnes qui bénéficieront d'une aide est encore inconnu, mais il est estimé par les organismes de paiement à environ 30 à 40%. Cela impacte déjà le budget initial 2015 de l'action sociale, avant correction éventuelle en modification budgétaire.

Le CPAS doit donc mettre en place des actions concrètes pour tenter de contenir l'augmentation du « flux entrant » des demandes

- Il faut intensifier la **politique d'insertion professionnelle** (et donc le « flux sortant. Entre 2013 et 2014, les chiffres d'accès à l'emploi sont en augmentation (+ 5,4 %) mais il faudra dès 2015 privilégier davantage l'accès à l'emploi d'insertion via les mises à disposition en **article 60 « payant »** ou **100% subsidiées** et les conventions en **article 61** ;

Cette volonté apparaît déjà au niveau des mises à disposition art.60 dans la comparaison entre 2012, 2013 et 2014. Il faudra encore accentuer la tendance pour les exercices à venir.

Art.60

	Internes	Mises à dispo. gratuites	Mises à dispo. payantes ou 100% subsidiées
2012	28%	48%	24%
2013	31 %	38 %	31 %
2014	31 %	37 %	32 %

Au niveau des autres formules d'accès à l'emploi (art.61, activa, SINE, autres activations...) un effort particulier sera à réaliser pour augmenter le total de ces mises à l'emploi le plus souvent durables.

Art.61

	Art. 61	Art. 61 et Activa	Activation (Activa, SINE*, PTP)	Total
2012	16	9	11	36
2013	9	23	13	45
2014	6	19	13	38

- Le CPAS doit veiller à préserver le droit aux aides sociales à tous ceux qui en ont besoin, mais il doit être juste, en veillant notamment à éliminer les éventuels abus. L'évolution du nombre de dossiers RIS ces dernières années démontre que les aides sociales sont octroyées à Mons avec pertinence et à bon escient. Toutefois, dans un contexte où chaque euro compte, il est nécessaire de maintenir en place le dispositif transversal de lutte contre les abus.

Ce **dispositif transversal « anti fraude »** est organisé en interne au service social, en croisant au maximum les données dont les services disposent et en identifiant les éventuelles situations anormales à vérifier. Il doit être étendu aux services communaux, avec lesquels, dans le respect du secret professionnel, il est possible de croiser d'autres éléments du dossier. Une collaboration associant le service social du CPAS de Mons, des services communaux (population, logement,...) ainsi que les services de police (pour les adresses de référence) pourrait être formalisée rapidement ;

- Le service social du CPAS a entrepris tout au long de l'année 2014 un important travail d'analyse de son fonctionnement et de ses procédures afin de les actualiser et de les rendre encore plus efficaces. Le staff a été réorganisé et renforcé. L'analyse SWOT et le PST sont venus compléter cette analyse interne. **L'effectif est donc opérationnel pour faire face à une augmentation sensible du nombre de dossiers sociaux** (estimée à 10%), sans devoir recourir à de nouveaux renforts ;

- Poursuivre le développement de nos **réseaux de partenariats** associatifs et institutionnels est indispensable pour renforcer l'insertion sociale et l'efficacité des dispositifs de lutte contre toute forme d'exclusion (Relais social et Santé, Service de Prévention, Plan de cohésion sociale...). Autant que possible, ce développement doit inclure les communes et CPAS du Borinage.

5.2.4. En matière de politique des aînés

Hébergement

- Le CPAS mène actuellement un travail visant à mettre en place dans nos établissements d'hébergement un **processus de qualité**. Le travail est mené en collaboration entre le département des aînés et celui de la gestion des ressources humaines. L'objectif est bien entendu de rechercher l'optimisation de notre hébergement, aussi bien pour le bien-être de nos résidents que pour la gestion précise de nos moyens financiers ;
- Le projet de **Résidences services** sur le site d'Havré est plus que jamais une priorité ; les travaux débiteront en 2015 et les logements devraient être accessibles mi 2016 ;
- De nouvelles formes d'**habitats groupés** sont également envisagés à Havré et à Epinlieu afin d'offrir des alternatives diversifiées à l'hébergement en MR/MRS et d'en optimiser les forfaits INAMI proportionnels au degré de dépendance des résidents ;
- Le projet de **New BMB** est toujours souhaité. Une demande de subsides et d'extension de notre nombre de lits a été adressée au gouvernement wallon. De son issue, dépendra pour beaucoup la rentabilité et l'avenir de notre secteur hébergement. Dans l'immédiat, la prolongation des dérogations aux normes MRS permettra de poursuivre l'activité sur le site actuel.

Maintien à domicile

- Le **Centre de coordination** des aides à domicile ACASA a pour objectif, la mise en place de services intégrés permettant de vivre chez soi dans les meilleures conditions. De nombreux services peuvent être fournis : aide familiale, aide ménagère, garde à domicile, soins infirmiers, repas à domicile, pédicure, coiffure, kinésithérapeute, transport de personnes, prêt de matériel médical, petits travaux d'intérieur, Télé Assistance,...
En 2015, le Centre de coordination s'efforcera de se conventionner avec de nouveaux partenaires et d'accroître le nombre de dossiers de coordination ;
- ACASA va également s'investir dans l'objectif stratégique transversal visant à **promouvoir le lien social**, et donc la lutte contre l'isolement. En collaboration avec le département Jeunesse et le service social, ACASA doit tendre vers une approche globale de la lutte contre le déterminisme social : depuis le souci de l'hygiène au domicile jusqu'à la participation sociale accrue des personnes isolées et des familles.

5.2.5. En matière de politique de la jeunesse

L'accueil de la petite enfance est un secteur qui présente un déficit récurrent.

Le département Jeunesse tente de travailler sur divers paramètres permettant de réduire au maximum ce déficit. Mais dans un secteur insuffisamment subsidié, ce travail a ses limites.

Les effets de ces divers efforts impactent sensiblement l'évolution du déficit :

Sur les budgets initiaux

B.I. 2012	B.I. 2013	B.I. 2014	B.I. 2015
- 763.569,30	- 645.440,05	-642.233,43	-722.389,45

Sur les comptes

C. 2012	C. 2013
- 750.516,56	- 736.561,84

Au vu de ces éléments, plusieurs objectifs doivent être poursuivis en 2015

- Le département doit s'efforcer de réduire le déficit par place agréée. Sur base du Compte 2013, le déficit était de l'ordre de **4.157€/place/an** pour les places de crèches et MCAE, et **2.611€/place/an** pour toutes les formules d'accueil confondues (y compris les accueillantes et les co-accueillantes) ;
- La volonté d'**augmentation du nombre de places agréées** a du sens par rapport à l'importance de la demande des parents sur l'entité, d'autant plus que la volonté de la Ville est de tendre vers une population de 100.000 habitants. Mais elle a également un coût. S'agissant d'un service accessible à l'ensemble de la population, et qui résulte d'un projet communal, la prise en charge financière du déficit par la Ville de Mons est indispensable à sa réalisation et devra être discutée en toute transparence. Cette augmentation peut prendre la forme d'une nouvelle crèche et/ou d'augmentation de places dans des structures existantes ;
- Le renforcement de nos espaces de co-accueillantes (anciennement pré-gardiennats accolés aux implantations scolaires) constitue également une possibilité, à un coût plus abordable pour le pouvoir organisateur. Il dépendra des disponibilités de locaux attenants aux écoles et de la volonté des autorités communales.