

Plan Crescendo

CPAS de Charleroi

Un projet collectif, une fierté partagée

7 juin 2011



Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible.

(Antoine de Saint-Exupéry)

Crescendo...

Tel 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.



Le Secrétaire,

O. Jusniaux

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'O' followed by a vertical line and a horizontal stroke.



Le Président,

B. Dallons

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, sweeping 'B' followed by a horizontal line and a vertical stroke.

POURQUOI AVOIR ELABORE UN PLAN D'ENTREPRISE ?

Rédiger un plan d'entreprise consiste à décrire les actions et les moyens que le CPAS compte mettre en œuvre au cours d'une période déterminée dans une démarche de planification stratégique et de programmation pluriannuelle.

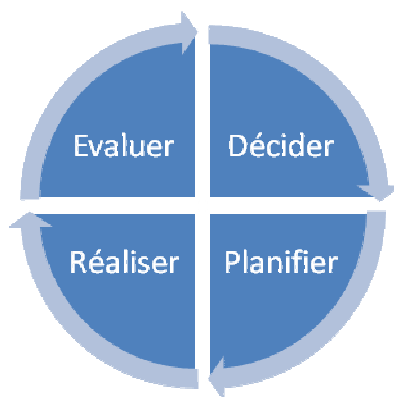
C'est :

- d'abord chercher à savoir ce que nous sommes, avec nos préoccupations mais aussi nos ressources et nos capacités ;
- ensuite déterminer où nous voulons aller et pourquoi, identifier les changements prioritaires souhaitables ;
- enfin concevoir le comment, établir les stratégies à mettre en place pour permettre ces changements, définir les actions à poser, prévoir les investissements, élaborer les projets concrets, opérationnels à mener à court, moyen et long termes, qui permettront d'atteindre progressivement les résultats escomptés.

Le but d'un plan d'entreprise n'est pas de prévoir l'avenir mais de le créer, de concevoir pour l'organisme un « futur souhaitable » et de réunir les moyens nécessaires pour parvenir à réaliser ce futur.

Un plan d'entreprise est un outil structuré et dynamique de gestion du changement. C'est un instrument de pilotage qui va naturellement évoluer, se transformer :

- parce que notre environnement est lui aussi en constante évolution;
- par esprit d'émulation, parce que les premiers succès engrangés donneront l'envie de tenter de nouveaux défis ;
- parce que nous allons opérer, tant pour la création que pour la modification de projets, selon un processus d'amélioration continue :
 1. **Evaluer**, analyser la situation présente, les risques encourus.
 2. **Décider** des objectifs à atteindre (envisager, sur base de l'analyse d'une situation, les différentes solutions possibles et établir un choix parmi ces solutions).
 3. **Planifier** les objectifs à atteindre, les solutions à appliquer, les projets, allouer les ressources tant humaines que matérielles.
 4. **Réaliser** les projets, mettre en oeuvre les solutions.
 5. **Evaluer**, analyser les résultats obtenus, vérifier la pertinence des moyens utilisés (utilisation d'indicateurs de réalisation et de résultat).
 6. **Décider**, en fonction des résultats obtenus, si les objectifs restent inchangés, si des corrections doivent être apportées, si des objectifs doivent être modifiés, si des projets doivent être réorientés, si des projets nouveaux doivent être créés.
 7. **Planifier** les objectifs, les projets.
 8. Etc.



L'article 88 de la loi organique des CPAS dispose que le Conseil de l'action sociale arrête chaque année le budget du centre et qu'une note de politique générale doit être annexée à celui-ci. C'est la seule contrainte imposée par la loi en matière de planification et celle-ci implique à priori une vision à court terme liée à l'annualité du budget.

C'est insuffisant si nous voulons construire des stratégies globales, mener des politiques cohérentes sur le long terme (comme par exemple en matière de gestion du personnel), construire des plans d'investissement,...

D'où l'intérêt pour le CPAS de Charleroi de construire un plan d'entreprise.

Ce plan s'inscrit dans une dynamique de bonne gouvernance. C'est un outil d'anticipation et de cohérence devant permettre au CPAS de Charleroi de rencontrer ses besoins de développement au cours des années à venir.

Nous attendons de ce plan un effet de levier, des retours positifs tant pour nos publics et nos partenaires que pour notre personnel et notre structure.

Ce plan doit nous permettre de :

- proposer un service de qualité et de plus en plus performant aux citoyens ;
- être capable de faire face aux changements sociaux, économiques, démographiques, technologiques,...
- donner à notre Centre plus de visibilité et clarifier notre action en lui donnant plus de sens car le plan d'entreprise est non seulement un outil de gestion mais aussi un outil de communication tant en interne que vers nos publics et partenaires ;
- mobiliser et motiver le personnel, assurer sa cohésion grâce à des objectifs clairement définis et rendre visibles les résultats obtenus ;
- développer au sein du personnel le sentiment d'appartenance à une entreprise aux multiples facettes complémentaires ;
- améliorer la qualité et les conditions de travail ;
- réduire les risques : le plan d'entreprise est un outil de gestion, il va donc nous aider à mieux maîtriser nos activités et les risques inhérents à celles-ci ;
- moderniser nos outils ;
- rationaliser les procédures et les services.

Nous attendons également de ce plan qu'il ait un impact fédérateur pour notre Centre.

Les organismes sont en effet généralement structurés autour de spécialités fonctionnelles. Chaque fonction a son savoir, son langage, sa culture et ses objectifs. Ce sont autant de barrières à la communication, à la collaboration qui existent dans l'entreprise.

Par la création d'objectifs communs, ce plan doit permettre de réduire ces barrières et de faciliter l'émergence de synergies entre les services et les agents. Nous démontrerons ainsi encore davantage que le CPAS de Charleroi vaut plus que la somme des parties qui le composent, que le CPAS en tant qu'ensemble cohérent apporte un meilleur service au citoyen à un moindre coût.

Ce plan va faire appel à l'esprit d'initiative, à la polyvalence, à la connaissance du fonctionnement de l'entreprise. Beaucoup de nos agents, nous l'espérons, y verront l'occasion de progresser, de trouver ou retrouver plaisir dans la notion de travail utile mené à bien.

Le contexte de création du plan

La démarche qualité, le premier plan stratégique et l'audit externe

Ayant déjà pour objectif essentiel de rendre un meilleur service au citoyen, le CPAS de Charleroi a entrepris en 2004 une démarche d'amélioration de la qualité impliquant à la fois ses services de première ligne (au service direct du citoyen) et ses services transversaux (services de support de la 1^{ère} ligne).

Afin de mobiliser, dès le départ, l'ensemble du personnel dans la réalisation de la démarche, une charte de qualité fut rédigée. Celle-ci symbolisait et symbolise toujours l'engagement de chaque agent du CPAS envers le citoyen. Le contenu de la charte (voir annexe 1) s'articule autour de deux phrases clés :

***Je m'engage envers vous et avec votre aide à établir une relation de confiance
et à agir de manière à préserver votre dignité humaine et sociale.***

Cet engagement est une priorité et chacun au sein du CPAS m'aide à la respecter.

De nombreux projets d'amélioration de la qualité ont été réalisés. Ceux-ci ont été menés de manière dispersée au sein des différents secteurs d'activités et services en fonction des attentes et besoins spécifiques à la fois des publics, du personnel et des cadres. En 2006, il est donc apparu nécessaire de fonder la démarche qualité dans un plan d'ensemble fixant des objectifs prioritaires et globaux à atteindre. Le CPAS de Charleroi a ainsi élaboré son plan stratégique 2006-2010. Ce plan, pourquoi s'en cacher, n'a pas été une réussite. Ambitieux au départ, censé toucher tous les services, il s'est finalement réduit à quelques projets. Le manque de communication et de suivi, le manque de soutien et de moyens, des priorités changeantes ont fait que ce plan s'est peu à peu étioilé.

Ces expériences menées, heureuses et moins heureuses, ont confirmé ce que nous savions déjà : le personnel représente la ressource essentielle du CPAS, il est très motivé dès qu'il s'agit d'offrir aux citoyens un service de meilleure qualité et il attend avant tout des encouragements et des moyens.

Parallèlement à ces actions, le CPAS a fait procéder à un audit externe de ses services de 2006 à 2009.

La démarche qualité, le premier plan stratégique ainsi que le travail d'audit ont servi de socle à l'élaboration du plan d'entreprise.

La situation actuelle

Le CPAS de Charleroi se trouve confronté à un ensemble de défis tant externes qu'internes qui nous incitent ou plutôt qui nous obligent à nous transformer :

- l'accroissement des demandes d'aide dû à la crise économique qui touche notre région déjà fragile, la détérioration du parc immobilier, le manque de logements, le vieillissement de la population;
- le contexte budgétaire difficile;
- l'impact des décisions prises à d'autres niveaux de pouvoir telles que, par exemple, les missions nouvelles qui nous sont confiées ;
- nos retards en matière de développement informatique, les difficultés ou impossibilités de transfert de données entre applications, un réseau vulnérable aux capacités insuffisantes ;
- nos faiblesses en matière de communication et de coordination entre services et secteurs d'activités ;
- la pénurie de certains métiers, le manque de formation des jeunes diplômés ;
- nos difficultés à gérer anticipativement les recrutements et les départs, à établir des plans de formation continue ;
- notre manque de traçabilité des décisions prises, de respect des procédures ;
- etc.

Vers une gestion axée sur les résultats

Cela transparaît déjà dans les lignes qui précèdent : le plan d'entreprise est aussi l'occasion pour le CPAS d'affirmer sa volonté de développer en son sein un management axé sur les résultats.

Aujourd'hui, notre vision du travail est encore trop centrée sur les activités, sur les tâches à accomplir, sur le temps consacré et l'effort consenti plutôt que sur les résultats à obtenir.

La gestion axée sur les résultats¹ doit amener chacun à se focaliser sur ce qu'il veut produire au bout de son action sachant que pour un service public, le résultat doit être centré sur la qualité du service rendu au citoyen.

Le principe de cette gestion est simple, il s'agit de :

- définir ce que l'on veut obtenir, les résultats à atteindre ;
- décider de l'action à mener pour y parvenir ;
- réaliser cette action ;
- vérifier au fur et à mesure son état d'avancement et la corriger si nécessaire ;
- établir le bilan des résultats enregistrés, de ce que l'on a appris pour progresser la fois prochaine.

Un résultat est un changement descriptible et/ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet.

Un résultat est un constat de réalité. Il est donc possible de le mesurer ou de le vérifier. Cette réalité a une valeur ajoutée.

Un état des lieux ou une base zéro est nécessaire pour mesurer les changements survenus suite aux actions menées.

La gestion axée sur les résultats est un modèle de planification ayant une logique qui facilite le pilotage, l'apprentissage et la responsabilisation. Elle doit nous apporter :

Une remise en question permanente

Nous devons nous poser régulièrement la question suivante : telle activité est réalisée, telle procédure est appliquée dans le service, quel en est le résultat, est-ce que ce résultat constitue réellement une plus-value pour nos publics, nos agents ou notre gestion ?

Une clarification des rôles et des responsabilités

Ce type de gestion apporte des exigences nouvelles (esprit d'initiative, polyvalence, meilleure connaissance du fonctionnement de l'organisme,...) mais n'implique pas un travail supplémentaire. L'accent est simplement mis sur l'efficacité, l'efficience et la vision des priorités.

La gestion par les résultats clarifie les rôles et les responsabilités et tend donc à éliminer l'éventuel arbitraire.

Une meilleure coordination et coopération entre les services

La gestion par les résultats nous pousse à travailler sur les articulations entre les activités, entre les projets, sur les liaisons entre les fonctions, sur la gestion transversale, autrement dit sur les processus.

¹ Le fondement de la gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005) qui publie en 1964 l'ouvrage « managing for results ».

COMMENT LE PLAN A-T-IL ETE ELABORE ?

Deux lignes de conduite ont été suivies tout au long du processus d'élaboration du plan.

D'une part, ce plan devait être le résultat d'une réflexion partagée, un va-et-vient d'idées entre les organes de direction, les cadres et le personnel de notre Centre.

D'autre part, ce plan devait résulter d'une démarche empirique. Nous aurions pu faire appel à un consultant extérieur et obtenir ainsi, sans doute plus rapidement, un produit fini mais sans grande originalité. Nous avons préféré apprendre à construire ensemble, créer progressivement une dynamique d'adhésion autour de ce projet.

Etape préalable : la création d'un comité de direction, d'un staff transversal et d'une cellule stratégique

Un comité de direction (directions opérationnelles), un staff transversal (services support) et une cellule stratégique² ont été créés en septembre et octobre 2008.

Les réunions du comité de direction et du staff transversal ont pour objectif d'assurer une meilleure coordination entre les principaux responsables du Centre, de définir conjointement les objectifs à atteindre, les projets à mettre en place et d'en assurer le suivi.

Le comité de direction (CD) est constitué du Président, du Secrétaire, du Receveur, du Directeur des ressources humaines et des Responsables des cinq directions opérationnelles dites de 1^{ère} ligne car directement en contact avec le citoyen (action sociale, actions de quartier, accueil et hébergement des personnes âgées, aide et soins à domicile, santé mentale). Ce comité se réunit deux fois par mois.

Le staff transversal (ST) se compose du Président, du Secrétaire, du Receveur et des Responsables des services support dits aussi transversaux car ils apportent un soutien logistique à tous les autres services (gestion des ressources humaines, informatique, finances-recette, travaux, juridique, achats, patrimoine, communication, documentation, SIPP). Ce staff se réunit deux fois par mois.

La cellule stratégique (CS) comprend 6 membres. Ceux-ci, conjointement ou individuellement, effectuent un travail d'appui pour les membres du comité de direction et du staff transversal à la fois dans des actions relevant de l'urgence et dans des projets s'inscrivant dans le long terme tels que le plan de gestion et le plan d'entreprise. Cette cellule se réunit deux fois par mois.

Une fois par mois, un staff conjoint (SC) réunit les membres du comité de direction, du staff transversal et de la cellule stratégique. C'est l'occasion d'aborder les projets les plus importants, les plus transversaux dont le succès a une incidence sur l'ensemble du fonctionnement du CPAS.

Les fondements du plan d'entreprise ont été élaborés au départ des travaux et des échanges entre les membres de ces trois organes. Ce sont eux qui, lors de la phase de mise en œuvre du plan d'entreprise, assureront le pilotage, le suivi et l'évaluation de celui-ci. La régularité et la périodicité de leurs réunions leur permettront de réagir rapidement aux suggestions et demandes formulées par les coordinateurs de projet afin d'ajuster au mieux le plan aux réalités du terrain.

² Voir composition de ces trois organes en annexe

Première étape : l'analyse de la situation, la définition des axes et des objectifs

Comment se connaître aujourd'hui pour mieux envisager demain ?

Plusieurs réunions et séances de travail ont été organisées pour les membres du comité de direction, du staff transversal et de la cellule stratégique afin de réaliser cette première étape.

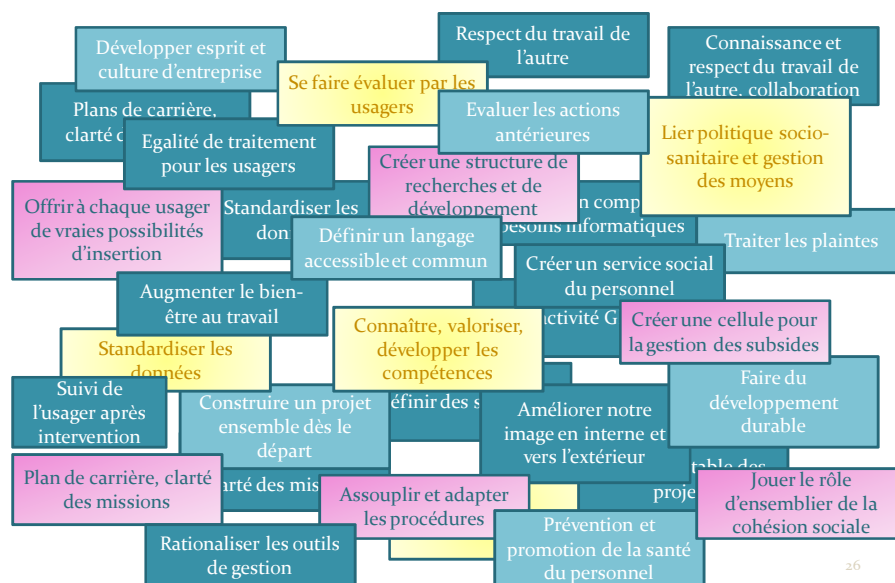
Un premier exercice de brainstorming a permis de dresser un état des lieux des attentes et des priorités et de dégager des axes de travail.

Les questions posées furent :

- Quels sont les changements dont nous rêvons pour le CPAS ?
- Quels sont les projets que nous aimerions voir se réaliser ?
- Quels sont les anciens projets que nous aimerions voir reprendre et aboutir ?

Au cours de cette réflexion, une quarantaine d'objectifs ont été cités.

Il s'agissait aussi bien d'objectifs de niveau stratégique que d'objectifs opérationnels, le but étant de laisser la plus grande liberté possible pour permettre l'expression des idées.



Cette quarantaine d'objectifs ont été classés et répartis selon six axes de travail et de réflexion :

- 1) Servir
- 2) Gérer
- 3) Collaborer
- 4) Communiquer
- 5) Protéger
- 6) Evaluer

La démarche suivante a consisté à réaliser une analyse AFOM³ pour chaque axe de travail, c'est-à-dire de déterminer quels sont pour le CPAS de Charleroi les :

- **A**touts internes
- **F**aiblesses internes
- **O**pportunités externes
- **M**enaces externes

L'analyse AFOM est un outil recommandé par de nombreux auteurs et fréquemment utilisé car simple et rapide à mettre en œuvre. Il permet de mieux comprendre ce qu'est l'organisme, quelles sont ses préoccupations mais aussi ses ressources et ses capacités.

Le travail d'analyse a été organisé en trois ateliers. Au sein de chaque atelier, ont été examinés les atouts, faiblesses, opportunités et menaces de deux des six axes identifiés. Environ 140 facteurs ont ainsi été répertoriés, certains de ceux-ci se répétant d'axe en axe.

Les facteurs similaires ou sémantiquement proches ont ensuite été regroupés pour parvenir à l'établissement d'une liste comprenant :

- 14 atouts
- 14 faiblesses
- 10 opportunités
- 9 menaces

Il a ensuite été demandé aux participants (CD-ST-CS) de coter individuellement ces différents facteurs en se référant aux deux questions suivantes :

- Quels sont les atouts et les opportunités dont nous tirons le meilleur parti ?
- Quelles sont les faiblesses et les menaces qui doivent être traitées en priorité ?

Le tableau ci-dessous présente les différents facteurs triés dans chaque colonne du plus important au moins important.

ATOUTS	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
Motivation	Management	Image	Contexte budgétaire
Diversité	Communication-coordination	Partenariat-réseaux	Contexte social
Créativité et flexibilité	Formations	Stabilité	Image
Taille et ressources	Recrutements, départs, carrière	CPAS=laboratoire social	Insécurité
Rapidité	Culture d'entreprise	Sources variées de financement	Contraintes externes
Partenariat	Prospective	Contexte social	Recrutement
Décentralisation	Evaluation des résultats	Nouvelles technologies	Partenariat
Sentiment d'appartenance à son service	Application des décisions et des procédures	Expertise externe	Relations Ville-CPAS
Capacité d'analyse	Informatique NTIC	Relations Ville-CPAS	Communication externe
Formations	Métiers difficiles, situations précaires	Développement durable	
Outils	Infrastructure		
Espaces internes de concertation, de particip.	Partenariat		
Services transversaux	Développement durable		
Sécurité	Décentralisation		

³ SWOT en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Les séances de travail ultérieures ont permis de dégager les objectifs stratégiques en :

- croisant les différents facteurs identifiés et pondérés ;
- établissant des recoupements non seulement avec les objectifs définis lors de la 1^{ère} séance de brainstorming mais également les objectifs préalablement mentionnés dans :
 - la démarche qualité ;
 - le 1^{er} plan stratégique ;
 - les rapports des auditeurs externes établis de 2006 à 2009.

En voici quelques exemples.

L'objectif « **adapter qualitativement et quantitativement notre offre de service aux besoins de nos publics** » a été construit au départ des constats suivants :

- Le contexte social a été identifié comme la 2^{ème} menace essentielle sur les 9 menaces retenues (2/9) provoquant l'accroissement des demandes.
- Nous devons essayer de parer cette menace grâce à nos atouts principaux :
 - la diversité (2/14) ;
 - la créativité et la flexibilité (3/14) ;
 - notre taille et nos ressources (4/14) ;
 - notre rapidité (5/14).
- Cet objectif est en lien avec :
 - la démarche qualité ;
 - le 1^{er} plan stratégique et son objectif « développer des actions préventives et curatives innovantes de lutte contre l'exclusion et d'amélioration de la qualité de vie » ;
 - promouvoir une culture de services autour du citoyen, du bénéficiaire, du résident plutôt qu'une logique institutionnelle (audit externe).

L'objectif « **renforcer notre image et promouvoir notre identité par une meilleure communication vers nos publics et nos partenaires** » a été construit au départ des constats suivants :

- L'image a été identifiée comme la 1^{ère} opportunité (1/10) mais aussi comme une menace importante (3/9) ; le CPAS de Charleroi dispose d'une bonne image mais celle-ci est fragile.
- Notre image est un élément essentiel pour développer :
 - nos réseaux et nos partenariats ;
 - notre culture d'entreprise.
- Cet objectif est en lien avec le 1^{er} plan stratégique et son objectif « se faire connaître de tous en profondeur ».
- Améliorer notre image est un des objectifs cités lors du brainstorming.

L'objectif « **améliorer la communication et la collaboration internes et la qualité des services rendus en interne** » a été construit au départ des constats suivants :

- La communication-coordination constitue une faiblesse importante (2/14).
- Un lien peut être établi avec une autre faiblesse identifiée : l'application des décisions et des procédures (8/14).
- Les services transversaux ne sont considérés que comme un atout mineur (13/14).
- Cet objectif est en lien avec :
 - la démarche qualité (amélioration de la qualité du service pour les clients internes) ;
 - le 1^{er} plan stratégique et son objectif « développer l'information, la communication, la coopération et le respect ».

L'objectif « **gérer de manière prévisionnelle les ressources humaines** » a été construit au départ des constats suivants :

- Ont été identifiées comme des faiblesses importantes: le management (1/14), les formations (3/14), les recrutements et la gestion des carrières (4/14)
- Le manque de prospective apparaît également comme une faiblesse (6/14)
- Cet objectif est en lien avec :
 - le 1^{er} plan stratégique et son objectif « optimiser la gestion des ressources humaines » ;
 - une des recommandations des auditeurs externes : « instaurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » ;

- des objectifs identifiés lors du brainstorming : « connaître, valoriser, développer les compétences » et « plan de carrière ».

En tout, 13 objectifs stratégiques ont été élaborés et trois axes (servir, gérer, mobiliser) ont été retenus.

Enfin, les résultats attendus ont été précisés pour chaque objectif stratégique.

Exemple :

Axe	Gérer
Objectif	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.
Résultats attendus	Les agents et le management disposent d'outils informatiques cohérents permettant : <ul style="list-style-type: none"> • 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.

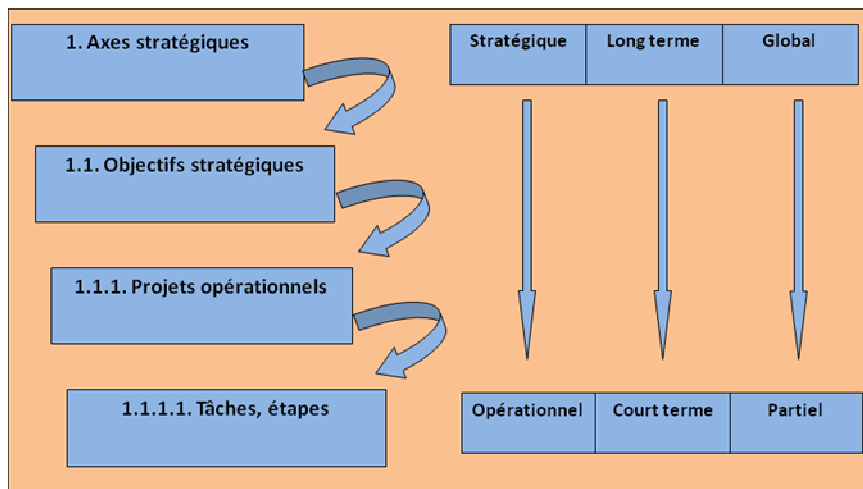
Deuxième étape : la présentation des axes et objectifs stratégiques, la déclinaison des axes et objectifs en projets opérationnels

Le personnel d'encadrement du CPAS de Charleroi compte environ 150 agents. Ceux-ci ont été conviés à assister à une réunion de présentation du projet « plan d'entreprise ».

Durant cette séance, les points suivants ont été abordés :

- la définition d'un plan d'entreprise, les effets escomptés pour le public, le personnel et la structure, les conditions de réussite, les difficultés attendues ;
- les grands principes méthodologiques d'élaboration d'un plan d'entreprise ;
- **la structure d'un plan d'entreprise (voir ci-dessous)**, à savoir la déclinaison des objectifs en différents niveaux : du niveau stratégique au niveau opérationnel, du long terme (plusieurs années) au court terme (1 an et moins), du global (ensemble de l'organisme) au partiel (les secteurs d'activités, les services, les équipes), le niveau opérationnel correspondant aux actions qui seront concrètement menées sur le terrain ;
- une information sur **les indicateurs (voir ci-dessous)** ;
- les acteurs amenés à s'investir dans l'élaboration du plan, le planning établi ;
- la méthodologie utilisée au sein du CPAS de Charleroi pour réaliser la 1^{ère} étape d'élaboration du plan : de l'analyse de la situation à la définition des axes et des objectifs ;
- le résultat obtenu à ce stade avec une description de chacun des objectifs stratégiques retenus.

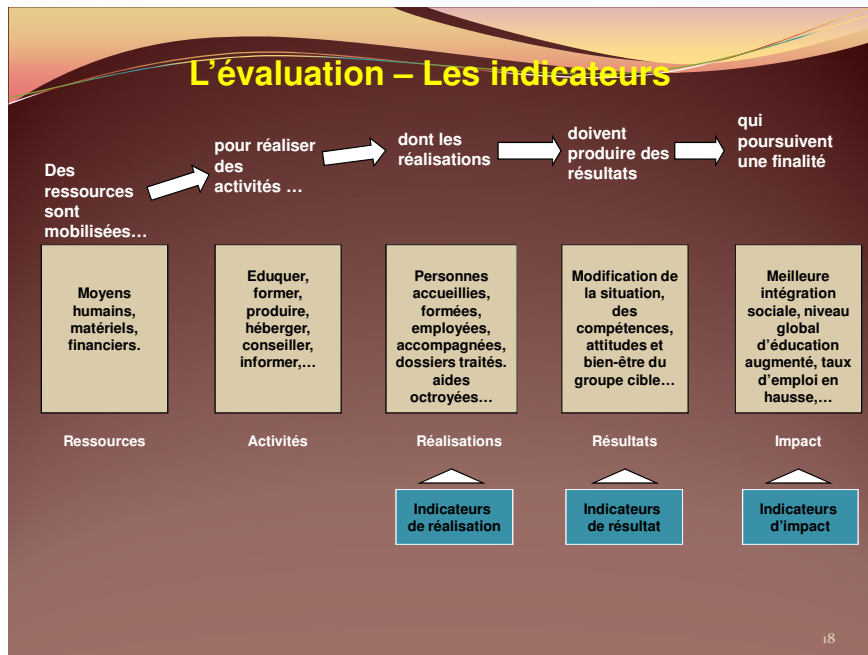
La structure d'un plan d'entreprise



Exemple

- *Axe 1 : Mobiliser*
 - *Objectif stratégique 1.1. : Développer une culture d'entreprise, la fierté d'être agent du CPAS*
 - *Projet opérationnel 1.1.1. : Le CPAS organise, à l'occasion de la Saint Nicolas une séance cinéma pour les enfants du personnel. Projet réussi si participation d'au moins 300 agents et enfants.*
 - *Tâches/Etapes*
 - 1.1.1.1. : *Fixer le budget*
 - 1.1.1.2. : *Choisir le film, la date*
 - 1.1.1.3. : *Prévoir accueil, animation,...*
 - 1.1.1.4. : *Lancer invitations*

Les indicateurs



Les indicateurs de réalisation

Ils concernent l'activité. On les mesure en unités physiques ou monétaires.

Exemples : *nombre d'heures de cours données, nombre de repas distribués.*

Les indicateurs de résultat

Ils concernent l'effet direct et immédiat induit par l'activité ou par la mesure. Ils renseignent sur l'évolution, par exemple, du comportement ou de la capacité des bénéficiaires directs de l'activité. Ces indicateurs peuvent être de nature physique ou financière.

Exemples : *nombre d'accidents de travail, temps nécessaire pour compléter tel type de dossier, baisse du coût d'un service.*

Les indicateurs d'impact

Ils concernent les conséquences de la ou des activités, de la ou des mesures au-delà des effets immédiats sur les bénéficiaires directs. Il existe deux types d'impact :

- Les impacts spécifiques qui se produisent au bout d'un certain temps mais peuvent quand même être directement liés aux activités réalisées ou aux mesures prises ;
- Les impacts généraux qui se produisent à plus longue échéance et touchent une population plus large.

L'utilisation des indicateurs d'impact est plus complexe car il est souvent difficile d'établir des relations claires de cause à effet entre les activités ou les mesures prises, les résultats obtenus et les impacts. Ainsi diverses activités de formation et de réinsertion socioprofessionnelle organisées pour nos publics précarisés doivent permettre de diminuer le nombre de demandeurs d'aide sociale mais ce nombre dépend aussi de nombreux autres facteurs extérieurs sur lesquels nous n'avons pas d'influence (exclusion du chômage, conjoncture économique,...).

Exemple d'indicateur de réalisation : *2.000 heures de formation ont été données en 2011 à une centaine d'agents d'accueil.*

Exemple d'indicateur de résultat : *Selon une enquête réalisée, les responsables de service estiment que 85 % des agents d'accueil ont un niveau très satisfaisant de savoir-être avec le public.*

Exemple d'indicateur d'impact : *Selon une enquête réalisée, le niveau de satisfaction du public quant à son accueil dans les différents services du CPAS a augmenté de 30 %.*

A l'issue de cette réunion, les participants ont été invités à élaborer les projets opérationnels en groupes de travail pluridisciplinaires intra et interservices.

Le niveau opérationnel correspond aux actions qui vont être concrètement menées sur le terrain.

Il permettra de répondre aux questions suivantes :

- Qu'allons-nous faire ?
- Comment allons-nous procéder ?
- Qui va s'en charger ?
- Quand commençons-nous ?
- Quand devons-nous avoir terminé ?
- De quelles ressources avons-nous besoin pour réaliser cela ?

Troisième étape : La sélection et l'ajustement des projets

Plus de 120 propositions de projets ont été relayées vers le comité de direction.

Ce comité, soutenu par la cellule stratégique, a sélectionné les projets les plus pertinents au regard des objectifs stratégiques fixés.

La méthodologie de travail a été construite de manière empirique au cours de réunions successives. Cinq phases essentielles peuvent être identifiées.

1) Les formulations des intitulés des projets

A lui seul, un bon libellé du résultat augmente les chances de l'atteindre.

Les grands sportifs utilisent la visualisation. Ils se projettent mentalement les images de leur réussite. Ils se voient battre leur record. Plus la représentation du résultat est tangible, plus elle est attractive et mobilise l'énergie. Un résultat formulé en termes clairs, concrets, positifs, offre dès le départ une image de réussite.

L'intitulé de chaque projet a donc été reformulé en une phrase simple composée :

- d'un sujet pour savoir de quoi ou de qui on parle ;
- d'un verbe conjugué au présent et en privilégiant autant que possible les verbes d'état plutôt que d'action ;
- d'un complément.

Les intitulés des projets devaient être aussi précis que possible. Ils devaient exprimer de manière claire le résultat concret, visible, mesurable attendu. Ils devaient refléter le changement souhaité.

Cette étape a permis aux membres du comité de direction et de la cellule stratégique d'aboutir à une même perception, à une même compréhension de chaque projet. Elle a été déterminante dans la mesure où elle a rapidement fait apparaître les projets solidement construits ; ceux, trop ambitieux, qu'il faudrait scinder ; ceux enfin, décrits de manière trop vague pour être redéfinis en un résultat concret.

2) La sélection des projets

Chaque projet a ensuite été coté par les participants en fonction des critères suivants :

- **Plus-value** : le projet a-t-il un impact important, apporte-t-il une réelle plus-value pour nos publics et partenaires, pour nos agents et notre gestion ?
- **Mobilisateur pour le personnel** : nos agents vont-ils facilement et/ou rapidement percevoir les résultats, les changements ?
- **Innovant** : le projet est-il totalement novateur ou du moins s'agit-il d'un projet original expérimenté par un organisme extérieur et pouvant être transposé au sein de notre CPAS (exemple : la réquisition douce d'immeubles menée par la Ville et le CPAS de Namur) ?
- **Proactif** : le projet nous permet-il d'anticiper les attentes et les besoins futurs (de nos publics, de nos agents, en matière de gestion) et d'y répondre ?

- **Transposable** : le projet mené, les bonnes pratiques mises en place peuvent-ils être transposés dans d'autres services de notre CPAS ?
- **Structurant** : le projet permet-il aux services impliqués de se construire, de se structurer, d'organiser leur fonctionnement grâce à celui-ci ?

3) Le lien entre les objectifs et les projets

Ensuite, chacun des projets a été associé à un des treize objectifs stratégiques. Là aussi, des choix ont dû être faits, un même projet pouvant souvent être relié à plusieurs de ceux-ci. C'est l'objectif prépondérant qui a dès lors été retenu pour chaque projet.

L'ensemble de ce processus de réflexion a permis de :

- regrouper certains projets proches ou redondants ;
- subdiviser certains projets au contenu complexe ;
- ne garder pour certains projets que les aspects les plus pertinents ;
- écarter certains projets pour diverses raisons : réponse peu satisfaisante à plusieurs critères de sélection, projet relevant plus du fonctionnement normal du service que marquant un véritable changement, lien insuffisamment fort avec le plan d'entreprise, projet décrit de manière trop imprécise, insuffisamment opérationnel,...

4) La priorité des projets

Enfin, chaque projet a reçu une date d'échéance ainsi qu'une cotation exprimant sa priorité.

La date d'échéance est la date ultime à laquelle il a été estimé que le projet pouvait et devait être finalisé. Le coordinateur du projet et le groupe de travail peuvent choisir de terminer un projet plus tôt que le délai initialement prévu s'ils estiment disposer des ressources nécessaires et si cela ne remet pas en cause un autre projet dont la priorité est plus grande.

La cotation de 1 à 3 exprime la priorité du projet (1 étant la priorité la plus grande), l'importance que revêt le projet pour l'ensemble du CPAS. Cette priorité n'est pas liée à la date de mise en œuvre ou d'échéance. Ainsi, certains projets de priorité 3 (la priorité la plus faible) peuvent débuter dès le début du plan. Ce sont des projets qui demandent peu de moyens et peuvent être menés assez rapidement. Ils constituent des « quick win », des gains rapides susceptibles de favoriser la dynamique « plan d'entreprise ». Par contre, d'autres projets de priorité 3 également vont débuter plus tard car leur mise en œuvre nécessite certains préalables (mobilisation de moyens importants, réalisation d'autres projets,...).

5) La vision globale du plan

Divers tableaux de synthèse ont ensuite été élaborés afin :

- d'identifier les objectifs stratégiques insuffisamment poursuivis ;
- de vérifier le degré d'implication de chaque service dans la démarche plan d'entreprise.

En fonction de cette analyse, des vides ont donc été comblés par la création de nouveaux projets.

Chaque fiche-projet a été complétée à la fois sur base des données fournies par leurs auteurs et sur les suggestions émises lors des diverses réunions de travail du comité de direction et de la cellule stratégique.

Quatrième étape : La finalisation des projets et la présentation du plan au Conseil de l'action sociale

Les fiches-projet modifiées et complétées ont été communiquées aux responsables de service et aux auteurs de projet. La méthodologie suivie lors de la 3^{ème} étape leur a été expliquée.

Il leur a été demandé de :

- peaufiner les fiches en précisant les résultats attendus, en mentionnant des indicateurs de réalisation et de résultat, en évaluant si possible le budget nécessaire ;
- compléter un tableau en listant les étapes essentielles du projet et en précisant la date de début et de fin de chacune de celles-ci.

Certaines étapes peuvent bien entendu se chevaucher. Une étape doit au minimum être programmée tous les 6 mois. Par convention, le démarrage d'une étape a lieu le premier jour d'un mois, la fin d'une étape a lieu le dernier jour d'un mois.

Chacune des étapes du projet est marquée par l'achèvement d'un livrable. Celui-ci est un résultat intermédiaire tangible et vérifiable à atteindre.

Il peut s'agir par exemple :

- de la *phase d'un projet* : l'analyse préliminaire doit être terminée le 31 octobre, l'élaboration de l'application informatique doit être réalisée le 31 janvier, le cahier des charges doit avoir été approuvé par le Conseil le 30 avril,...
- d'une *fraction du résultat final attendu* : pour obtenir une augmentation de 25 % en 3 ans du nombre de prestations fournies, il a été estimé qu'il fallait obtenir une augmentation d'au moins 8 % à la fin de la 1^{ère} année

	Etapes essentielles du projet-déivrables	Dates début	Dates fin
01	Analyse préliminaire (besoins des futurs utilisateurs, processus,...)	01.05.2012	31.10.2012
02	Elaboration de l'application informatique	01.10.2012	31.01.2013
03	etc.		

Une fois réceptionnées par la cellule stratégique, les fiches-projet ont été une dernière fois remises en forme.

C'est à ce moment, alors que le plan était presque construit, que son élaboration a été suspendue. Cette interruption est due au fait que la Ville de Charleroi, vu l'état des finances locales, a été contrainte de solliciter un emprunt auprès de la Région wallonne. Son obtention a été conditionnée à l'élaboration et au suivi tant par la Ville que par les organismes qu'elle subsidie (CPAS de Charleroi, Zone de police,...) de plans de gestion couvrant les années 2010 à 2015. La Ville et ses satellites devaient offrir des garanties de bonne gestion, montrer leur volonté de comprimer les dépenses et de trouver des recettes nouvelles.

Vu ces circonstances et les incertitudes générées en termes de moyens financiers, il semblait difficile et peu opportun de lancer le plan d'entreprise.

Malgré ce contretemps, des projets ont néanmoins démarré et certains de ceux-ci sont même arrivés à leur terme. Parmi ces derniers, nous pouvons citer :

- La participation de notre Centre à la création d'une Ressourcerie à Charleroi ;
- Le regroupement de l'aide aux SDF, des interventions d'urgence et de l'hébergement d'urgence en un seul dispositif cohérent ;
- La création d'une lettre d'information pour les agents du service d'aide aux familles ;
- La création du site intranet, l'installation sur ce site de multiples outils et documents mis à la disposition des agents ;
- L'organisation d'un week-end de la parentalité.

Ce n'est qu'un an après la suspension des travaux d'élaboration du plan que ceux-ci ont repris là où ils s'étaient arrêtés. Les projets ont à nouveau été analysés et actualisés par le comité de direction et la cellule stratégique. Enfin, certaines fiches projet ont, une dernière fois, été communiquées à leurs auteurs pour ultime vérification.

Le plan a été présenté au Conseil de l'action sociale le 19 mai 2011.

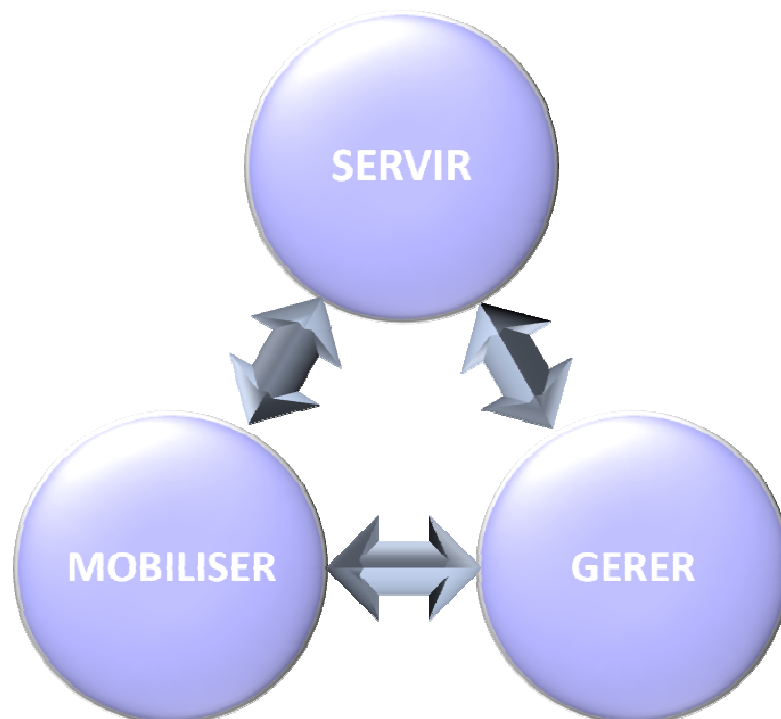
LE PLAN

Nos axes

La stratégie du CPAS de Charleroi s'articule autour de trois axes :

- Mieux **servir** nos publics avec l'aide de nos partenaires car c'est notre mission, notre raison d'être.
- Mieux **mobiliser** notre personnel car il représente notre meilleur atout.
- Mieux **gérer** nos ressources matérielles et financières, mieux travailler ensemble pour se donner plus de moyens d'agir et de meilleures chances de réussite.

Ces trois axes se soutiennent et se renforcent mutuellement. Ils sont reliés entre eux par de multiples liens de cause à effet.



Nos objectifs

Chaque axe comprend plusieurs objectifs stratégiques. Ceux-ci expriment de manière plus concrète les changements que le CPAS veut mettre en œuvre dans son organisation interne et dans le rôle qu'il entend exercer dans son environnement.

Servir

- S1. Développer notre capacité à anticiper les besoins de nos publics et à évaluer les résultats de nos actions
- S2. Adapter qualitativement et quantitativement notre offre de service aux besoins de nos publics
- S3. Renforcer notre image et promouvoir notre identité par une meilleure communication vers nos publics et nos partenaires
- S4. Consolider et étendre nos réseaux et partenariats

Mobiliser

- M1. Gérer de manière prévisionnelle les ressources humaines
- M2. Développer un management responsable favorisant la participation, l'esprit d'initiative et la créativité
- M3. Développer une culture d'entreprise, la fierté d'être agent du CPAS
- M4. Améliorer le bien-être au travail, la protection et le soutien apportés aux agents

Gérer

- G1. Mettre en place une gestion financière et budgétaire dynamique, proactive et rigoureuse
- G2. Contribuer à la préservation de l'environnement
- G3. Développer une gestion par les processus, assurer à tous les niveaux la clarification des missions, la simplification et la standardisation des procédures
- G4. Améliorer la communication et la collaboration internes et la qualité des services rendus en interne
- 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

Nos projets opérationnels

Chaque objectif stratégique est à son tour traduit en projets opérationnels.

Chaque projet opérationnel est décrit dans une fiche (voir modèle en annexe) qui énonce les résultats mesurables ou observables qui contribuent à l'objectif stratégique.

Les fiches des différents projets peuvent être consultées sur le site intranet du CPAS de Charleroi :

- <http://intranet> .

Axe : Servir

Objectif : 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

- L'observatoire social participe à la construction d'indicateurs de bien-être et de cohésion sociale au niveau de Charleroi (S1.01)
- Le CPAS identifie les besoins et mesure le degré de satisfaction de ses différents publics (S1.02)
 - Une enquête de satisfaction est menée auprès des clients et ex-clients du service des repas à domicile (S1.02.01)
 - Le pôle d'économie sociale réalise une étude de marché en vue d'adapter ses services et d'actualiser son business plan (S1.02.02)
 - Une enquête de satisfaction est réalisée auprès des usagers des services de santé mentale sur les conditions d'accès et d'accueil (S1.02.03)
- 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 (S1.03)
- Le CPAS est en mesure de décider de l'opportunité de créer une distribution centralisée des repas à domicile en chaîne froide (S1.04)
- Le CPAS est en mesure de décider de l'opportunité de créer une maison communautaire pour personnes âgées (S1.05)
- Les espaces citoyens disposent de tableaux de bord permettant d'accompagner le pilotage de leurs actions (S1.06)

Objectif : 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 ajustées en regard des besoins de nos publics.

Les projets :

- Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'action sociale (S2.01)
 - L'hôtel social augmente sa capacité d'accueil, est réaménagé et réorganisé (S2.01.01)
 - Le service médiation de dettes effectue de la guidance budgétaire (S2.01.02)

- La maison familiale est agréée et accueille des enfants à court terme à la demande des parents (S2.01.03)
- 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,...) (S2.01.04)
- Le CPAS crée un nouvel espace d'accueil, d'hébergement et d'accompagnement éducatif pour des enfants de 0 à 6 ans (S2.01.05)
- Le Passage 45 forme en 3 ans 200 tuteurs d'entreprise partenaires externes (S2.01.06)
- Le Passage 45 développe de nouvelles filières d'emplois formation en partenariat avec l'IFAPME et la Promotion sociale (S2.01.07)
- Le Passage 45 développe un espace formation et augmente le nombre de bénéficiaires en formation pré-qualifiante (S2.01.08)
- Le Passage 45 augmente le nombre de jeunes de 18-25 ans en action (S2.01.09)
- En 2011, le Passage 45 met 50 jeunes à l'emploi en entreprise privée dans le cadre du plan d'embauche « win-win » (S2.01.10)
- La réquisition douce d'immeubles est opérationnelle à Charleroi (S2.01.11)
- Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'économie sociale (S2.02)
 - 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 (S2.02.01)
 - Le pôle d'économie sociale propose un catalogue en ligne des articles disponibles (S2.02.02)
- Le CPAS développe ses activités dans le secteur des actions de quartier (S2.03)
 - Le CPAS crée un 4ème espace citoyen (S2.03.01)
 - Chaque espace citoyen développe un projet de soutien à la parentalité (S2.03.02)
 - 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 (S2.03.03)
 - L'Espace citoyen de la Docherie aménage et anime un jardin communautaire bio (S2.03.04)
 - Une campagne de prévention des cancers du sein et du col de l'utérus est menée pour une population peu sensibilisée (S2.03.05)
- Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'accueil et de l'hébergement des personnes âgées (S2.04)
 - Le CPAS construit une dixième maison de repos (S2.04.01)
 - La rénovation ou la reconstruction de la maison de repos de Couillet est réalisée (S2.04.02)
 - L'extension de la maison de repos de Marcinelle est réalisée (S2.04.03)
 - L'extension de la maison de repos de Monceau est réalisée (S2.04.04)
 - Une résidence-services est créée à Monceau (S2.04.05)
 - Une résidence-services est créée à Marchienne-au-Pont (S2.04.06)
 - 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 (S2.04.07)
- Le CPAS développe ses activités dans le secteur de l'aide et des soins à domicile (S2.05)
 - Le Centre de soins et de services à domicile réalise le projet « domicile, lieu de vie, lieu de santé » (S2.05.01)
 - Le nombre de repas à domicile distribués augmente de 2 % d'ici le 31 décembre 2013 (S2.05.02)
 - 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 (S2.05.03)
- Le CPAS développe ses activités dans le secteur de la santé mentale (S2.06)
 - Les deux services de santé mentale mettent en œuvre, évaluent et actualisent leur projet de service (S2.06.01)
 - Les services de santé mentale développent une offre de formation et de supervision à destination des équipes et des professionnels de 1^{ère} ligne sur l'accompagnement de personnes présentant des troubles psychologiques, psychiatriques (S2.06.02)
 - Le CPAS développe son offre en santé mentale en créant une équipe psycho-mobile à destination des sans-abri (S2.06.03)

Objectif : 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 :

- 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 (S3.01)
- Le CPAS dispose d'une charte graphique, elle est utilisée par tous les services (S3.02)
- L'observatoire social élabore une collection de publications (S3.03)
- Une campagne de notoriété est réalisée pour le pôle d'économie sociale (S3.04)
- Les bénéficiaires des services d'aide et de soins à domicile reçoivent une lettre d'information (S3.05)
- Des actions de sensibilisation du personnel à l'interculturalité sont menées en partenariat avec le CRIC (Centre Régional d'Intégration de Charleroi) (S3.06)
- Des campagnes de sensibilisation sont réalisées quant aux missions de l'aide familiale (S3.07)

Objectif : 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.

Le projet :

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

Axe : Mobiliser

Objectif : 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

- Le logiciel de gestion des emplois et des compétences est opérationnel (M1.01)
- Le service RH met en place un plan de recrutement dans une logique de gestion prévisionnelle et en priorité pour les métiers en pénurie (M1.02)
- Le nouveau cadre est approuvé ; l'organigramme de chaque service est formalisé (M1.03)
- Le CPAS dispose d'un espace formation (M1.04)
- Un plan d'accueil et d'intégration des nouveaux agents est mis en œuvre (M1.05)

- Un plan de formation permanente est mis à la disposition des services (M1.06)
- Un catalogue de formations est mis à la disposition des services (M1.07)
- 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 (M1.08)
- La supervision externe des travailleurs sociaux du service social est mise en œuvre (M1.09)

Objectif : 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.

Les projets

- La pratique de l'intervision entre antennes sociales permet l'ajustement mutuel des pratiques professionnelles (M2.01)
- Les cadres sont formés, accompagnés, coachés afin de renforcer un management responsable et participatif(M2.02)
 - Une formation/supervision au management est réalisée pour les managers sociaux (M2.02.01)
 - Une formation/supervision au management est réalisée pour les cadres intermédiaires (M2.02.02)
 - Une formation au management est réalisée pour les membres du comité de direction et du staff transversal (M2.02.03)
- Le management dispose d'un vade-mecum en matière de gestion des ressources humaines (M2.03)

Objectif : 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.

Les projets

- Une nouvelle version du journal d'entreprise est lancée et évaluée (M3.01)
- Je découvre les autres métiers et services du CPAS (M3.02)
- Le CPAS organise deux séances ciné-club-débat par an (M3.03)
- Le CPAS participe tous les trois ans à la journée découverte entreprises (M3.04)
- Le CPAS organise un challenge sportif interservices (M3.05)

Objectif : 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.

Les projets

- Un service social du personnel informe, accompagne, oriente les agents en difficulté, programme et coordonne des activités socioculturelles (M4.01)
- La prévention des risques en matière de sécurité est renforcée (M4.02)
 - Les actions de formation relatives à la sécurité et au bien-être des travailleurs sont harmonisées et planifiées (M4.02.01)
 - Le CPAS forme des agents de maîtrise en sécurité et met en place des observateurs sécurité environnement (M4.02.02)
 - Nos bâtiments sont mieux sécurisés (M4.02.03)
 - Le CPAS organise la formation continuée à la prévention de l'agressivité des agents susceptibles d'être confrontés à cette problématique (M4.02.04)
- Les bâtiments et locaux du service social sont adaptés, redéployés pour permettre au personnel de mieux répondre aux demandes (M4.03)
- Une campagne de prévention des cancers du sein et du col de l'utérus est menée pour le personnel (M4.04)

Axe : Gérer

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

Les résultats attendus

Notre gestion financière et budgétaire est :

- 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) ;
- proactive : gestion prévisionnelle prenant en considération les résultats du passé (résultats du compte lors de sa clôture et dernière modification budgétaire) ;
- 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 :

- de tableaux de bord et d'outils d'aide à la décision ;
- 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

- Des tableaux de bord financiers permettent l'élaboration du budget et des modifications budgétaires, le suivi des investissements et du plan de gestion (G1.01)
- Une gestion informatisée intégrée du patrimoine immobilier est opérationnelle (G1.02)
- Une cellule ressource en matière de subsides est opérationnelle (G1.03)
- Le pôle d'économie sociale élabore et assure le suivi d'un business plan de trois ans (G1.04)
- L'EFT Trans'Form augmente et diversifie ses sources d'approvisionnement (G1.05)
- La procédure de récupération de l'aide sociale octroyée aux résidents est évaluée et améliorée (G1.06)

Objectif : 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

- Les déchets de nos maisons de repos sont gérés de manière sélective (G2.01)
- La consommation énergétique de notre patrimoine locatif diminue (G2.02)
- La consommation énergétique de nos services et établissements diminue (G2.03)

Objectif : 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

- Le CPAS développe une gestion informatisée intégrée de ses services de 1^{ère} ligne (dossier unique du bénéficiaire, compte particulier, liaison avec la comptabilité et la GRH) (G3.01)
- La gestion informatisée du dossier infirmier et de la pharmacie est opérationnelle dans chacune de nos maisons de repos (G3.02)
- Le service social dispose d'un guide général d'octroi de l'aide sociale lisible, accessible et adapté en permanence (G3.03)
- Le service social dispose sur le site intranet d'un vade-mecum lisible, accessible et actualisé en permanence (G3.04)
- Les services de santé mentale se dotent d'un logiciel de gestion (recueil et traitement des données et édition de statistiques) (G3.05)
- L'entretien des locaux est réorganisé (G3.06)
- Les procédures transversales sont identifiées, évaluées, adaptées et formalisées en concertation ; elles sont accessibles en permanence (G3.07)
 - Les procédures en matière de marchés publics sont évaluées, harmonisées et renforcées (G3.07.01)
 - Les services sont étroitement associés aux procédures d'achat relevant de leur secteur d'activité. (G3.07.02)
 - Les procédures en matière de gestion du patrimoine immobilier et des assurances sont évaluées et renforcées (G3.07.03)

Objectif : 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

- Le site intranet est un outil d'information quotidien pour nos agents (G4.01)
- Le CPAS a mis en place une solution de gestion électronique de ses documents (GED) (G4.02)
- Les dossiers du Conseil et du Bureau permanent sont gérés grâce à un logiciel de workflow (G4.03)

Objectif : 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

- Les performances du réseau informatique sont adaptées à l'évolution de nos besoins ; le réseau est sécurisé (G5.01)
- 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 (G5.02)
- Les mesures sont prises pour assurer la continuité des activités informatiques et la reprise de ces activités en cas d'incident majeur (G5.03)
- Le CPAS planifie de manière pluriannuelle l'acquisition du matériel informatique et l'upgrade des logiciels bureautiques de base (G5.04)

COMMENT LE PLAN SERA-T-IL MIS EN OEUVRE ?

Après approbation du plan par le Conseil de l'action sociale, celui-ci est communiqué à l'ensemble des agents. Commencent alors les phases de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et d'ajustement du plan.

Les conditions de réussite du plan

Les conditions suivantes doivent être réunies pour la réussite de notre plan d'entreprise :

- appropriation par tous : la démarche doit être participative (démarche participative = aller/retour entre équipes et direction) ;
- stabilité des moyens et soutien des pouvoirs politiques et des organes de tutelle
- planification rigoureuse mais souple
- suivi et évaluation constants

Les dirigeants doivent conserver une vision claire et partagée de ce que doit devenir le CPAS de Charleroi. Ils doivent s'engager ensemble, de manière constante et solidaire dans la démarche « plan d'entreprise », la soutenir.

Le plan d'entreprise n'est pas la chasse gardée d'un petit nombre. Chacun doit, à son niveau, s'approprier la démarche. L'adhésion la plus large possible au plan est un incontournable à sa réussite.

Il faut à chaque niveau confier aux différents acteurs des responsabilités claires.

Qui dit objectifs, dit aussi moyens de les atteindre. Tous les projets demandent un investissement en temps et donc des moyens humains ; certains réclament également des moyens matériels et financiers. Il nous faut pouvoir mobiliser de manière durable ces moyens et les utiliser en fonction des priorités.

Le plan doit avoir un calendrier ambitieux mais réaliste. Il nous faut harmoniser la poursuite des activités quotidiennes et routinières avec l'atteinte d'objectifs plus lointains dont le bénéfice ne sera peut-être pas immédiatement perceptible. Il faut aussi que le plan puisse s'adapter aux contingences extérieures auxquelles le CPAS est soumis et sur lesquelles nous avons peu d'influence (évolutions socioéconomiques, démographiques, politiques, institutionnelles, etc.).

La réussite du projet est étroitement liée à un bon suivi et à une évaluation constante. Tout au long du plan, nous devons garder notre capacité de création, d'adaptation, de souplesse qui constitue une des forces de notre CPAS. Un plan d'entreprise doit être un guide et non un règlement.

La communication

Une bonne communication constitue une des pierres angulaires du plan d'entreprise.

Il est indispensable de communiquer régulièrement pour :

- identifier avec précision les rôles, les missions et les responsabilités de chacun ;
- créer la motivation de chacun des acteurs et instaurer ainsi une dynamique collective ;
- faire adhérer à ces objectifs ambitieux ;
- célébrer la réussite des projets à des jalons clés et redonner l'élan nécessaire ;
- construire de la solidarité en montrant la complémentarité des acteurs ;
- annoncer clairement le droit à l'erreur ;
- dire comment les acteurs seront aidés en cas de difficultés.

Pour ce faire, nous allons utiliser tous les moyens de communication dont nous disposons.

Tout au long de la réalisation du plan, des articles du journal d'entreprise relateront l'état d'avancement, les résultats obtenus par les différents projets menés.

Nous donnerons 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.

Le site intranet constituera également un média essentiel devant permettre aux agents de comprendre les objectifs poursuivis et de suivre aisément les progrès accomplis.

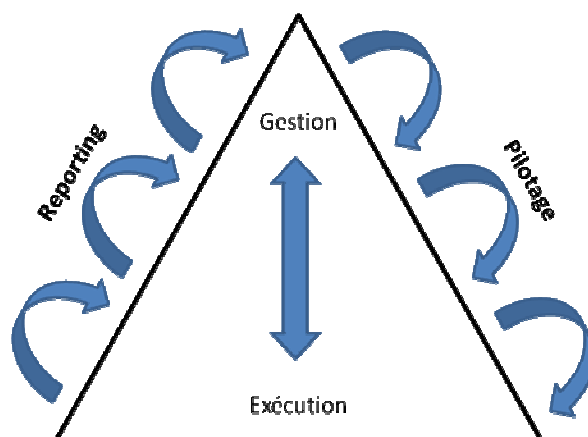
Une fois par an en septembre, un rapport est établi et présenté au Conseil de l'action sociale et ensuite aux membres des groupes de travail, aux coordinateurs de projets, au middle management et au management lors d'une séance d'information.

Le plan étant lancé en juin 2011, le premier bilan annuel du plan sera présenté en septembre 2012.

Le suivi, l'évaluation et l'ajustement du plan

La mise en œuvre d'un plan s'opère en cascade de la direction vers chaque service et chaque agent.

Le suivi et l'évaluation du plan sont des processus qui doivent générer en permanence un retour d'informations (reporting) qui vont permettre l'ajustement et le pilotage des projets et du plan.



Le suivi et l'évaluation permettent de s'assurer de manière périodique du bon état d'avancement de chaque projet en particulier et du plan en général. Sans eux, un plan est inévitablement et progressivement enterré par les activités quotidiennes.

Grâce au suivi et à l'évaluation, nous pouvons :

- analyser les résultats obtenus par les différents projets sur base d'indicateurs ;
- mesurer et expliquer les écarts entre le planifié et le réalisé.

En d'autres termes, grâce au suivi et à l'évaluation, nous sommes en mesure de répondre aux questions suivantes :

- o Ce projet progresse-t-il selon le planning établi et pourquoi ?
- o Obtenons-nous les résultats que nous avons escomptés en termes d'efficacité et d'efficience ?
- o Ce projet garde-t-il toute sa pertinence par rapport à l'objectif visé ?

Le suivi et l'évaluation nous permettent de tirer des leçons des réussites et des échecs. Ils fournissent au management les informations nécessaires pour prendre les mesures nécessaires à la poursuite du plan, les

décisions d'ajustement : maintien ou modification des objectifs, de la stratégie, des projets, du planning, des moyens,... ; création d'objectifs, de projets.

Plusieurs outils vont nous permettre d'assurer le suivi et l'évaluation du plan :

- une fiche d'état d'avancement ;
- un indicateur d'état d'avancement ;
- des indicateurs de résultat ;
- un tableau de bord.

La fiche d'état d'avancement d'un projet

Deux fois par an, le 1^{er} juin et le 1^{er} décembre de chaque année, les coordinateurs des projets en cours envoient par **e-mail** à leur responsable et au coordinateur du plan d'entreprise (Rudy Berny, 071/23.31.26, rudy.berny@cpascharleroi.be) une fiche portant sur l'état d'avancement de leur projet.

En dehors de ces deux dates, un coordinateur de projet peut bien évidemment, si le bon avancement du projet le requiert, interpeller la direction par l'intermédiaire de son responsable. Il peut ainsi communiquer rapidement certaines informations à la direction et obtenir éventuellement de celle-ci des mesures d'ajustement du projet.

La fiche d'état d'avancement⁴ reprend :

- La **planification** : descriptif des étapes-délivrables mentionnées sur la fiche projet
- La **réalisation** : résumé de ce qui a réellement été effectué
- L'**évaluation** : analyse des écarts entre ce qui était planifié et ce qui a été réalisé, interprétation des indicateurs de résultat et examen de la pertinence des moyens utilisés.
- La **décision** : mesures suggérées par le groupe de travail, en fonction de l'analyse des écarts obtenus pour :
 - soit appliquer les mesures correctives si les objectifs restent inchangés
 - soit réorienter le projet si les objectifs doivent être modifiés
 - soit créer un nouveau projet

Des annexes pourront être jointes à la fiche d'état d'avancement : à savoir tout document indispensable à la bonne compréhension du projet ou démontrant son état d'avancement, les résultats obtenus.

Ensuite, l'ensemble des fiches d'état d'avancement sont présentées par le coordinateur du plan d'entreprise en réunion de direction. Les résultats obtenus, les mesures suggérées par le groupe de travail sont examinées et une décision est arrêtée pour la poursuite du projet. Celle-ci est communiquée au coordinateur du projet.

L'indicateur d'état d'avancement d'un projet

L'examen de la fiche d'état d'avancement du projet permet également de déterminer la valeur de l'indicateur d'état d'avancement.

Cet indicateur comporte quatre niveaux :

- le projet avance plus rapidement que prévu ;
- le projet avance selon le planning établi ;
- le projet avance moins rapidement que le planning établi ;
- le projet n'a presque pas progressé ou est à l'arrêt.

Cet indicateur figurera en bonne place dans le tableau de bord du plan. Il permettra d'identifier facilement les projets qui nécessitent un suivi plus attentif.

⁴ Un modèle de fiche sera établi et communiqué à chaque coordinateur de projet et téléchargeable sur le site intranet.

Les indicateurs de résultat

Pour les différents projets, des indicateurs de résultat devront être progressivement élaborés par les groupes de travail.

Une fois ces indicateurs établis, les valeurs atteintes par ceux-ci seront mentionnées dans les fiche d'état d'avancement des projets. Nous disposerons ainsi d'informations complémentaires précieuses nous permettant de mieux évaluer les projets, leur pertinence.

Ces indicateurs nous permettront également, lorsque des projets seront pérennes (c'est-à-dire auront été intégrés dans le fonctionnement quotidien des services) :

- de vérifier le maintien des acquis ;
- de fixer de nouveaux objectifs à atteindre.

Le tableau de bord

Le tableau de bord va nous permettre d'avoir une vue synoptique du plan d'entreprise. Il reprendra certaines informations essentielles :

- libellé du projet ;
- coordinateur du projet ;
- indicateur de réalisation ;
- indicateurs de résultat ;
- impact budgétaire.

LES ANNEXES

Annexe 1 : Charte de qualité du Centre Public d'Action Sociale de Charleroi

Je m'engage

en tant que membre du personnel du CPAS

envers vous

qui faites appel à nos services
ou pour qui nos services ont le devoir d'intervenir

et avec votre aide

à établir une relation de confiance

Je me présente à vous, je suis courtois.

Je respecte votre personne quelles que soient vos convictions.

Je vous garantis un traitement équitable. Chacun est égal en droit.
Il ne peut y avoir interférence entre mes convictions personnelles et mon activité professionnelle.

Je suis à votre écoute, j'apprends à vous connaître et à vous comprendre.

Je garantis la confidentialité des entretiens et des informations qui me sont transmises. Je suis tenu à une obligation de discrétion, un devoir de réserve et au secret professionnel.

et à agir

Je communique avec vous de manière compréhensible.

Je vous informe sur les modalités et les limites de mon travail et de l'action du CPAS, sur vos droits et vos obligations.

Je veille à l'exactitude des informations que je vous transmets.

J'analyse votre situation de manière globale.

Si je ne peux vous apporter de réponse ou si ma réponse est incomplète, je vous en explique la raison et je tente de vous orienter vers une autre personne, un autre service du CPAS ou extérieur à celui-ci.

J'agis de manière efficace. Si des délais sont nécessaires pour vous répondre, je vous en informe et vous les communique.
A mon niveau, j'agis de manière à ce que ces délais soient les plus brefs possibles.

Je réagis tout particulièrement avec promptitude aux situations qui risquent de mettre en péril votre santé ou votre sécurité.

Je vous explique les décisions que le CPAS prend à votre égard et leurs motivations. Je vous informe de votre droit de contester ces décisions. Je prends en considération vos remarques et j'en assure le suivi nécessaire.

de manière à préserver votre dignité humaine et sociale

J'encourage l'expression et le développement de vos compétences, de vos potentialités, de votre sens des responsabilités.

Je recherche, avec vous, les solutions possibles. Je participe ainsi à la construction d'un projet de vie qui doit avoir pour principal objectif de maintenir ou d'améliorer votre autonomie et votre intégration.

Je vous accompagne dans ce projet. Je vous encourage à le réaliser. Je soutiens votre motivation avec l'appui de ceux qui vous sont proches.

Cet engagement est une priorité et chacun au sein du CPAS

quels que soient son métier et sa fonction

m'aide à le respecter

Annexe 2 : Composition du staff conjoint, du comité de direction, du staff transversal et de la cellule stratégique

Staff conjoint		
Comité de direction CD	Staff transversal ST	Cellule stratégique CS
Dallons Bernard	Dallons Bernard	
Jusniaux Olivier	Jusniaux Olivier	
Rahmani Youssef	Rahmani Youssef	
Berny Rudy	Berny Rudy	Berny Rudy
Anthoine Jean-Marc	Anthoine Jean-Marc	
Dosimont Eric		
Gancwajch Anita		
Henreaux André		
Georges Olivier		
Poucet Marie-Line		
	Colle Belinda	Colle Belinda
	Neiryneck Didier	Neiryneck Didier
	Rasic Frédéric	
	Brohez Alain	
	Di Nardo Giovanni	
	Mercier Muriel	
	Incecca Hector	
	Laurent Hugues	
	Donckers Nathalie	
		Maniscalchi Giusto
		Degouys Caroline
		Van Humskerken Bernard

Annexe 3 : Fiche descriptive de projet

PLAN D'ENTREPRISE – PROJET OPERATIONNEL – N° fiche	
Axe stratégique	
Objectif stratégique	
Intitulé du projet	
Priorité du projet (de 1 à 3)	
Résultats attendus	
Indicateur(s) de réalisation et/ou de résultat	
Service(s) impliqué(s) dans la <u>réalisation</u> du projet	
Coordinateur(s) du projet	
Budget sollicité	

	Etapes essentielles du projet - livrables	Dates début	Dates fin
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10	Evaluation finale		

Annexe 4 : Quelques ouvrages et documents de référence

- COMMARMOND Gisèle, EXIGA Alain, *Manager par les objectifs*, Paris, Dunod, 2002
- COMMISSION EUROPEENNE, *Nouvelle période de programmation 2000-2006 : documents de travail méthodologiques, documents de travail n° 3, indicateurs pour le suivi et l'évaluation : une méthodologie indicative*, Commission européenne, Direction générale XVI Politique régionale et cohésion
- COMMISSION EUROPEENNE, *Nouvelle période de programmation 2007-2013 : documents de travail méthodologiques, documents de travail, indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique*, Commission européenne, Direction générale Politique régionale, 23 janvier 2006
- CORBEL Jean-Claude, *Management de projet*, Paris, Editions d'organisation, 2006
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *Le tableau de bord prospectif*, Paris, Eyrolles, Editions d'organisation, 2003
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Paris, Eyrolles, Editions d'organisation, 2001
- KAPLAN Robert S. et NORTON David P., *L'alignement stratégique*, Paris, Eyrolles, Editions d'organisation, 2007

SOMMAIRE

POURQUOI AVOIR ELABORE UN PLAN D'ENTREPRISE ?	7
Le contexte de création du plan	9
La démarche qualité, le premier plan stratégique et l'audit externe	9
La situation actuelle	9
Vers une gestion axée sur les résultats	10
COMMENT LE PLAN A-T-IL ETE ELABORE ?	11
Etape préalable : la création d'un comité de direction, d'un staff transversal et d'une cellule stratégique	11
Première étape : l'analyse de la situation, la définition des axes et des objectifs	12
Deuxième étape : la présentation des axes et objectifs stratégiques, la déclinaison des axes et objectifs en projets opérationnels	15
Troisième étape : La sélection et l'ajustement des projets	18
Quatrième étape : La finalisation des projets et la présentation du plan au Conseil de l'action sociale	20
LE PLAN	22
Nos axes	22
Nos objectifs	23
Nos projets opérationnels	24
Axe : Servir.....	24
Objectif : S1. Développer notre capacité à anticiper les besoins de nos publics et à évaluer les résultats de nos actions	24
Objectif : S2. Adapter qualitativement et quantitativement notre offre de service aux besoins de nos publics	24
Objectif : S3. Renforcer notre image et promouvoir notre identité par une meilleure communication vers nos publics et nos partenaires.....	26
Objectif : S4. Consolider et étendre nos réseaux et partenariats.....	26
Axe : Mobiliser.....	26
Objectif : M1. Gérer de manière prévisionnelle les ressources humaines	26
Objectif : M2. Développer un management responsable favorisant la participation, l'esprit d'initiative et la créativité	27
Objectif : M3. Développer une culture d'entreprise, la fierté d'être agent du CPAS	27
Objectif : M4. Améliorer le bien-être au travail, la protection et le soutien apportés aux agents.....	27
Axe : Gérer.....	28
Objectif : G1. Mettre en place une gestion financière et budgétaire dynamique, proactive et rigoureuse	28
Objectif : G2. Contribuer à la préservation de l'environnement	29
Objectif : G3. Développer une gestion par les processus, assurer à tous les niveaux la clarification des missions, la simplification et la standardisation des procédures.....	29
Objectif : G4. Améliorer la communication et la collaboration internes et la qualité des services rendus en interne.....	29
Objectif : 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	30
COMMENT LE PLAN SERA-T-IL MIS EN OEUVRE ?	31
Les conditions de réussite du plan	31
La communication	31
Le suivi, l'évaluation et l'ajustement du plan	32
La fiche d'état d'avancement d'un projet	33
L'indicateur d'état d'avancement d'un projet	33
Les indicateurs de résultat	34

Le tableau de bord	34
LES ANNEXES	35
Annexe 1 : Charte de qualité du Centre Public d'Action Sociale de Charleroi	36
Annexe 2 : Composition du staff conjoint, du comité de direction, du staff transversal et de la cellule stratégique.....	37
Annexe 3 : Fiche descriptive de projet	38
Annexe 4 : Quelques ouvrages et documents de référence.....	39
SOMMAIRE.....	40