

CENTRE PUBLIC D'ACTION SOCIALE DE LIÈGE

Plan stratégique du CPAS de Liège

Juillet 2013



CENTRE PUBLIC D'ACTION SOCIALE DE LIÈGE

Plan stratégique du CPAS de Liège

Juillet 2013

Contact : Cabinet du Directeur général
04/220.69.24
nathalie.rutten@cpasdeliege.be

**« Savoir pour prévoir, afin de pouvoir. »
Auguste Comte**

Remerciements :

*Merci
à tous les agents,
aux responsables de l'administration,
aux Conseillers de l'Action Sociale
ainsi qu'aux partenaires*

qui ont participé à la réalisation de ce travail.

Table des matières

PARTIE 1 :

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE	1
1. Introduction	2
2. Pourquoi créer un Plan stratégique ?.....	5
2.1. Qu'est-ce qu'un Plan stratégique ?.....	6
2.1.1. Une analyse de la situation actuelle, une définition des changements souhaitables et des actions à mener	6
2.1.2. Une redéfinition d'un cadre structurant qui rassure, planifie et organise...7	
2.1.3. Un outil de gestion du changement structuré et dynamique	8
2.2. Quels sont les objectifs du Plan stratégique ?.....	9
2.2.1. Asseoir ses objectifs et ses valeurs à travers une vision globale	9
2.2.2. Avoir une vision à moyen terme.....	9
2.2.3. Permettre une meilleure communication tant vers les agents que vers le public et les partenaires	9
3. Comment le Plan stratégique a-t-il été élaboré ?	10
3.1. Méthodologie.....	11
3.1.1. Méthode participative.....	11
3.1.2. Analyse de la situation (méthode SWOT)	12
3.1.3. Détermination des objectifs et actions	13
3.1.4. Développement des outils nécessaires au suivi et à la mise en œuvre des actions prioritaires	17
3.1.5. Actualisation et évaluation du Plan Stratégique.....	19
3.2. Calendrier.....	21
3.3. Conclusion.....	23
PARTIE 2 : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	24
PARTIE 3 : PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES.....	26

PARTIE 1

OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

Chapitre 1

Introduction

Dans le cadre de la note de politique générale 2012, le Conseil de l'Action sociale du CPAS de Liège a décidé d'établir un Plan stratégique visant à déterminer et à suivre les grands axes de développement du Centre pour les années à venir, dans une démarche de bonne gouvernance et de planification stratégique pluriannuelle.

La première étape du processus d'élaboration du Plan stratégique du CPAS de Liège a été initiée à la fin de la législature communale 2006-2012, durant laquelle ont été établis :

- l'analyse de la situation actuelle du CPAS, basée sur une démarche participative d'analyse des agents, décideurs et principaux partenaires ;
- les objectifs stratégiques et opérationnels que nous souhaitons mettre en œuvre.

C'est durant la législature 2013-2019 qu'il a été prévu que la deuxième phase du processus d'élaboration du Plan soit réalisée. Celle-ci a consisté à arrêter les actions prioritaires à réaliser pour atteindre les objectifs visés et à développer les outils de suivi et de mise en œuvre de ce Plan : définition des indicateurs, élaboration des tableaux de bord et planification des actions prioritaires préalablement identifiées.

Cette dynamique est à mettre en parallèle avec l'obligation future de développer un contrat d'objectifs entre l'administration et l'autorité publique, obligation reprise dans le décret régional du 17 avril 2013 relatif aux grades légaux.

Aussi, le Plan stratégique a été élaboré sur base du modèle de Programme stratégique transversal porté et développé par le Ministre des Pouvoirs locaux et l'Union des Villes et Communes de Wallonie. Le CPAS de Liège s'est inspiré des outils développés dans le cadre de l'opération pilote 2013-2018 menée par la Région wallonne et est membre du Réseau PST, plate-forme de ressources et d'échanges sur le Programme stratégique transversal communal.

L'enjeu est également de fédérer le personnel autour d'objectifs communs et de susciter l'adhésion de la majorité des agents du CPAS en l'impliquant au maximum dans le processus.

C'est pourquoi nous avons fait le choix de ne faire appel à aucun organisme de consultance externe pour la réalisation de notre Plan stratégique. L'intégralité de ce travail a donc été réalisé par et grâce à nos ressources internes. Des réunions de service se sont tenues dans tous les départements, au sein desquels des personnes ressources ont été désignées. En tout, près de 280 agents du CPAS ont été amenés à participer à la réalisation du Plan stratégique. Aussi, c'est le Comité de Direction qui a piloté l'entièreté du processus.

Ce Plan constitue une réelle opportunité pour le Conseil de l'Action Sociale qui pourra identifier les pistes proposées par l'administration et s'en inspirer pour élaborer les politiques à développer par notre Centre. Les budgets et notes de politiques générales arrêtés annuellement pourront ainsi s'inscrire dans une planification à plus long terme.

Le lien structurel entre la note de politique générale et le Plan stratégique a été mis place dès 2013 puisque celle-ci a été structurée sur base des objectifs stratégiques et opérationnels définis dans le cadre du Plan stratégique, qui a par ailleurs été construit dans une approche intégrée aux priorités du Projet de Ville. Aussi, les actions proposées dans le cadre de la note politique générale ont été déterminées en parallèle à la définition des actions prioritaires du Plan.

Notre objectif est que le Plan stratégique du CPAS de Liège soit un outil de gestion du changement efficace, participatif et évolutif permettant de suivre la réalisation des actions menées afin d'atteindre les objectifs fixés, de vérifier au fur et à mesure leur état d'avancement et d'établir le bilan des résultats engrangés.

Enfin, nous tenons ici à saluer le travail de tous les agents qui ont participé de près ou de loin à cet important travail et nous les en remercions très sincèrement.

Jean-Marc JALHAY,

Directeur général

Claude EMONTS,

Président

Pourquoi créer un Plan stratégique ?

2.1. Qu'est-ce qu'un Plan stratégique¹ ?

Un Plan stratégique est une démarche de gouvernance qui aide les institutions à mieux programmer leurs stratégies en développant une culture de la planification et de l'évaluation. C'est un projet politique, global, formalisé et structuré de manière à s'assurer de sa réalisation.

2.1.1 Une analyse de la situation actuelle, une définition des changements souhaitables et des actions à mener

Avant même d'envisager des stratégies de développement, la première étape consiste à dresser un bilan de la situation actuelle de l'institution. Celui-ci est réalisé sur base d'une analyse des valeurs et d'un état des lieux de l'organisation. Il est fondé sur la perception des agents et des partenaires à un moment donné. La démarche stratégique permet de mieux cerner le contexte général de l'institution, ses forces et faiblesses et les problèmes qu'elle essaye de résoudre.

Sur base des constats, sont alors identifiés les changements que l'institution compte mener pour améliorer son fonctionnement, assurer l'exercice de ses missions de la manière la plus efficiente possible et mieux répondre aux besoins de la population.

Les changements souhaitables sont définis en termes d'objectifs stratégiques qui déterminent les grands objectifs de développement de l'institution. Sont ensuite définis les objectifs opérationnels, qui précisent la manière dont on entend atteindre chaque objectif stratégique.

Cette première phase de l'élaboration du Plan a été réalisée au CPAS de Liège durant l'année 2012. Elle a consisté à présenter, dans un document global :

- une description de la situation actuelle du CPAS de Liège, vue par ses agents, ses responsables et ses principaux partenaires,
- les grands objectifs stratégiques traduits en objectifs opérationnels.

C'est en 2013 qu'il a été prévu de définir les actions prioritaires à réaliser en vue d'atteindre les objectifs fixés et de les soumettre au Conseil de l'Action sociale.

¹ Union des Villes et Communes de Wallonie, *Mouvement communal*, hors série – décembre 2011, n°863 ; <https://www.civicus.org/new/media/Planification%20Strategique.pdf>

2.1.2. Une redéfinition d'un cadre structurant qui rassure, planifie et organise

Pour pouvoir envisager des stratégies de développement de l'institution, il est utile de situer notre organisation dans un cadre conceptuel et structurant. Pour ce faire, le « système organisé d'action complexe »², au sein duquel les évolutions souhaitées doivent pouvoir se développer, peut être utilisé.

Selon A.P. Contandriopoulos, *la structure d'un « système organisé d'action » est constituée par l'interaction d'une structure physique particulière (bâtiments, ressources, information), d'une structure organisationnelle (lois, règlements, règles de fonctionnement, qui définissent comment sont distribuées les ressources) et d'une structure symbolique spécifique (valeurs, normes collectives, représentation du social), qui permet aux acteurs de communiquer et de trouver du sens à leurs actions.*

La structure délimite un espace social structuré dans lequel des acteurs interagissent. Leurs activités s'enchaînent dans des processus pour réaliser un ou des projets collectifs concourant à l'atteinte des finalités de l'organisation.

Le CPAS, comme tout « système organisé d'action » complexe, doit assumer quatre grandes fonctions, pour maintenir son existence et se développer :

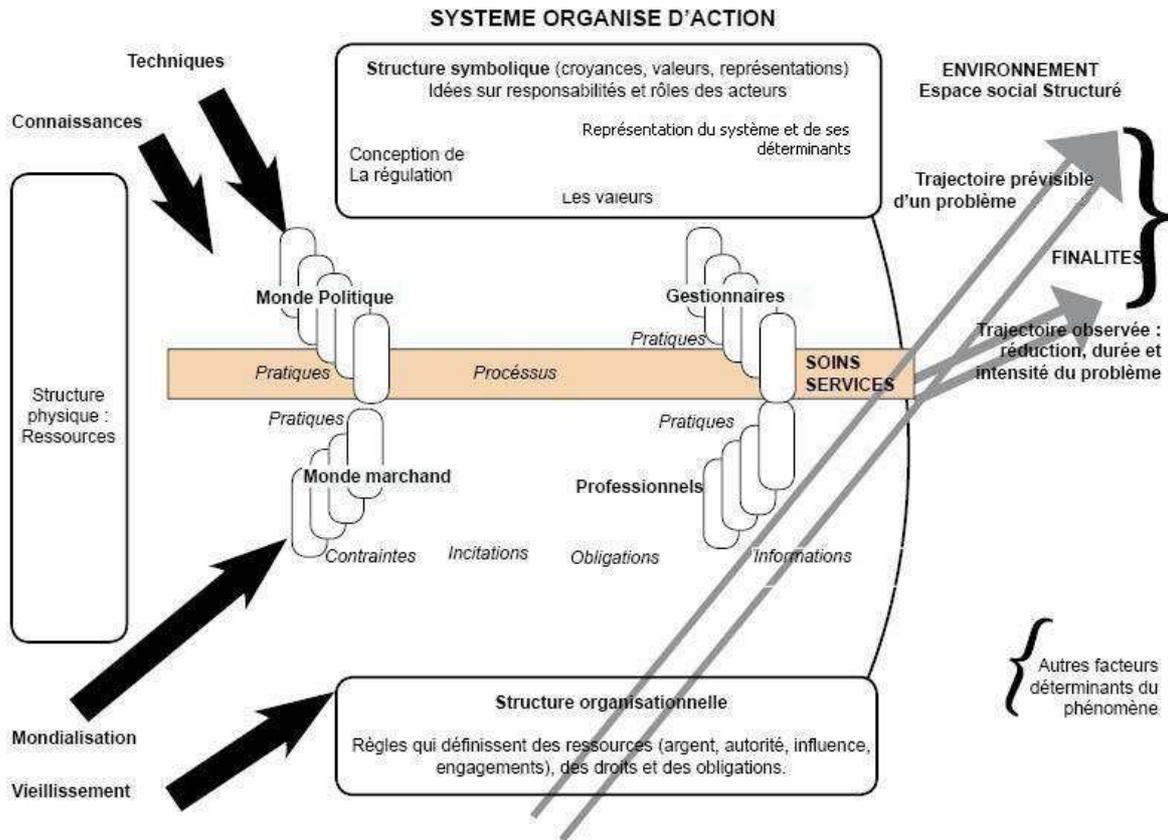
- *s'adapter, puiser dans son environnement les ressources nécessaires pour offrir des services,*
- *atteindre des buts qui sont valorisés (réduire l'intensité des problèmes sociaux maintenir la cohésion sociale, favoriser l'équité, restaurer l'autonomie des personnes...),*
- *produire de façon intégrée, organiser la coordination entre les parties, assurer la qualité,*
- *préserver et produire des valeurs et du sens.*

*Les finalités du système consistent à transformer la trajectoire prévisible d'évolution d'un ou plusieurs phénomènes, en agissant sur un certain nombre de leurs déterminants*³.

² Concept de M. A.P. Contandriopoulos, en partie emprunté à Parsons, Freidberg, Rocher, Bourdieu et Wacquant.

³ A.P. Contandriopoulos, «L'évaluation globale et intégrée des systèmes de santé (ÉGIPSS) : un instrument au service de l'amélioration continue de la performance», Administration de la santé et GRIS - Université de Montréal GRÉAS - Direction de santé publique de Montréal, Mars 2008

Schéma 1 : Système organisé d'action⁴



La démarche stratégique a amené les agents du CPAS de Liège à mieux comprendre le contexte général de leur institution. Elle leur a permis de concevoir leur organisation comme un système organisé d'actions complexes, situé dans un contexte concret (Liège, la société belge), à un moment donné (2012) et d'apporter de la clarté sur ses valeurs et ses finalités fondamentales. C'est sur cette base que les changements et les actions à mettre en place ont pu être définis et planifiés.

2.1.3. Un outil de gestion du changement structuré et dynamique

En plus d'être un outil permettant d'identifier les objectifs stratégiques et actions à mettre en œuvre pour les atteindre, le Plan est aussi un outil de gestion du changement. Il se présente sous la forme d'un canevas souple, évolutif par nature. Un tel plan se prolonge dans le temps en s'adaptant et en s'approfondissant sur le long terme.

⁴ Source : AP Contandriopoulos, *L'évaluation globale et intégrée des systèmes de santé (ÉGIPSS) : un instrument au service de l'amélioration continue de la performance*, Administration de la santé et GRIS - Université de Montréal GRÉAS - Direction de santé publique de Montréal, Mars 2008, p. 17.

2.2. Quels sont les objectifs du Plan stratégique ?

2.2.1. Asseoir ses objectifs et ses valeurs à travers une vision globale

La planification d'une stratégie permet aux agents d'avoir une vision globale et de se réappropriier les valeurs fondamentales poursuivies par leur institution.

Elle permet, dès lors, de sélectionner puis systématiser les actions souhaitées par les agents du CPAS de Liège en vue d'atteindre des objectifs stratégiques et opérationnels qu'ils ont eux-mêmes définis.

2.2.2. Avoir une vision à moyen terme

Le Plan stratégique permet de structurer la vision stratégique à moyen terme afin de ne pas perdre de vue ses missions fondamentales, obligatoires ou non, et les objectifs que l'on s'est assignés. Même si les choses peuvent évoluer, que des opportunités confirment des objectifs ou que des aléas les infirment, savoir vers quoi on tend permet également d'aller de l'avant. Il donne la possibilité aussi de réajuster les choses en connaissance de cause et de changer de cap tout en restant cohérent avec les orientations stratégiques fondamentales définies par les agents, les partenaires, le Comité de Direction et le Conseil de l'Action sociale.

2.2.3. Permettre une meilleure communication tant vers les agents que vers le public et les partenaires

En contribuant à la rédaction du Plan stratégique du CPAS de Liège, le travailleur peut se l'approprier. Ensuite, il peut se rendre compte de ce que l'institution veut mettre en place pour lui mais aussi de ce qu'il doit accomplir pour elle, pour l'ensemble de ses collègues et pour les personnes avec lesquelles il est en contact.

Le Plan stratégique a pour objectif de favoriser l'esprit d'équipe, le décloisonnement, le respect, la communication et l'écoute. Impliquer le personnel du CPAS de Liège à la réalisation du Plan (de la création de ce dernier à la réalisation des actions spécifiques) peut permettre à la fois de :

- favoriser la bonne implémentation de celui-ci,
- faire naître la motivation, une conscience professionnelle, un sentiment d'appartenance, voire de fierté, chez les agents et donner un sens tout à fait pragmatique aux services qu'ils rendent en les fédérant autour de projets stratégiques dont ils sont parties prenantes.

Le Plan stratégique du CPAS de Liège peut également contribuer à améliorer son image auprès de l'opinion publique, en se positionnant comme étant une institution appliquant des principes de bonne gouvernance et de bonne gestion.

Comment le Plan stratégique a-t-il été élaboré ?

3.1. Méthodologie

3.1.1. Méthode participative

Afin que le Plan stratégique reflète au maximum la pensée de l'ensemble de l'institution, le Directeur général du CPAS a souhaité qu'il soit élaboré selon une approche participative. En d'autres termes, le Plan stratégique a été réalisé dans le cadre de processus participatifs impliquant au maximum les agents du CPAS ainsi que certains de nos partenaires.

La participation du personnel du CPAS de Liège et des partenaires a été garantie par le biais de groupes de travail organisés à différents niveaux.

Le Comité de Direction est le premier groupe à s'être réuni pour, dans un premier temps, définir la méthodologie de travail. Ensuite, comme tous les groupes de travail, il a participé à la première étape d'élaboration du Plan. Mais le Comité de Direction porte également la responsabilité du Plan stratégique.

Bien que ce soient les Conseillers de l'Action sociale qui décident des objectifs à atteindre et des actions à mettre en place, ceux-ci ont constitué un groupe de travail. Deux séances organisées à l'issue du Conseil de l'Action sociale ont été dédiées à cet exercice. Ainsi, tous les partis politiques étaient associés à la réflexion. Les Conseillers de l'Action sociale qui le souhaitaient ont pu participer au processus et transmettre leurs réflexions basées sur l'expérience acquise durant leur mandat.

Par après, des réunions ont été organisées dans les services. Au total, 26 groupes de travail, rassemblant en tout près de 280 participants, se sont tenus au sein des différents départements du CPAS. Ils étaient ouverts aux chefs de services et aux agents. Ces groupes de travail étaient le lieu de concertation par excellence.

Ci-dessous le nombre de groupes de travail par département :

- Action sociale : 2,
- Aide sociale : 2,
- Maintien à Domicile : 16,
- Recette : 1,
- Affaires générales : 3,
- Personnel: 2.

Les principaux partenaires fonctionnels du CPAS ont été associés à la réflexion. Des groupes de travail mixtes, composés de ces partenaires et d'agents du CPAS, ont été organisés au sein des départements.

Ce sont les responsables des départements tant de l'Action sociale⁵ que de l'Aide sociale⁶ qui ont désigné les partenaires qu'ils souhaitaient associer à la réflexion, sur base des grands domaines d'action qui les concernaient.

Dès lors, le processus d'élaboration du Plan est le résultat d'une réflexion partagée entre les organes de direction, le personnel des services, les partenaires fonctionnels et les décideurs politiques du CPAS. La rédaction du Plan, quant à elle, a été organisée de sorte que la concertation interne et externe soit structurée.

Pour plus d'efficacité, un Comité de suivi exécutif a été réuni pour chaque étape du processus pour travailler à la rédaction des propositions d'actions en vue de le présenter au Comité de Direction. Il revenait au Comité de suivi la tâche de récolter et d'analyser l'ensemble des données et d'établir une synthèse globale de l'état des lieux. Ensuite, le Comité de suivi était chargé de reformuler les propositions d'actions, de les classer par thématique et de les regrouper en objectifs stratégiques et opérationnels pour les soumettre au Comité de Direction. Cette étape a permis aux membres du Comité de Direction d'aboutir à une même perception et à une même compréhension de chaque action. C'est lui qui est chargé de définir les objectifs et les actions que l'Administration souhaite mettre en place et de les proposer au Conseil de l'Action sociale.

3.1.2. Analyse de la situation (méthode SWOT)

De juin à octobre 2012 a eu lieu la première étape du processus d'élaboration du Plan stratégique. Elle consistait à dresser, par groupe de travail, l'état des lieux du CPAS de Liège. Pour ce faire, une analyse SWOT⁷ a été réalisée au sein de ces groupes de travail.

L'analyse SWOT est une technique de constats souvent utilisée en amont des démarches stratégiques. Elle donne une vision intéressante des réalités internes à l'institution, en tenant compte des éléments exogènes. C'est un outil 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. C'est une méthode ouverte et accessible à tous les agents des services.

Les participants déterminaient quels étaient, pour le CPAS de Liège, les :

- **atouts internes**, en répondant à la question :

Quelles sont les forces internes du CPAS de Liège qui permettent de faire face favorablement aux évolutions et à son environnement ?

⁵ Ont participé au groupe de travail « partenaires de l'Action sociale, les représentants des organismes suivants : la Cour du Travail de Liège (le Premier Président et la Greffière en chef), Forem Formation, Haute Ecole de la Province de Liège, Habitat Services, GLAMO, Coordination socio-culturelle du quartier Sainte-Marguerite, Calif, Sans Logis hommes, La Bobine, Résa gaz, SAJ, APJ et CLF.

⁶ Ont participé au groupe de travail les représentants des organismes suivant : Solidaris, Espace lecture publique, Service social Liège ouest, CLSS, Concerto, Cap Migrant, Maison quartier St Léonard, La Bobine et SAS – AMO.

⁷ De l'anglais, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces.

- **faiblesses internes**, en répondant à la question :

Quels sont les inconvénients et points à améliorer dans l'organisation interne du CPAS de Liège ? Quels sont les obstacles, les manques, les insuffisances, les handicaps... ?

- **opportunités externes**, en répondant à la question :

Quels sont les développements intéressants, pour le CPAS de Liège, qui donnent la possibilité de faire encore mieux ?

- **menaces externes**, en répondant à la question :

Quels sont les facteurs externes pertinents, pour le CPAS de Liège, qui peuvent affaiblir ou menacer son existence ?

3.1.3. Détermination des objectifs et actions

Sur base des exercices SWOT, ont été dégagées, au sein de tous les groupes de travail, des propositions d'objectifs stratégiques et opérationnels et des propositions d'actions à mener. L'ensemble de ces suggestions ont été émises en vue de préserver ou accentuer les forces et de diminuer les faiblesses en croisant les différents facteurs identifiés.

Les participants proposaient des actions répondant à cette série de questions :

- *Qu'allons-nous faire pour préserver ou accentuer les forces?*
- *Qu'allons-nous faire pour diminuer les faiblesses ?*
- *Comment saisir au mieux les opportunités et en tirer le meilleur profit pour notre organisation ?*
- *Que pouvons-nous faire pour maîtriser, contourner ou intégrer les menaces ?*

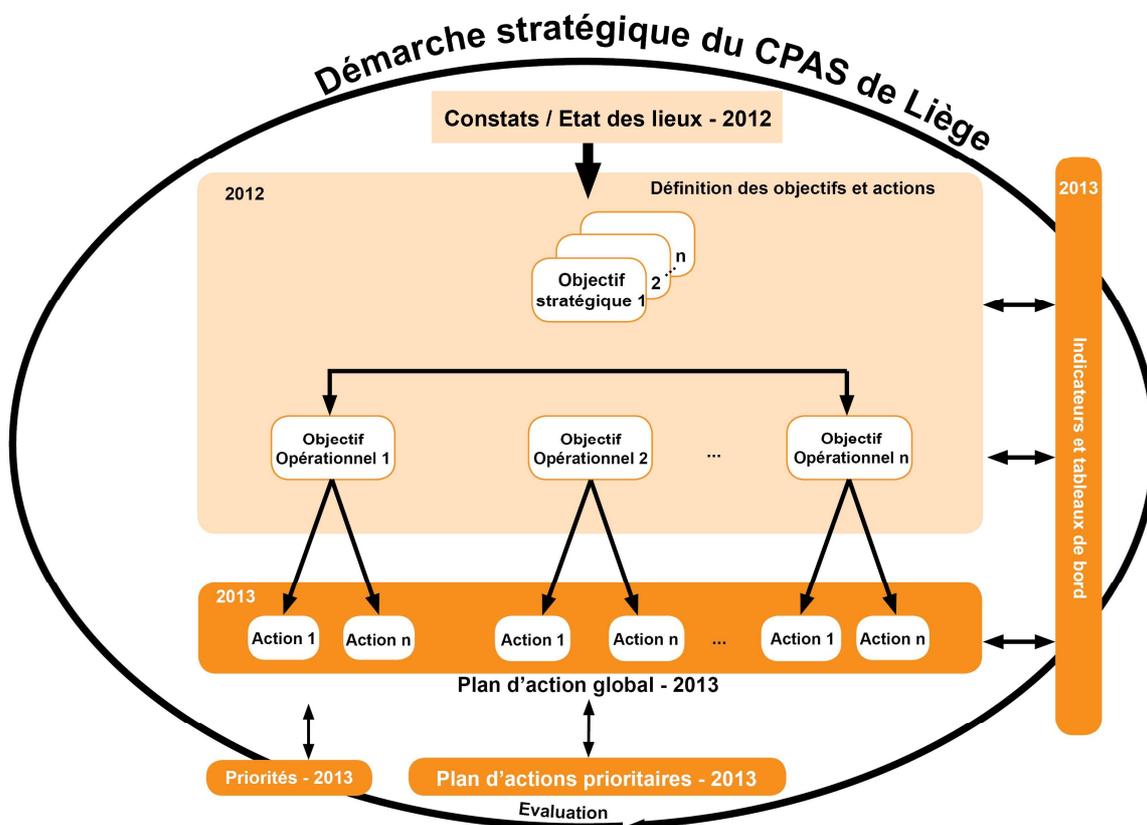
Un premier projet de Plan stratégique a été présenté le 20 décembre 2012 au Conseil de l'Action sociale : une synthèse des états des lieux a été présentée et des objectifs stratégiques et opérationnels ont été arrêtés.

Une fois les objectifs stratégiques et opérationnels arrêtés, l'étape suivante consistait à établir un plan d'action global, basé sur les propositions des groupes de travail, avec les membres du Comité de Direction.

Suite à la réalisation d'un projet de plan d'action global reprenant les propositions d'actions émises dans les différents groupes de travail, des réunions bilatérales ont été organisées avec les membres du Comité de Direction pour que chacun d'entre eux puisse faire part de ses priorités en matière d'actions. Sur base de ces propositions, un plan d'actions prioritaires a été élaboré en vue d'être soumis au Conseil de l'Action sociale.

Enfin, parmi les actions prioritaires, une dizaine d'entre elles a été proposée au Conseil de l'Action sociale par le Comité de Direction comme étant primordiale.

Schéma 2 : Démarche stratégique⁸



⁸ Source : Sur base du schéma de l'Union des Villes et Communes de Wallonie - BSB Management Consulting, groupe de travail n°1 Programme transversal communal – Guide pratique, 14 juin 2012, p. 5.

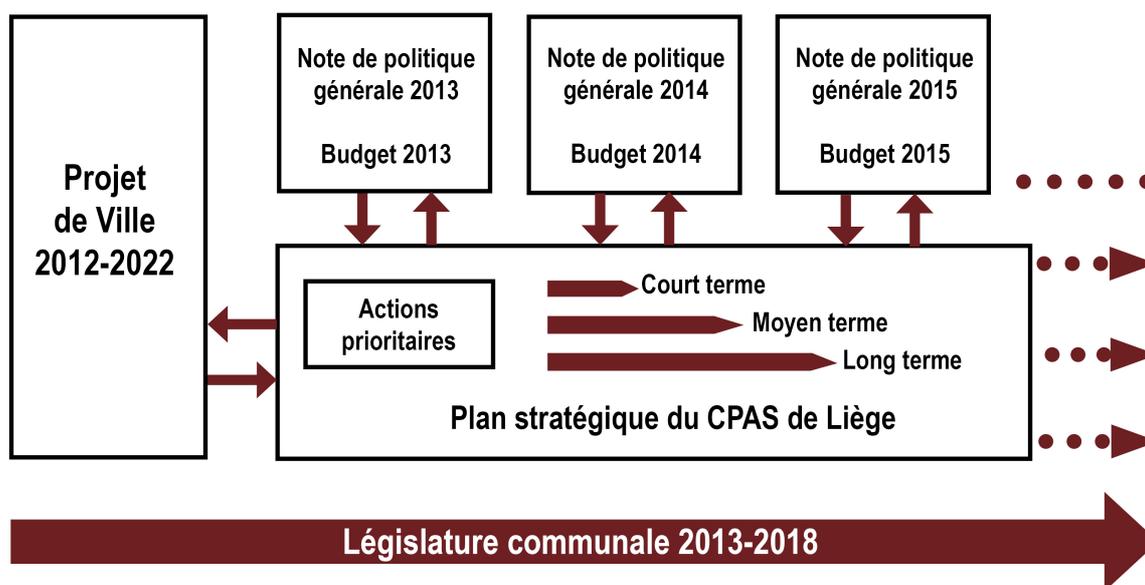
La conception des objectifs et actions

	Conseil de l'Action sociale	Comité de Direction	Personnel (groupes de travail) - Démarche participative	Comité de suivi exécutif
État des lieux	Participation au constat (SWOT)	Participation au constat (SWOT)	Participation au constat (SWOT)	Synthèse des états des lieux
Objectifs et actions	Propositions <u>Fixation des objectifs stratégiques et opérationnels</u>	Propositions Définition des objectifs stratégiques et opérationnels à proposer au CAS	Propositions	Synthèse des propositions d'objectifs et actions, avis et proposition d'adaptation
Plan d'actions prioritaires (tableau de bord, « fiches action »+ indicateurs de réalisation)	<u>Adoption des actions prioritaires et prise de connaissance du tableau de bord</u>	Arbitrage et définition des actions prioritaires à présenter au CAS Validation des fiches « action » pour le tableau de bord		Formalisation des fiches « action » pour le tableau de bord
Priorisation	<u>Validation de la priorisation</u> proposée par le Comité de Direction	Proposition de priorisation		
Suivi	Evolution régulière	Méthodologie de développement (fiches)		

Lien entre le Plan stratégique et les notes de politiques générales

La note de politique générale 2013 a été structurée sur base des objectifs stratégiques et opérationnels définis dans le cadre du Plan stratégique. Aussi, les actions proposées dans le cadre de cette dernière ont été déterminées en parallèle à la définition des actions prioritaires du Plan⁹.

Liens entre le Plan stratégique du CPAS de Liège, le Projet de Ville et les notes de politiques générales



⁹ C'est ainsi que, parmi les 100 actions prioritaires, 47 d'entre elles se retrouvent également dans la note de politique générale 2013.

3.1.4. Développement des outils nécessaires au suivi et à la mise en œuvre des actions prioritaires

Une fois les projets de plan d'actions prioritaires établis, les ressources nécessaires à la réalisation des actions envisagées ont été définies, des indicateurs d'impact et de résultats pertinents ont été conçus et des tableaux de bord de suivi ont été élaborés.

Sur base du modèle de fiche du Programme stratégique transversal promu par l'Union des Villes et Communes et la Région wallonne, des fiches « actions » ont été conçues et seront complétées pour chaque action prioritaire. Ces dernières permettent de procéder à la mise en œuvre du Plan et de suivre au fur et à mesure sa réalisation. Les éléments des fiches « action » sont alors repris dans un tableau de bord commun pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des actions par des indicateurs d'avancement et de résultats.

Modèle de fiche « action »

FICHE ACTION				
DOMAINE				
Objectif stratégique	Intitulé de l'objectif stratégique			
Objectif opérationnel	Intitulé de l'objectif opérationnel			
Action n°	Intitulé de l'action	Coordinateur de la rédaction		Nom du responsable de la coordination de la rédaction de la fiche « actions »
		Service gestionnaire		Nom du service responsable et des services associés dans la mise en place et du suivi des sous-actions en vue de réaliser l'action
Origine de l'action	Lien avec l'état des lieux. (Réalisé par Cabinet du Secrétaire)			
Partenaires	Nom(s) du (des) éventuel(s) partenaire(s) associé(s) à la réalisation de l'action			
Sous-actions	Impact budgétaire ☆	Estimation budgétaire	Indicateurs de résultat (réalisation)	Délaï de réalisation
Énumération des sous-actions nécessaires à la réalisation de l'action globale	Pour chaque sous-action, déterminer le budget sollicité entre : *Ordinaire – Fonctionnement *Ordinaire – Personnel *Extraordinaire – Investissements *Néant	Il s'agit d'estimer le coût de chaque sous-action ou de reprendre les paramètres qui permettront de le faire.	L'indicateur peut comprendre un indicateur de référence vers lequel on souhaite tendre et un indicateur de résultat reprenant le résultat pragmatique atteignable. (à remplir par la suite)	Pour chaque sous-action, déterminer si c'est à : Court terme : < 1 an Moyen terme : 1 – 3 ans Long terme : > 3 ans
Commentaires	Éventuels			



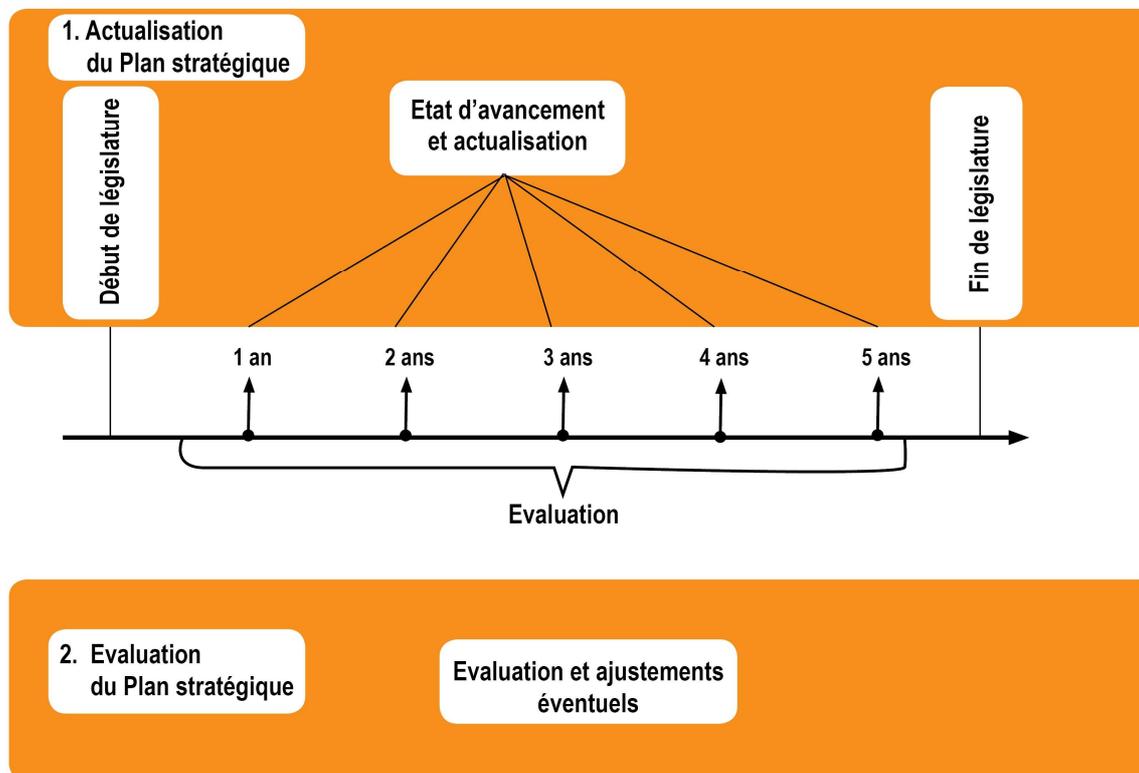
Pour déterminer l'impact budgétaire, ont été identifiés au sein du budget les articles budgétaires concernés par les actions proposées. Ne sont repris ici que les éventuels coûts supplémentaires engendrés par ces dernières. Les actions qui pouvaient a priori être réalisées en interne avec les ressources en place ont été considérées comme n'ayant aucun impact budgétaire, bien qu'il soit évident que leur mise en œuvre engendre dans tous les cas un impact en terme de temps travail, et donc de dépense de personnel, ou de dépense de fonctionnement. Autrement dit, quand il a été estimé qu'il était possible que l'action soient réalisée avec les ressources existantes, nous avons considéré qu'elle pouvait être réalisée sans conséquence financière pour notre Centre. Les dépenses identifiées sont donc des coûts supplémentaires à prévoir car nécessairement indispensables pour réaliser l'action.

Tableau de bord

PLAN STRATEGIQUE DU CPAS DE LIEGE											
Objectifs & actions		Avancement				Résultats					
Intitulé	Service(s) gestionnaire(s)	Impact budgétaire	Estimation budgétaire	Échéance Court terme : < 1 an Moyen terme : 1 – 3 ans Long terme : > 3 ans	Indicateurs de réalisation	Coordinateur de rédaction de la fiche "action"	Statut			Indice de santé	Résultat atteint
							A PROGRAMMER	EN COURS	FINALISÉ		
0.5. : objectif stratégique 0.0. : objectif opérationnel											
DOMAINE :											
O.S.1											
O.O.1											
Action 1											
Sous-action 1											
Sous-action 2											
Sous-action 3											

3.1.5. Actualisation et évaluation du Plan Stratégique

Le Plan stratégique du CPAS de Liège est un outil de gestion du changement, qui a vocation à évoluer dans le temps et à être régulièrement actualisé. Nous avons donc prévu de réaliser des actualisations et une évaluation du Plan stratégique au cours de cette législature. L'intégration des priorités dans les notes de politique générale annuelles constituent également un moment privilégié d'évaluation annuelle.



3.1.5.1. Actualisation du Plan stratégique¹⁰

Cette phase a pour objectif de faire le point sur l'état d'avancement du Plan stratégique et, dans un deuxième temps, d'effectuer les ajustements nécessaires. Il est préconisé de procéder à une actualisation une fois par an.

Des responsables, désignés par leur direction, examineront la mise en œuvre des sous-actions qui leur sont assignées en fonction des indicateurs d'avancement définis dans le tableau de bord (statut et indice de santé).

Le service responsable de l'action proposera ensuite au Comité de Direction, après concertation avec les responsables des sous-actions, les adaptations à prévoir. Sur base de ces propositions, le Comité actualisera le Plan stratégique dans son ensemble pour l'année suivante.

¹⁰ Source : Michèle BOVERIE, Brigitte SOMERS et Julie THOMAS, *Le Programme stratégique transversal communal (PST), Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs*, Editions Politeia, BSB, UVCW, Bruxelles, 2013, p. 73 à 76.

3.1.5.2. Evaluation du Plan stratégique¹¹

Cette étape a pour objectif de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels par la bonne mise en œuvre des actions et d'ainsi s'assurer qu'ils contribuent effectivement à l'atteinte des objectifs stratégiques. Cette évaluation permet ensuite d'effectuer les adaptations nécessaires au niveau du plan d'action et de ses priorités.

Nous avons pour objectif de procéder à la première évaluation formalisée du Plan stratégique à la moitié de la législature, en 2015.

Les responsables des sous-actions feront l'évaluation de l'atteinte des résultats fixés au départ pour les sous-actions dont ils sont les référents.

Ensuite, le service responsable de l'action proposera au Comité de Direction, après concertation avec les responsables des sous-actions, les adaptations à prévoir au niveau des sous-actions, des actions et des objectifs opérationnels mais aussi au niveau de l'impact budgétaire.

Sur base de ces propositions, le Comité repositionnera alors le Plan stratégique dans son ensemble et le soumettra à nouveau au Conseil de l'Action sociale.

NB : Cet exercice peut déboucher sur un ajustement de fond et donc sur de nouvelles actions, de nouveaux objectifs de résultats et de nouvelles priorités.

¹¹ Source : Michèle BOVERIE, Brigitte SOMERS et Julie THOMAS, *Le Programme stratégique transversal communal (PST), Guide pratique pour définir ses objectifs et indicateurs*, Editions Politeia, BSB, UVCW, Bruxelles, 2013, pp. 78-79.

3.2. Calendrier

Première phase	2012
<p>Élaboration de la méthodologie de base et proposition d'objectifs stratégiques par le Comité de Direction</p>	<p>Mai – juin</p>
<p>Analyse de la situation du CPAS de Liège et définition des objectifs stratégiques et opérationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunions des 26 groupes de travail (280 participants) rassemblant les agents, les responsables de l'administration et politiques ainsi que les partenaires fonctionnels : <ul style="list-style-type: none"> ○ État des lieux (Analyse SWOT) ○ Propositions d'objectifs et actions • Synthèse des états des lieux et des propositions d'objectifs et d'actions des groupes de travail par le Comité de suivi exécutif • Définitions des propositions d'objectifs stratégiques et opérationnels par le Comité de Direction • Présentation du projet de Plan stratégique au Conseil de l'Action Sociale <ul style="list-style-type: none"> ○ Prise de connaissance de la démarche et de l'état des lieux ○ Adoption des objectifs stratégiques et opérationnels 	<p>Juin-décembre</p> <p>Septembre -octobre</p> <p>Novembre-décembre</p> <p>Décembre</p> <p>20 décembre</p>

Deuxième phase	2013
<p>Définition du plan d'actions prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du plan d'actions sur base des propositions des groupes de travail • Consultation des membres du Comité de Direction sur les propositions d'actions prioritaires • Arrêt des propositions d'actions prioritaires par le Comité de Direction • Première validation des actions prioritaires par le Conseil de l'Action sociale 	<p>Février – mai</p> <p>Février</p> <p>Février - mars</p> <p>10 avril</p> <p>2 mai</p>
<p>Développement des outils nécessaires au suivi et à la mise en œuvre des actions prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création du modèle de fiche « action » et de tableau de bord • Elaboration des fiches « action » pour chaque action prioritaire par le Comité de Suivi • Validation des fiches « action » par le Comité de Direction • Elaboration du tableau de bord à partir des fiches « action » 	<p>Mai – juin</p> <p>Mai</p> <p>Mai - juin</p> <p>12 et 19 juin</p> <p>Juin</p>
<p>Adoption du Plan stratégique par le Conseil de l'Action sociale (Plan d'actions prioritaires, priorisation, outils de suivi et de mise en œuvre)</p>	<p>4 juillet</p>
<p>Suivi et mise en œuvre des actions, évaluations</p>	<p>2013 - ...</p>
<p>Evaluation formelle et actualisation</p>	<p>2015</p>

3.3. Conclusion

Élaboré à l'aube d'une nouvelle législature communale, le processus de construction du Plan stratégique du CPAS de Liège s'est mis en route. Nous avons, dans un premier temps, défini une méthodologie à suivre pour élaborer notre Plan stratégique. Nous avons ensuite fait l'analyse de la situation de notre Centre, avec le concours des agents, des directions, des Conseillers de l'Action sociale et des principaux partenaires. C'est sur cette base que nous avons pu identifier quels sont, selon les participants à la conception de ce Plan, les changements souhaités et les actions que notre institution doit mener pour améliorer son fonctionnement et mieux répondre aux besoins de la population et de ses agents.

Grâce à la démarche stratégique, le personnel, les responsables de l'Administration, les décideurs politiques et les partenaires ont pu avoir une vision plus claire sur ce qu'est le CPAS de Liège, ses capacités et ses difficultés, mais aussi sur ses valeurs fondamentales et sur les changements à opérer.

Ce processus a permis aux participants de redéfinir les grandes finalités du CPAS et de se resituer dans un système organisé d'actions. En définitive, on peut considérer que les finalités ainsi précisées sont d'apporter les réponses légale et sociale adéquates aux besoins sociaux de la population liégeoise, de maintenir la cohésion sociale, de favoriser l'équité, et ce en combinant des interventions sociales, collectives ou individuelles, préventives ou curatives, seuls ou en partenariat, qui permettent de restaurer l'autonomie des personnes en situation de détresse sociale et de les amener à vivre dans des conditions conformes à la dignité humaine.

Ce travail marque également le début d'un processus à plus long terme, visant à mettre en place et utiliser un nouvel outil de gestion partagé, participatif et évolutif, nous permettant de guider et de suivre les axes de développement de notre Centre.

PARTIE 2

ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Dans cette partie, nous présentons, sous forme de schéma, une synthèse de la situation actuelle du CPAS de Liège dressée à partir des analyses SWOT réalisées au sein des différents groupes de travail.

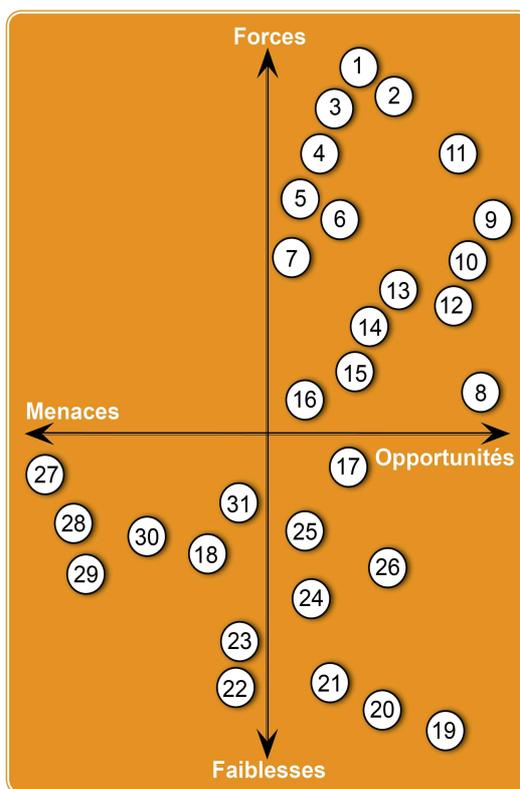
Ce schéma tente de reproduire le plus fidèlement possible les constats exprimés par les participants en classant les principales idées selon qu'elles sont plutôt ressenties comme des forces, des faiblesses, des menaces ou des opportunités, sans rentrer dans le détail des analyses propres à certains services.

Soulignons toutefois que tous les participants ne s'accordent pas toujours sur les mêmes constats. Nous avons donc choisi de classer les idées générales selon comment elles ont été le plus fréquemment exprimées, en y apportant les nuances nécessaires.

Schéma : Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces

Légende

1. Diversité des services
2. Proximité des services
3. Expertise et qualification du personnel
4. Sentiment d'appartenance à son service
5. Taille de l'institution
6. Management
7. Motivation du personnel
8. Développements technologiques
9. Capacités de développement
10. Variété des sources de financement
11. Ouverture du CPAS sur le monde extérieur
12. Partenariats externes
13. Rajeunissement du personnel
14. Formations
15. Cadre du personnel



Légende

16. Déménagements de services
17. Communication externe
18. Difficultés des métiers
19. Informatique
20. Coordination et communication internes
21. Sentiment d'appartenance à l'institution
22. Infrastructures
23. Conditions de travail
24. Formalisation des procédures
25. Gestion des ressources humaines
26. Transmission du savoir
27. Contexte social
28. Carcan budgétaire
29. Dépendance des financements externes
30. Relations Ville – CPAS
31. Image du CPAS

PARTIE 3

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Table des matières

Introduction	30
Domaine 1 : Service à la population.....	32
Objectif stratégique 1 : Adapter qualitativement et quantitativement l'offre de services en fonction de l'évolution du public et de la société	33
□ Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'accueil des usagers des services du CPAS.....	33
□ Objectif opérationnel 2 : Permettre aux antennes sociales de proposer un accompagnement social individualisé de qualité et de répondre de façon optimale aux nouvelles problématiques sociales.....	33
□ Objectif opérationnel 3 : Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes bénéficiaires du CPAS par un accompagnement social adapté..	33
□ Objectif opérationnel 4 : Favoriser l'intégration des personnes de nationalité ou d'origine étrangère en offrant un accompagnement adapté et spécifique tenant compte des différents obstacles rencontrés dans leur parcours d'insertion	33
□ Objectif opérationnel 5 : Permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et de réduire durablement leurs frais d'énergie	33
□ Objectif opérationnel 6 : Renforcer nos actions en matières d'aide à la santé, de prévention et de santé mentale pour les personnes précarisées.....	33
□ Objectif opérationnel 7 : Améliorer la prise en charge des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale.....	34
□ Objectif opérationnel 8 : Renforcer nos actions en matière de lutte contre le surendettement.....	34
□ Objectif opérationnel 9 : Développer un accompagnement spécifique pour les mineurs en difficulté dans les familles précarisées	34
□ Objectif opérationnel 10 : Favoriser le maintien à domicile des personnes par une offre de services adaptée et accessible permettant de rencontrer les défis des familles ou liés au vieillissement de la population	34
□ Objectif opérationnel 11 : Améliorer les services à la population en saisissant les opportunités de subventions	34
Objectif stratégique 2 : Offrir un service public moderne efficace et efficient et grâce à la mise en œuvre d'un plan stratégique d'utilisation des nouvelles technologies.....	34
□ Objectif opérationnel 1 : Développer une gestion informatisée des services sociaux de première ligne en regroupant dans un dossier social informatisé unique et intégré les informations nécessaires au suivi social des personnes	34
□ Objectif opérationnel 2 : Doter les travailleurs d'outils technologiques performants nécessaires à la réalisation de leur mission	35
□ Objectif opérationnel 3 : Mettre en place un système informatique efficace permettant une gestion automatisée et informatisée du Maintien à domicile..	35
□ Objectif opérationnel 4 : Mettre en place un système informatique efficace permettant une gestion automatisée et informatisée des services de l'Administration générale et de la Recette	35
□ Objectif opérationnel 5 : Optimiser le partage de l'information grâce au réseau informatique et aux potentialités du réseau intra- et extranet	35

Objectif stratégique 3 : Organiser les missions du CPAS dans le cadre d'un réseau large et diversifié pour répondre au mieux aux besoins sociaux	35
□ Objectif opérationnel 1 : Étendre les collaborations entre CPAS permettant d'élaborer des actions communes	35
□ Objectif opérationnel 2 : Développer les collaborations avec les services de la Ville de Liège et d'autres institutions publiques	36
□ Objectif opérationnel 3 : Consolider et étendre les réseaux et partenariats établis avec le acteurs associatifs afin d'impulser des méthodes de travail et des actions innovantes et d'améliorer le suivi des personnes aidées...	36
Objectif stratégique 4 : Être une institution connue et reconnue pour l'ensemble de ses missions	36
□ Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'information et la communication envers nos publics et partenaires en se basant sur un plan de communication global et pluriannuel	36
□ Objectif opérationnel 2 : Améliorer l'image du CPAS auprès de l'opinion publique.....	36
Domaine 2 : Mobilisation des ressources humaines.....	37
Objectif stratégique 5 : Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et des besoins de l'organisation.....	38
□ Objectif opérationnel 1 : Définir et mettre en place une cellule de gestion des ressources humaines.....	38
□ Objectif opérationnel 2 : Gérer les recrutements de manière prévisionnelle..	38
□ Objectif opérationnel 3 : Améliorer l'information, l'accueil et l'intégration des nouveaux agents	38
□ Objectif opérationnel 4 : Gérer les remplacements de manière prévisionnelle	38
□ Objectif opérationnel 5 : Valoriser et utiliser au mieux les compétences et le savoir des agents.....	38
□ Objectif opérationnel 6 : Accroître les compétences du personnel par le biais des formations.....	38
□ Objectif opérationnel 7 : Offrir un statut au personnel en assurant l'accès à la nomination d'agents en fonction des ressources et en accord avec les autorités de tutelle	39
□ Objectif opérationnel 8 : Améliorer le suivi de la gestion des horaires des agents et de l'exécution du travail	39
Objectif stratégique 6 : Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des bâtiments	39
□ Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'état des bâtiments abritant les services du CPAS afin de permettre aux agents d'exercer leurs missions dans de bonnes conditions	39
□ Objectif opérationnel 2 : Développer des outils pour améliorer le bien-être des agents, leurs conditions de travail et leur sécurité	40
Objectif stratégique 7 : Être un CPAS véhiculant une culture d'entreprise partagée et motivante.....	40
□ Objectif opérationnel 1 : Développer le sentiment d'appartenance à l'institution, la fierté de travailler au sein du CPAS et l'esprit d'équipe dans et entre les services.....	40

□	Objectif opérationnel 2 : Favoriser la motivation, la participation et l'esprit d'initiative.....	40
	Objectif stratégique 8 : Être doté d'un management dynamique, compétent et respecté	40
□	Objectif opérationnel 1 : Favoriser la collégialité entre les membres du Comité de Direction	40
□	Objectif opérationnel 2 : Consolider et soutenir la structure managériale intermédiaire.....	41
□	Objectif opérationnel 3 : Optimiser l'information à destination des Conseillers de l'Action sociale et assurer leur implication dans les processus de décisions	41
	Domaine 3 : Organisation.....	42
	Objectif stratégique 9 : Être une organisation cohérente et structurée par des procédures et processus intégrés, standardisés et simplifiés au maximum	43
□	Objectif opérationnel 1 : Analyser les procédures et règlements établis au sein des services afin de les adapter, les simplifier et les rendre accessibles en permanence	43
□	Objectif opérationnel 2 : Améliorer l'organisation et la planification du travail au sein des services	43
□	Objectif opérationnel 3 : Développer des processus transversaux, intégrés et standardisés	43
	Objectif stratégique 10 : Assurer la transversalité entre les services	43
□	Objectif opérationnel 1 : Faciliter la communication entre tous les agents du CPAS.....	43
□	Objectif opérationnel 2 : Favoriser les collaborations internes et la connaissance de l'institution	44
	Objectif stratégique 11 : Poursuivre et renforcer la gestion rigoureuse, dynamique et prévisionnelle des finances	44
□	Objectif opérationnel 1 : Renforcer les actions permettant à notre Centre de gérer ses finances de manière optimale	44
□	Objectif opérationnel 2 : Développer des synergies avec d'autres services publics en vue de réaliser des économies d'échelle et d'éviter les chevauchements d'activité.....	44
□	Objectif opérationnel 3 : Avoir une approche intégrée dans la gestion financière et budgétaire	44
□	Objectif opérationnel 4 : Valoriser le patrimoine privé du CPAS	45
□	Objectif opérationnel 5 : Réaliser des économies en utilisant les ressources de notre planète de manière responsable.....	45
	Priorisation.....	46

Introduction

Le plan d'actions prioritaires reprend 100 actions qui ont été ciblées comme prioritaires afin de répondre à 11 objectifs stratégiques déclinés en 46 objectifs opérationnels. De ces 100 actions, une dizaine a été définie comme primordiale.

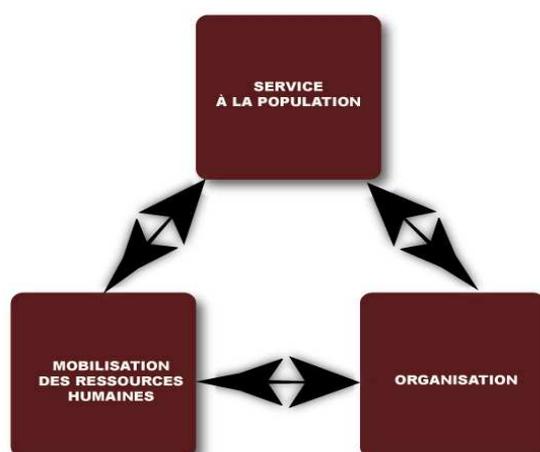
Les objectifs stratégiques expriment les changements que le CPAS veut mettre en œuvre dans son organisation interne et le rôle qu'il entend jouer dans la société. Ils répondent à la question « Quel CPAS voulons-nous être ? ».

Pour chaque objectif stratégique, une série d'objectifs opérationnels ont été définis. Ceux-ci sont la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques et précisent la manière dont on entend les atteindre. Ils permettent d'organiser la gestion et concernent la pratique sur le terrain.

Les objectifs stratégiques retenus ont été répartis au préalable en trois grands domaines d'intervention :

- **Domaine 1 : Service à la population** : mieux servir nos publics avec l'aide de nos partenaires car c'est notre mission principale,
- **Domaine 2 : Mobilisation des ressources humaines** : mieux mobiliser notre personnel car il représente notre meilleur atout,
- **Domaine 3 : Organisation** : améliorer l'organisation interne de notre institution et mieux travailler ensemble pour se donner plus de moyens d'agir et de meilleures chances de réussite.

S'il est vrai que la mobilisation des ressources humaines et l'organisation ont pour finalité ultime l'amélioration du service à la population, nous avons pris le parti d'élever ces deux objectifs au rang de domaines étant donné leur importance à nos yeux. Ainsi une série d'objectifs ayant trait aux ressources humaines et à l'organisation de notre institution ont été considérés comme stratégiques. Il est à préciser également que ces trois domaines sont des axes qui se soutiennent et se renforcent mutuellement car ils sont reliés entre eux par de multiples liens de cause à effet.



Domaine 1

Service à la population

Objectifs stratégiques prioritaires soulignés

** = Actions reprises dans la note de politique générale 2013*

Objectif stratégique 1 : Adapter qualitativement et quantitativement l'offre de services en fonction de l'évolution du public et de la société

- **Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'accueil des usagers des services du CPAS**
 - Valoriser la fonction et les espaces d'accueil du public et améliorer l'accueil téléphonique (1)
- **Objectif opérationnel 2 : Permettre aux antennes sociales de proposer un accompagnement social individualisé de qualité et de répondre de façon optimale aux nouvelles problématiques sociales**
 - Améliorer le délai de réponse et permettre une orientation efficace et rapide vers les services compétents (2)
- **Objectif opérationnel 3 : Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des personnes bénéficiaires du CPAS par un accompagnement social adapté**
 - Multiplier les projets visant à amener les bénéficiaires de l'aide sociale à accéder un emploi durable et de qualité (3*)
 - Intensifier les actions des services d'insertion sociale (4)
- **Objectif opérationnel 4 : Favoriser l'intégration des personnes de nationalité ou d'origine étrangère en offrant un accompagnement adapté et spécifique tenant compte des différents obstacles rencontrés dans leur parcours d'insertion**
 - Participer à la mise en place d'un dispositif d'accueil des primo-arrivants permettant un accueil centralisé, une orientation et un accompagnement adéquat en collaboration avec le CRIPEL, la Ville de Liège et le réseau associatif (5*)
- **Objectif opérationnel 5 : Permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et de réduire durablement leurs frais d'énergie**
 - Développer des actions au sein de la cellule éco-logement (6*)
 - Favoriser la création de logements solidaires (habitats-kangourou...) (7*)
- **Objectif opérationnel 6 : Renforcer nos actions en matières d'aide à la santé, de prévention et de santé mentale pour les personnes précarisées**
 - Mettre en place le système de carte médicale électronique en collaboration avec le SPP-IS (medi-prima) permettant de simplifier et d'automatiser la prise en charge financière des soins de santé pour les personnes non-mutuellistes (8*)
 - Renforcer la coordination et la prise en charge des problématiques de santé mentale (9*)

- **Objectif opérationnel 7 : Améliorer la prise en charge des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale**
 - Adapter les services du Dispositif d'Urgence Sociale en fonction de l'évolution des publics et des problématiques sociales (10)
- **Objectif opérationnel 8 : Renforcer nos actions en matière de lutte contre le surendettement**
 - Développer l'action du service Médiation de Dettes et de la Cellule Energie (11)
- **Objectif opérationnel 9 : Développer un accompagnement spécifique pour les mineurs en difficulté dans les familles précarisées**
 - Spécialiser les interventions du service Appui 0-18 au bénéfice des mineurs d'âge des familles aidées par le CPAS et des familles précarisées (12)
- **Objectif opérationnel 10 : Favoriser le maintien à domicile des personnes par une offre de services adaptée et accessible permettant de rencontrer les défis des familles ou liés au vieillissement de la population**
 - Réaliser une enquête auprès des usagers des services du Maintien à domicile du CPAS afin d'adapter les services à leurs besoins et priorités (13*)
 - Développer des collaborations internes entre le service Placement en Maison de repos et le Dispositif d'Urgence sociale en vue d'améliorer l'accompagnement et le placement en maison de repos des personnes âgées sans-abri (14*)
- **Objectif opérationnel 11 : Améliorer les services à la population en saisissant les opportunités de subventions**
 - Développer et adapter nos services à la population en participant aux plans et programmes existants, en rentrant des demandes de subventions ainsi qu'en favorisant les échanges avec les pouvoirs subsidiants (15)

Objectif stratégique 2 : Offrir un service public moderne efficace et efficient et grâce à la mise en œuvre d'un plan stratégique d'utilisation des nouvelles technologies

- **Objectif opérationnel 1 : Développer une gestion informatisée des services sociaux de première ligne en regroupant dans un dossier social informatisé unique et intégré les informations nécessaires au suivi social des personnes**
 - Implémenter un logiciel social unique et intégré afin d'une part, d'informatiser la gestion des dossiers et d'autres part, de partager les données entre les services

sociaux généraux de l'aide sociale, les services spécialisés et la comptabilité (16*)

- Étendre, renforcer et sécuriser le réseau informatique du CPAS en vue d'interconnecter tous les services du CPAS et d'augmenter la capacité et la rapidité de la transmission des informations électroniques (17*)
- Planifier et organiser l'information et les formations nécessaires à la bonne marche du plan d'utilisation des nouvelles technologies (18*)
- **Objectif opérationnel 2 : Doter les travailleurs d'outils technologiques performants nécessaires à la réalisation de leur mission**
 - Exploiter au mieux les outils informatiques existants (19)
 - Planifier de manière pluriannuelle l'acquisition du matériel et des logiciels utiles (20*)
- **Objectif opérationnel 3 : Mettre en place un système informatique efficace permettant une gestion automatisée et informatisée du Maintien à domicile**
 - Informatiser la gestion des services de maintien à domicile (infirmiers, aides familiales, gardes à domicile, aides ménagères et repas à domicile) (21*)
- **Objectif opérationnel 4 : Mettre en place un système informatique efficace permettant une gestion automatisée et informatisée des services de l'Administration générale et de la Recette**
 - Renforcer l'informatisation de la gestion du personnel (22)
 - Informatiser et automatiser le cycle des dépenses (bons de commande informatisés, traitement informatique et numérisé des factures...) (23)
 - Développer des collaborations et synergies avec le service informatique de la Ville et de la Police permettant de favoriser l'informatisation du CPAS (24*)
- **Objectif opérationnel 5 : Optimiser le partage de l'information grâce au réseau informatique et aux potentialités du réseau intra- et extranet**
 - Développer l'utilisation de l'intranet pour la transmission des informations et le partage des savoirs entre les agents (25)
 - Améliorer la récolte et la transmission des données statistiques en créant un dossier informatique partagé centralisant les statistiques utiles (26)

Objectif stratégique 3 : Organiser les missions du CPAS dans le cadre d'un réseau large et diversifié pour répondre au mieux aux besoins sociaux

- **Objectif opérationnel 1 : Étendre les collaborations entre CPAS permettant d'élaborer des actions communes**

- Poursuivre le développement de l'association Chapitre XII « Maintien à Domicile au Pays de Liège » en développant ses activités et en favorisant l'intégration des CPAS de la région liégeoise (27*)
- **Objectif opérationnel 2 : Développer les collaborations avec les services de la Ville de Liège et d'autres institutions publiques**
 - Soutenir les collaborations avec les services sociaux de la Ville en matière de relogement des personnes expulsées (28)
 - Maintenir et développer le partenariat établi entre le Dispositif d'urgence sociale et la Police de Liège en organisant des rencontres régulières entre les équipes de terrain (29)
- **Objectif opérationnel 3 : Consolider et étendre les réseaux et partenariats établis avec le acteurs associatifs afin d'impulser des méthodes de travail et des actions innovantes et d'améliorer le suivi des personnes aidées**
 - Renforcer les partenariats et réseaux établis par les services de l'aide et de l'action sociales (30)
 - Renforcer les partenariats et réseaux établis par les services de maintien à domicile (31*)
 - Soutenir le secteur de l'économie sociale en intégrant des clauses sociales dans les marchés publics établis par le CPAS (32)

Objectif stratégique 4 : Être une institution connue et reconnue pour l'ensemble de ses missions

- **Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'information et la communication envers nos publics et partenaires en se basant sur un plan de communication global et pluriannuel**
 - Adapter les communications destinées aux bénéficiaires et partenaires des services sociaux du CPAS (33*)
 - Renforcer la promotion des services du Maintien à Domicile du CPAS (34)
- **Objectif opérationnel 2 : Améliorer l'image du CPAS auprès de l'opinion publique**
 - Développer des supports de communications permettant de renforcer l'image du CPAS (35*)

Domaine 2

Mobilisation des ressources humaines

Objectifs stratégiques prioritaires soulignés

** = Actions reprises dans la note de politique générale 2013*

Objectif stratégique 5 : Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et des besoins de l'organisation

- **Objectif opérationnel 1 : Définir et mettre en place une cellule de gestion des ressources humaines**
 - Procéder au recrutement et à la constitution d'une cellule de gestion des ressources humaines (36*)
 - Développer des collaboration et synergies avec la Ville en matière de gestion des ressources humaines (37)
- **Objectif opérationnel 2 : Gérer les recrutements de manière prévisionnelle**
 - Optimiser les procédures pour les recrutements externes dans une logique de gestion prévisionnelle des agents et des compétences (38)
 - Favoriser les mutations internes en systématisant et en approfondissant les procédures mises en place ainsi qu'en améliorant la communication interne (39)
- **Objectif opérationnel 3 : Améliorer l'information, l'accueil et l'intégration des nouveaux agents**
 - Élaborer et mettre en œuvre un plan d'accueil et d'intégration des nouveaux agents (40)
- **Objectif opérationnel 4 : Gérer les remplacements de manière prévisionnelle**
 - Améliorer la gestion des fins de contrat à durée déterminée, les départs à la pension et les remplacements nécessaires que cela engendre (41)
- **Objectif opérationnel 5 : Valoriser et utiliser au mieux les compétences et le savoir des agents**
 - Poursuivre et approfondir le processus d'évaluation et en assurer le suivi (42*)
 - Octroyer les évolutions de carrière (43*)
 - Établir un catalogue des compétences spécifiques des agents, des personnes-ressources et des experts par matières reconnues (44*)
- **Objectif opérationnel 6 : Accroître les compétences du personnel par le biais des formations**
 - Affiner le plan de formation en adaptant régulièrement l'offre de formations (45*)
 - Revoir la procédure et la gestion des demandes de formation permettant de mieux tenir compte de la pertinence de la formation, des évaluations et du plan de formation et de l'impact budgétaire (46)
 - Développer l'offre de formations ciblées sur le savoir, savoir-être et savoir-faire (47*)

- **Objectif opérationnel 7 : Offrir un statut au personnel en assurant l'accès à la nomination d'agents en fonction des ressources et en accord avec les autorités de tutelle**
 - Déterminer avec la Ville l'étendue et les modalités concrètes des nominations (48*)
 - Planifier les futures nominations et l'organisation d'examens (49*)
 - Communiquer clairement à l'ensemble du personnel sur la mise en œuvre du cadre, les possibilités d'évolution de carrière et les perspectives réelles via divers moyens de communication interne (50)
- **Objectif opérationnel 8 : Améliorer le suivi de la gestion des horaires des agents et de l'exécution du travail**
 - Réorganiser le système de pointage afin de le rendre plus performant et plus équitable (51*)
 - Développer des indicateurs pour assurer un meilleur suivi en matière d'absentéisme (52)

Objectif stratégique 6 : Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des bâtiments

- **Objectif opérationnel 1 : Améliorer l'état des bâtiments abritant les services du CPAS afin de permettre aux agents d'exercer leurs missions dans de bonnes conditions**
 - Planifier et organiser le déménagement du Service d'accueil des demandeurs d'asile (53*)
 - Déménager les services localisés dans le bâtiment du Plope (ELIS, Archives, Travaux, repas à domicile) vers des locaux plus adaptés en veillant à regrouper les services ayant des objectifs communs (54*)
 - Rénover le bâtiment du siège central en réalisant des investissements permettant de le valoriser et d'être rentabilisés et planifier une alternative à moyen terme (55*)
 - Adapter et aménager les bâtiments des services sociaux décentralisés afin d'améliorer les conditions de travail des agents et de leur permettre de mieux exercer leurs missions (56*)
 - Adapter les locaux du Dispositif d'Urgence sociale afin d'améliorer les conditions de travail des agents et d'accueil du public (57*)

- **Objectif opérationnel 2 : Développer des outils pour améliorer le bien-être des agents, leurs conditions de travail et leur sécurité**
 - Renforcer la prévention des risques psychosociaux avec l'aide du conseiller du Service Interne de Prévention et de Protection au Travail et de la médecine du travail (SPMT) afin d'améliorer la prise en compte et la gestion des facteurs humains par notre organisation dans les services sociaux (58)
 - Soutenir les propositions du responsable du Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPPT) et améliorer le suivi des actions proposées (59)
 - Continuer l'analyse des risques en termes de sécurité et de santé au travail réalisée par le responsable SIPPT (60)
 - Organiser des formations permettant d'améliorer la sécurité des agents au travail (61)
 - Organiser des formations permettant d'améliorer le bien-être des agents au travail (62)

Objectif stratégique 7 : Être un CPAS véhiculant une culture d'entreprise partagée et motivante

- **Objectif opérationnel 1 : Développer le sentiment d'appartenance à l'institution, la fierté de travailler au sein du CPAS et l'esprit d'équipe dans et entre les services**
 - Soutenir et encadrer l'Amicale du Personnel en vue de favoriser l'organisation des activités extra professionnelles et de véhiculer un sentiment d'appartenance à l'institution (63)
 - Mettre à la disposition des agents un matériel floqué du logo du CPAS (véhicules, sacs, vêtements de travail...) (64*)
- **Objectif opérationnel 2 : Favoriser la motivation, la participation et l'esprit d'initiative**
 - Organiser des rencontres entre le Président, le Directeur général et l'ensemble des agents d'un service afin de soutenir les agents dans leurs missions (65*)
 - Informer les agents sur l'impact du Plan stratégique et sur les suites de leur contribution dans le cadre de son élaboration (66*)

Objectif stratégique 8 : Être doté d'un management dynamique, compétent et respecté

- **Objectif opérationnel 1 : Favoriser la collégialité entre les membres du Comité de Direction**
 - Renforcer le rôle du Comité de Direction comme lieu privilégié organisant la transversalité entre les départements (67)

- **Objectif opérationnel 2 : Consolider et soutenir la structure managériale intermédiaire**
 - Optimiser l'encadrement dans les limites du cadre du personnel (68)
 - Valoriser et soutenir le personnel d'encadrement en place (69*)
 - Organiser le recours aux supervisions externes (70)
- **Objectif opérationnel 3 : Optimiser l'information à destination des Conseillers de l'Action sociale et assurer leur implication dans les processus de décisions**
 - Assurer une formation continuée pour les Conseillers de l'Action sociale (71)

Domaine 3

Organisation

Objectifs stratégiques prioritaires soulignés

** = Actions reprises dans la note de politique générale 2013*

Objectif stratégique 9 : Être une organisation cohérente et structurée par des procédures et processus intégrés, standardisés et simplifiés au maximum

- **Objectif opérationnel 1 : Analyser les procédures et règlements établis au sein des services afin de les adapter, les simplifier et les rendre accessibles en permanence**
 - Développer un vade-mecum de tous les services sociaux de première ligne (Aide et Action sociales et Maintien à Domicile) (72)
 - Développer un vade-mecum de la gestion financière (73)
 - Développer un vade-mecum de la gestion du personnel (74)
 - Analyser et adapter les procédures d'attribution des logements du patrimoine privé (75)
- **Objectif opérationnel 2 : Améliorer l'organisation et la planification du travail au sein des services**
 - Doter le service informatique d'un outil de planification des tâches afin d'optimiser les services rendus en interne (76)
 - Doter les services des travaux d'un outil de planification des tâches afin d'optimiser les services rendus en interne (77)
 - Doter le service communication d'un outil de planification des tâches afin d'optimiser les services rendus en interne (78)
 - Créer une cellule marchés publics et renforcer les synergies avec la Ville en la matière (79*)
- **Objectif opérationnel 3 : Développer des processus transversaux, intégrés et standardisés**
 - Analyser et adapter les processus établis au sein des services sociaux et financiers en vue de préparer l'implémentation du logiciel social unique et intégré (80)

Objectif stratégique 10 : Assurer la transversalité entre les services

- **Objectif opérationnel 1 : Faciliter la communication entre tous les agents du CPAS**
 - Établir et mettre en œuvre un plan de communication interne (81)
 - Développer et systématiser l'utilisation d'outils de communication interne (82*)
 - Diffuser des communications à destination du personnel dans le but de les impliquer davantage dans la vie du Centre et de mieux comprendre l'état d'avancement de projets les concernant (83*)

- **Objectif opérationnel 2 : Favoriser les collaborations internes et la connaissance de l'institution**
 - Organiser une journée d'échange et d'information sur les services sociaux du CPAS rassemblant les agents de tous les départements (84)
 - Renforcer l'information sur les services sociaux de première ligne envers l'ensemble des services du CPAS (85)
 - Améliorer la visibilité du travail réalisé par les services "support" en communiquant sur le rôle et les missions de chacun, via des brochures, l'intranet et l'extranet (86)
 - Créer des groupes de travail inter-services par thématique, quartier ou discipline entre les services et les secteurs (87)

Objectif stratégique 11 : Poursuivre et renforcer la gestion rigoureuse, dynamique et prévisionnelle des finances

- **Objectif opérationnel 1 : Renforcer les actions permettant à notre Centre de gérer ses finances de manière optimale**
 - Assurer le suivi du plan de gestion (88*)
 - Prévenir et intensifier la lutte contre la fraude sociale en améliorant l'information aux bénéficiaires, l'exploitation des informations nécessaires à l'enquête sociale et le suivi des sanctions et des actions judiciaires (89*)
 - Demander une intervention financière de la part des bénéficiaires qui signent un mandat de gestion avec le service Placement en Maison de Repos (90*)
- **Objectif opérationnel 2 : Développer des synergies avec d'autres services publics en vue de réaliser des économies d'échelle et d'éviter les chevauchements d'activité**
 - Collaborer avec l'Intercommunale de mutualisation informatique et organisationnelle (IMIO) en vue de partager nos efforts entre pouvoirs locaux et réduire les coûts en matière d'informatisation (91*)
 - Développer les collaborations avec les services de la Ville de Liège en matière de finances (92)
 - Planifier et établir de nouveaux marchés conjoints avec la Ville de Liège et d'autres services publics (93*)
 - Instaurer un accord pluriannuel avec la Ville sur les synergies en cours ou à développer (94*)
- **Objectif opérationnel 3 : Avoir une approche intégrée dans la gestion financière et budgétaire**

- Réorganiser les services financiers dans le cadre du nouveau décret sur les grades légaux (95*)
- Retravailler la présentation des tableaux de bord de gestion et de suivi budgétaire (96)
- Établir une analyse des risques et de gestion des risques financiers (97)
- **Objectif opérationnel 4 : Valoriser le patrimoine privé du CPAS**
 - Poursuivre la rénovation du patrimoine privé du CPAS en vue d'augmenter les recettes locatives et l'offre de logement (98*)
- **Objectif opérationnel 5 : Réaliser des économies en utilisant les ressources de notre planète de manière responsable**
 - Effectuer des travaux permettant de réaliser des économies d'énergie sur les bâtiments publics du CPAS (99)
 - Mener des actions de sensibilisation du personnel à la gestion durable : gestion responsable du papier, gestion des énergies, solidarité et respect du travail d'autrui (100)

Priorisation

Parmi les actions prioritaires, dix d'entre elles ont été déterminées par le Comité de Direction comme primordiales. Pour faire cet exercice, celui-ci a cherché à identifier les développements qui étaient les plus essentiels pour notre Centre au regard des constats réalisés lors de l'état des lieux (Forces-Faiblesses-opportunités-Menaces). Attention que celles-ci sont à différencier des actions à réaliser dans l'année, qui ont été identifiées dans la note de politique générale 2013.

Aussi, le Comité de Direction a veillé à ce que ces actions émanent de chacun des 3 axes de développement du Plan stratégique. C'est ainsi que :

- les 3 premières sont issues du domaine 1 « service à la population »,
- les 3 suivantes sont issues du domaine 2 « mobilisation des ressources humaines »,
- les 4 dernières sont issues du domaine 3 « organisation ».

Les 10 actions déterminées comme primordiales sont les suivantes :

1. Valoriser la fonction et les espaces d'accueil du public et améliorer l'accueil téléphonique (1)
2. Améliorer le délai de réponse et permettre une orientation efficace et rapide vers les services compétents (2)
3. Implémenter un logiciel social unique et intégré afin d'une part, d'informatiser la gestion des dossiers et d'autre part, de partager les données entre les services sociaux généraux de l'aide sociale, les services spécialisés et la comptabilité (16*)
4. Procéder au recrutement et à la constitution d'une cellule de gestion des ressources humaines (36*)
5. Octroyer les évolutions de carrière (43*)
6. Renforcer la prévention des risques psychosociaux avec l'aide du conseiller du Service Interne de Prévention et de Protection au Travail et de la médecine du travail (SPMT) afin d'améliorer la prise en compte et la gestion des facteurs humains par notre organisation dans les services sociaux (58)
7. Développer un vade-mecum de tous les services sociaux de première ligne (Aide et Action sociales et Maintien à Domicile) (72)
8. Créer une cellule marchés publics et renforcer les synergies avec la Ville en la matière (79*)
9. Instaurer un accord pluriannuel avec la Ville sur les synergies en cours ou à développer (94*)
10. Poursuivre la rénovation du patrimoine privé du CPAS en vue d'augmenter les recettes locatives et l'offre de logement (98*)