

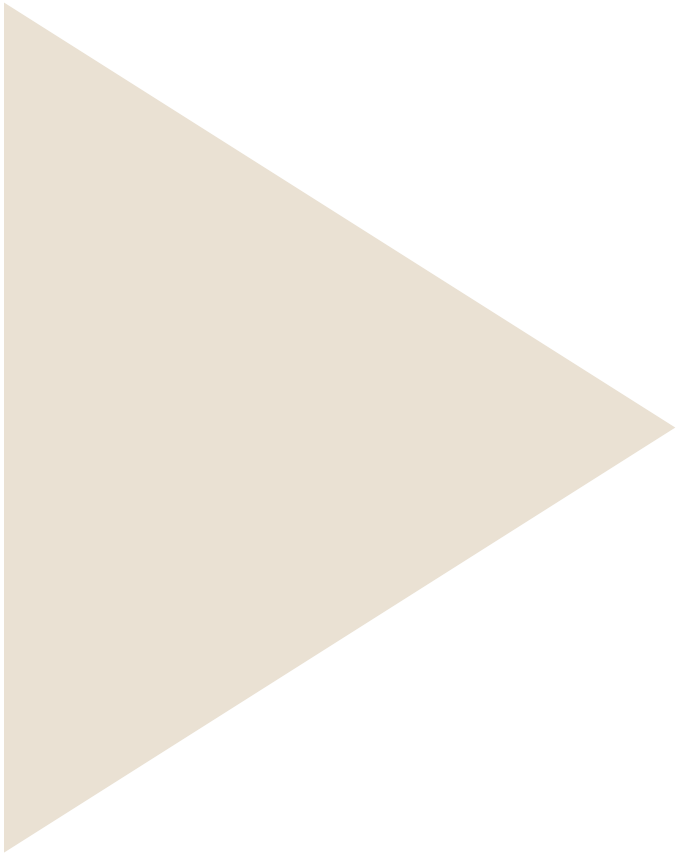


PST

PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL

2025-2030





Chapitre 1

Contexte et cadre de référence

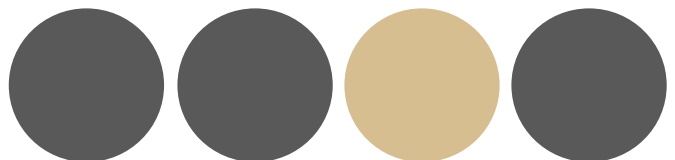


Table des matières

Introduction	3
Cadre legal	5
Les etapes de l'elaboration du pst	6
Les synergies	9
Les odd et la durabilité	8
Transition numerique : un defi à part entière	11
Une vision stratégique à long terme chamboulée	12
Objectif strategique n° 1	14
Objectif strategique n° 2	20
Objectif strategique n° 3	27
Objectif strategique n° 4	38
Conclusion	45

INTRODUCTION

Dans un contexte financier particulièrement tendu pour les CPAS, où l'équilibre budgétaire se joue parfois sur le fil du rasoir, il devient impératif de repenser nos modes d'action. Il ne s'agit plus d'envisager des projets coûteux, mais bien de miser sur l'intelligence organisationnelle et l'optimisation de nos pratiques internes.

Ce Programme Stratégique Transversal s'inscrit dans une logique de recentrage sur l'axe interne : améliorer notre fonctionnement pour mieux servir. Deux objectifs majeurs guident cette démarche : garantir le bien-être du personnel et renforcer la « rentabilité » de notre institution. La notion de rentabilité n'est pas réservée au secteur privé : elle a tout son sens dans un pouvoir public social, à condition de la penser autrement. Ici, il ne s'agit pas de générer du profit mais d'utiliser au mieux les ressources disponibles pour maximiser l'impact social de chaque action. Être rentable pour un CPAS, c'est s'assurer que chaque euro investi contribue réellement à améliorer la vie des usagers, à renforcer l'efficience des services et à pérenniser l'accomplissement de nos missions.

Cette rentabilité se mesure aussi en interne, du point de vue du personnel : meilleure utilisation du temps, outils adaptés, procédures simplifiées, circulation fluide de l'information... Un CPAS mieux organisé, c'est aussi un CPAS qui travaille dans de meilleures conditions, où l'énergie est consacrée à l'essentiel plutôt qu'à la complexité évitable.

Le PST nous aide ainsi à avancer vers une forme de rentabilité sociale : celle qui permet de faire mieux avec les moyens existants, sans sacrifier nos valeurs, mais au contraire, en les rendant plus visibles, plus concrètes, et plus durables.

Cette nécessité est d'autant plus pressante que le contexte socio-économique belge évolue rapidement. La réforme du chômage, (dans le cadre de la stratégie fédérale de retour à l'emploi) prévoit notamment une limitation des allocations dans le temps et une responsabilisation accrue des demandeurs d'emploi. Ces mesures risquent d'augmenter significativement le nombre de personnes se tournant vers les CPAS pour une aide sociale, accentuant la pression sur les services.

Dès janvier 2026, 300 personnes supplémentaires pourraient pousser les portes du CPAS pour demander de l'aide. Se posera la question de l'accueil, des réponses apportées dans le respect des droits des citoyens et dans celui du bien-être des agents.

Avec des équipes soudées et soutenues, nous y parviendrons.

Paradoxalement, alors qu'il faudrait du renfort en personnel pour accueillir ce transfert de compétences déguisé (les pouvoirs locaux devraient réussir la mise à l'emploi là où le fédéral puis les régions ont échoué), les subsides s'étiolent. Ceux qui ne disparaissent pas purement et simplement sont réduits à peau de chagrin...

Pour un CPAS ayant décidé d'étendre l'action sociale au-delà des missions de base définies dans la loi organique de 1976, les défis seront forcément plus ambitieux : maintenir l'offre de services (crèche, maisons de repos, aide-ménagères à domicile, repas à domicile) tout en assurant voire en améliorant la qualité de ces services à la population.

La mise en œuvre du nouveau Plan wallon de lutte contre la pauvreté, qui appelle à une action renforcée des pouvoirs locaux dans la prévention et l'accompagnement, renforce la nécessité d'adaptabilité,

d'inventivité voire de résilience de nos équipes. « Faire toujours plus avec toujours moins » semble devoir devenir l'adage des CPAS...

Face à ces défis, ce PST propose une feuille de route réaliste et responsable. Il vise à structurer notre action autour d'une organisation rationnelle du travail, à mobiliser pleinement les compétences internes, et à garantir un équilibre entre performance institutionnelle et bien-être des travailleurs. C'est à cette condition que nous pourrions continuer à assurer, avec rigueur et dignité, notre mission essentielle au service de la population.

CADRE LEGAL

Le décret du 19 juillet 2018 a intégré l'obligation d'élaborer un Programme Stratégique Transversal (PST) à l'article 27 de la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale.

Extraits :

Article 27ter – Loi organique des CPAS :

§1er. « Dans les six mois qui suivent l'installation du conseil de l'action sociale, celui-ci adopte un programme stratégique transversal. Ce programme est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le conseil de l'action sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le conseil de l'action sociale et l'administration. »

Dans les deux mois après son installation, le Conseil de l'action sociale adopte une feuille de route politique dite « Déclaration de Politique Sociale » couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques.

Cette déclaration est alors opérationnalisée par l'administration dans un programme stratégique transversal envisagé comme un outil de gouvernance pluriannuel. Le PST est adopté par le Conseil de l'action sociale ou par le Bureau permanent, en cas de délégation à celui-ci, dans les six mois qui suit son installation (délai porté à neuf mois pour 2025-2030). Dans les deux mois qui suivent l'adoption du PST, le BP invite Directeur général et le directeur financier à un entretien en vue d'actualiser leur rapport de planification individuelle¹.

À mi-législature et au terme de la législature, le PST est soumis au minimum à une évaluation. En cas de délégation, le Bureau permanent réalise ces évaluations et le Conseil de l'action sociale en prend acte. En fin de législature, le Comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le Conseil se saisit pour réaliser, dans le cours du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des Conseils communaux, la dernière évaluation de la législature. En cas de délégation, le Conseil de l'action sociale et le Bureau permanent prennent acte du rapport d'exécution. Ce rapport ainsi que la dernière évaluation de la législature sont alors transmis au Conseil de l'action sociale issu des élections suivantes.

Le PST traduit la vision globale de l'administration en objectifs concrets et mesurables ; il est un outil utile (et obligatoire²) pour structurer et orienter l'action publique de manière stratégique, en assurant que toutes les initiatives concourent à l'amélioration du bien-être collectif.

La notion de transversalité est essentielle pour dégager une vision globale d'un CPAS qui a élargi le champ de ses compétences au-delà de l'action sociale de base prévue dans la loi organique.

Le terme "transversal" signifie que le programme ne se limite pas à un seul domaine d'action mais englobe plusieurs secteurs. Il vise à créer des synergies entre différents services et départements pour une approche plus cohérente et intégrée des enjeux sociaux.

¹ Circulaire du 16 juillet 2019 – PST et grades légaux interprétant le décret du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation

² 19 JUILLET 2018 - Décret intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'action sociale

LES ETAPES DE L'ELABORATION DU PST

Déclaration de politique sociale (DPS) – Vision stratégique

LE PST est la traduction administrative de la vision politique. La DPS, élaborée dans les deux mois suivant l'installation du Conseil de l'action sociale, développe 4 axes porteurs qui ont été repris comme objectifs stratégiques (OS) par l'administration car ils reflètent ses priorités pour les 6 années à venir : l'autonomie, la dignité humaine, la prévention et la durabilité.

Chaque objectif stratégique est décliné en objectifs opérationnels (OO) eux-mêmes constitués d'actions à mettre en œuvre.

En visant l'autonomie, le centre vise à soutenir chaque individu dans son parcours vers l'indépendance et l'épanouissement personnel.

En plaçant au centre des préoccupations la dignité humaine, le centre veille à ce que chaque personne soit traitée avec respect et puisse accéder à des conditions de vie dignes.

La prévention passe par la mise en place d'actions proactives pour anticiper et réduire les situations de vulnérabilité.

La durabilité se marquera, d'une part, par le fait d'intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement et des ressources dans les diverses démarches et, d'autre part, via l'objectif stratégique « durabilité » qui reprend les actions s'inscrivant à 100% dans une démarche de valorisation des ODD (Objectifs de développement durable définis par les Nations-Unies).

Définition des valeurs organisationnelles

Les CPAS sont au cœur de la lutte contre la pauvreté, de l'inclusion sociale et du respect de la dignité humaine. Des valeurs partagées permettent de donner du sens à l'action sociale, de favoriser une culture commune et la cohésion dans un environnement où plusieurs métiers cohabitent.

Définir des valeurs communes permet aussi de renforcer la qualité du service au public et d'inscrire le CPAS dans une dynamique de changement, d'innovation et d'adaptabilité face aux mutations sociales, économiques et institutionnelles. Les valeurs servent de boussole éthique.

Un sondage auprès des travailleurs début 2025 a permis de définir les valeurs à défendre en priorité au sein du CPAS :

- 1- Respect (32%) ;
- 2- Bienveillance (23%);
- 3- Équité (11%)

Etat des lieux

Tous les chefs de service ont participé à la réalisation d'un état des lieux, une analyse du fonctionnement de leur service, ses forces, ses faiblesses (analyse AFOM). Cette identification des enjeux a servi de base de travail pour définir les actions à mettre en œuvre.

Ces analyses ont été discutées lors de brainstormings entre chefs de service et Codir, le but étant de brasser les idées, de faire émerger les besoins, de les identifier.

Les discussions ont permis de faire le point sur des réalités de terrain et de mettre le doigt sur des attentes en termes de fonctionnement.

De manière générale, ces différentes analyses ont relevé une double attente des travailleurs : le besoin d’être formés et celui de pouvoir « déposer ». Des éléments qu’il faut prendre en compte dans la mise en œuvre des objectifs opérationnels afin d’offrir une vision claire et cohérente des priorités de l’administration. Une vision d’un avenir plus inclusif, équitable, social et durable.

« Au shaker, pas à la cuillère »

Des brainstormings ont jailli des idées qu’il a fallu traduire en objectifs opérationnels clairs et en actions mobilisatrices. Le tout, dans un projet cohérent.

Toutes les idées proposées ont été « passées au shaker », analysées et recoupées pour être reformulées en langage administratif (objectifs opérationnels et actions).

L’état des lieux ayant été réalisé par service, il était important d’élargir la réflexion à l’ensemble des secteurs en vue de décroisonner un maximum la pensée et de dégager la transversalité nécessaire pour répondre à des besoins identiques rencontrés dans des services différents.

LES ODD³ et la durabilité

Inclure la durabilité et les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le PST est essentiel pour inscrire l'action publique locale dans une vision de long terme, responsable et cohérente avec les engagements régionaux, nationaux et internationaux.

Pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et économiques, intégrer la durabilité permet de limiter les impacts négatifs sur l'environnement (biodiversité, climat, ressources), de favoriser l'équité sociale (inclusion, accès aux services, lutte contre la pauvreté), de garantir une viabilité économique locale (emploi, innovation, circuits courts).

Les 17 ODD forment un cadre international adopté par l'ONU pour atteindre un développement durable d'ici 2030. En les intégrant dans le PST, un pouvoir local montre son engagement global et sa responsabilité dans des enjeux mondiaux (climat, inégalités, santé...).

Plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies ont un lien direct avec les missions légales et opérationnelles des CPAS en Wallonie. Certains sont au cœur de leurs compétences sociales, d'autres offrent des leviers d'action transversaux (emploi, logement, santé, inclusion numérique, alimentation...).

Pour un CPAS, on peut considérer comme « prioritaires » les ODD suivants :

- ODD 1 – Pas de pauvreté
- ODD 3 – Bonne santé et bien-être
- ODD 7 – Énergie propre et abordable
- ODD 8 – Travail décent
- ODD 10 – Réduction des inégalités

La durabilité apparaît de deux manières dans le PST. D'abord en filigrane, en tant que réflexion à intégrer dans toute démarche ou procédure. Il faut que, désormais, intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement et des ressources dans les diverses actions soit un réflexe. D'autre part, la durabilité s'inscrit comme objectif stratégique, incluant des objectifs opérationnels purement en lien avec la volonté de prendre les devants et d'agir en matière de développement durable dans une démarche de valorisation des ODD.

Promouvoir un développement durable tout en répondant aux besoins sociaux de ses bénéficiaires sera l'un des défis des années à venir. Ceci, en alignant cette approche avec les moyens humains et financiers disponibles.

³ ODD = Objectifs de Développement Durable validés par les Nations-Unies : www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

LES SYNERGIES – L'INTEGRATION

Conformément aux dispositions légales en vigueur, et notamment à l'article L1123-27 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD) modifié par le décret du 21 mars 2019 relatif à la coordination stratégique locale, le CPAS développe ses actions en articulation avec celles de la commune.

En cohérence avec les principes de bonne gouvernance, de gestion stratégique locale et de transparence, le PST a été élaboré en concertation étroite avec les autorités communales dans le respect des missions spécifiques du CPAS et de son autonomie administrative.

Un partage des informations et des réunions communes ont permis de veiller à assurer une complémentarité des objectifs et une cohérence des actions inscrites dans les deux PST.

Cette articulation vise à renforcer l'efficacité de l'action publique locale, à mutualiser certaines ressources, et à offrir aux citoyens un service plus intégré. Elle s'inscrit également dans les recommandations émises par le SPW Intérieur et les circulaires ministérielles, qui encouragent la coordination entre pouvoirs locaux.

Jusqu'où les synergies doivent-elles être poussées ?

Le courrier du 04 mars 2025 du vice-président de la RW suivi, le 17/04, d'un communiqué de presse du Gouvernement wallon évoquent un nouveau visage des pouvoirs publics locaux, permettant de s'interroger sur la pertinence pour les CPAS de s'investir dans une réflexion approfondie et dans une vision à long terme.

La fusion commune-CPAS ne semble plus faire de doute en ce qui concerne les petites communes. Qu'en sera-t-il pour Mouscron ? Pas de réponse dans les textes précités, juste une invitation à lever le pied.

Communiqué de presse du GW du 17/04/2025 : « Le Gouvernement a validé la création d'un pouvoir public local intégré, dans lequel commune et CPAS ne feront plus qu'un.

Cette réforme vise trois objectifs :

- *Simplifier le paysage institutionnel local en vue d'une plus grande efficacité, de plus de lisibilité pour le citoyen et d'une réduction des coûts publics,*
- *Moderniser la gouvernance des communes et des CPAS,*
- *Renforcer le service social en préservant sa spécificité (confidentialité, expertise, personnalisation).*

Ce nouveau modèle sera obligatoire pour les plus petites communes et accessible sur base volontaire pour les autres. Certaines nouvelles mesures, visant à moderniser le processus décisionnel et à le rendre plus performant, seront applicables à toutes les structures locales.

Ce nouveau modèle repose sur des principes clairs :

- *Une seule administration (RH, finances, informatique, technique...) pour la commune et le CPAS, avec un personnel partagé et mutualisé.*
- *Un même conseil pour la commune et l'action sociale, avec les mêmes élus.*
- *Un seul organe exécutif, le collège communal devenant aussi l'exécutif du CPAS (bureau permanent).*
- *Un directeur général et un directeur financier uniques à la tête des deux entités.*

- Un seul budget et un organigramme commun, pour plus de clarté et de cohérence.

Une approche active et planifiée du processus d'intégration et un soutien du personnel pour favoriser son implication dans le processus seront au cœur de ce projet.

Ce projet illustre la volonté du Gouvernement wallon de moderniser en profondeur les structures locales, de renforcer la politique sociale, de rationaliser l'action publique et de garantir un service plus efficace et plus proche des citoyens. »

Courrier du 04 mars de François Desquesnes⁴ aux membres des Bureaux permanents :

« Afin de respecter les engagements pris dans la Déclaration de Politique régionale et de répondre aux attentes des communes, j'entends sous cette législature procéder à l'évaluation et à la simplification du PST pour en revenir à son rôle premier. (...) Certains pouvoirs locaux mettent en avant le caractère trop rigide de l'outil PST. (...) Ils disent manquer de temps et de moyens face aux ambitions du début de la législature (...)

Ces analyses ne permettent pas de réformer le dispositif de manière adéquate avant le délai de 9 mois qui suit la désignation des échevins, tel que fixé par l'article L1123-27 du CDLD. C'est la raison pour laquelle j'entends dès lors travailler sous cette législature à une amélioration du dispositif. (...)

J'attire votre attention sur le fait que le délai de présentation du PST au conseil communal visé à l'article L1123-27 constitue un délai d'ordre et non un délai de rigueur. Ne perdez néanmoins pas de vue que certaines législations demandent en l'état – aussi longtemps que celles-ci n'auront pas été pas été réformées comme expliqué ci-dessus – l'inclusion dans le PST d'une série de points pour accéder à un subventionnement régional. »

Un « oui mais non » (ou inversement) qui laisse planer le doute quant à la pertinence d'un investissement humain et temporel dans le PST.

Le ministre invitant à simplifier le PST pour « en revenir à son rôle premier »⁵, celui du CPAS sera donc avant tout un outil de terrain, un outil managérial clair et fonctionnel.

Dans ces 2 textes, pas de délais ni d'informations plus précises mais une certitude : le CPAS devra gérer concomitamment les effets d'une réforme fédérale (suppression du chômage) ET d'une réforme des pouvoirs publics locaux orchestrée par la Région wallonne.

⁴ Vice-Président de la Région wallonne et Ministre du Territoire, des Infrastructures, de la Mobilité et des Pouvoirs locaux

⁵ Courrier du 04/04/2025

LA TRANSITION NUMERIQUE : UN DEFI À PART ENTIERE

Le premier objectif, à la fois stratégique et opérationnel, sera de faire entrer le CPAS dans l'ère numérique.

La numérisation pourrait apparaître dans chaque objectif stratégique : au XXIème siècle, il en va de la dignité humaine d'être connecté. Pour être autonome, il faut pouvoir interagir avec les prestataires (banque, mutuelle...). Utiliser correctement les programmes ou l'ia nécessitera des formations. Enfin, même si l'empreinte carbone des serveurs ultras-puissants est comparable à celle de l'aviation, on peut espérer un impact sur l'environnement limité grâce à la suppression du papier.

Cette digitalisation sera transversale par essence et par nécessité. Parce qu'il est nécessaire d'améliorer les conditions de travail, grâce à des outils modernes, collaboratifs, plus ergonomiques et plus souples.

Le CPAS devra faire des investissements, parfois reportés depuis quelques années. Mais à l'heure où l'intelligence artificielle se glisse dans toutes les actions, il n'est plus possible de continuer à travailler avec « de bons vieux dossiers papier »

Face aux demandes des citoyens qui évoluent, aux situations qui deviennent plus diverses, plus urgentes, plus « administrativement lourdes », le CPAS se doit d'évoluer dans son approche et dans ses pratiques. De manière transversale. Les services sociaux et administratifs ne sont pas les seuls concernés par ces avancées de la technologie. En maison de repos aussi, il sera temps de se libérer du papier.

Non pas par effet de mode, ni pour "faire comme les autres", mais parce que le numérique est devenu un levier indispensable pour mieux faire le travail, pour protéger les plus fragiles, et pour continuer à remplir toutes les missions avec efficacité, humanité et dignité.

Le passage au numérique n'est pas un projet technique. C'est un projet humain, stratégique et social.

Il repose sur des objectifs clairs et partagés comme libérer du temps pour le travail de terrain, en automatisant les tâches lourdes, répétitives et administratives ; faciliter l'accès aux droits pour les bénéficiaires, qui sont de plus en plus confrontés à des démarches en ligne (mutuelles, SPF, logement, etc.) ; réduire la fracture numérique, en accompagnant ceux qui en sont victimes, au lieu de la subir avec eux.

Cette transition risque de soulever des inquiétudes du personnel : surcharge de travail, peur de perdre le contact humain, manque de compétences techniques, ou encore peur d'un changement trop rapide. Ces craintes sont légitimes. Elles doivent être prises en compte. C'est pourquoi le changement doit être progressif, accompagné, et co-construit avec les agents.

Une vision stratégique à long terme chamboulée

Durant 6 ans, le CPAS, pour assurer ses missions quotidiennes, devra prioritairement définir et maintenir des stratégies qui permettront de sauvegarder sa principale richesse : son personnel.

Concernant la possibilité de maintenir le cap durant 6 ans, des doutes sont permis. Trop de facteurs exogènes risquent d'avoir un impact non maîtrisable sur l'avenir des CPAS. Trois dynamiques majeures convergent et menacent l'équilibre de notre institution :

- Une réforme fédérale aux conséquences sociales massives ;
Dès 2026, la réforme du chômage entraînera l'exclusion progressive de près de 300 personnes des allocations (à Mouscron). Derrière ce chiffre, ce sont des femmes, des hommes, des familles qui perdront leur dernier filet de sécurité et se tourneront vers les CPAS.
- Une réforme des pouvoirs locaux souhaitée par le GW qui questionne notre autonomie ;
Le Gouvernement wallon envisage une fusion progressive des communes et des CPAS, avec un conseil unique, un budget unique, une administration unique. Une intégration qui aura des conséquences sur le mode de fonctionnement de l'entité « intégrée » (les CPAS).
- Une compensation financière du Fédéral encore flou et une diminution des subsides⁶, notamment le Fonds de Participation et Activation sociale ;
« *C'est paradoxal* », regrette Dorothée Klein Présidente de la Fédération des CPAS dans un communiqué de presse de l'UVCW du 16/07/2025⁷. « *Alors que les Gouvernements confient de nouvelles missions aux CPAS, notamment l'accompagnement d'une partie des chômeuses et des chômeurs qui vont être exclus dès janvier 2026, on nous supprime une série de subventions liées au personnel* ».
« *La Fédération des CPAS tire la sonnette d'alarme. Les CPAS sont à la corde depuis longtemps. En 2022, un cadastre des besoins avait estimé à 800 le nombre de postes nécessaires pour permettre aux CPAS wallons d'assurer leurs missions. Aujourd'hui, ce sont 500 emplois existants qui sont directement menacés par les coupures budgétaires.* »

Comme le précise l'UVCW dans son communiqué de presse du 24/07/2025⁸ : « *Si l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) et la Fédération des CPAS saluent le refinancement pour accompagner cette réforme dès 2026, elles constatent que les montants validés restent nettement inférieurs aux estimations de coûts de la Fédération des CPAS de Wallonie, de Belfius et de la Fédération des CPAS Bruxellois - sans tenir compte du coût estimé en Flandre...*

Si pour 2026 les montants sont en effet presque entièrement compensés, dès 2027, la prise en charge des aides pour les nouveaux exclus se fera en partie sur les fonds propres des CPAS. Une analyse détaillée de l'impact financier, tenant compte de ces mesures, est en cours, mais il est déjà clair, mathématiquement, qu'une compensation à 100% n'est pas atteinte par les mesures annoncées. »

Bref, difficile de se projeter à 6 ans dans un contexte d'incertitudes croissantes.

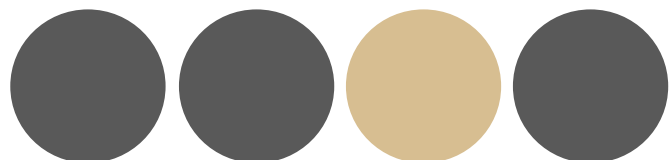
⁶ www.uvcw.be/insertion/communiqués-presse/art-9639

⁷ Idem

⁸ www.uvcw.be/insertion/actus/art-9653

Chapitre 2

Objectifs stratégiques et déclinaison opérationnelle



Objectif stratégique N° 1

La dignité humaine

« Agis de telle sorte que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen. »

Emmanuel Kant



1.1 OO : Se rapprocher du citoyen en proposant une administration efficace, réactive, inclusive, soutenante et accueillant la diversité

Action 1.1.1 : Généraliser l'utilisation de l'écriture FALC (Facile à lire et à comprendre)

Porteur : 3 CS + 1 éducateur				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 3 services sociaux				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1- ☒	0	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

☒ = existant déjà en interne

Action 1.1.2 : Etablir une charte des valeurs du CPAS impliquant les droits et devoirs de chacun (agents- bénéficiaires)

Porteur : Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : tout CPAS				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1 - ☒	0	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 1.1.3 : Organiser une offre de services mobiles (ou itinérants) pour se rapprocher des citoyens à mobilité réduite (BUS – Bureau Urbain Social)

Porteur : DAS				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 3 services sociaux				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1	Synergies	2030	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 1.1.4 : Définir de nouveaux objectifs et ajuster notre projet d'accueil en crèche pour proposer toutes les conditions d'un accueil de qualité. Prendre en compte les besoins physiologiques, psychologiques, sociaux, affectifs de chaque enfant

Porteur : Direction crèche				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :Crèche				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1- ☒	0	2025	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d’avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 1.1.5 : Mettre à disposition les vêtements et chaussures des tous les enfants de la crèche pour répondre sans discrimination à l'objectif « Sortir par tous les temps »

Porteur : Direction crèche				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : Crèche				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	Subsides ONE	2025	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

1.2 00 : Encourager la distribution d'invendus alimentaires

Action 1.2.1 : Créer un « too good to go » local

Porteur : Educateurs Insertion				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1	10 000	2030	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 1.2.2 : Etendre et développer les partenariats au sein de SOREAL

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/2	0	2028	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

1.3 00 : Adapter nos pratiques aux évolutions sociétales

Action 1.3.1 : Se questionner et adapter nos pratiques en fonction de l'arrivée d'une nouvelle génération en MR. Structurer les implications (goûts musicaux, culinaires...) mais aussi santé mentale, assuétudes...

Porteur : DAF				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :4 MR				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/2 - ☒	0	2028	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 1.3.2 : Garantir une prise en charge adaptée à un public qui a évolué (assuétudes, santé mentale) + « Comment dire non » (>< « tout, tout de suite)

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : Tous				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				½ - ☒	0	2030		
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d’avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 1.3.3 : Accueillir la diversité, renforcer la lutte contre la discrimination - Accueillir, comprendre et collaborer avec la Gen Z (public ou collègues)

Porteur : Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Objectif stratégique N° 2

L'autonomie



« Mieux vaut allumer une bougie que maudire les ténèbres »

Lao-Tseu

2.1 OO : Réduire la fracture numérique en renforçant les compétences et savoirs numériques des bénéficiaires et du personnel

Action 2.1.1 : Créer une formation et une procédure d'accompagnement individualisé des bénéficiaires dans leur transition vers le numérique

Porteur : DAS + Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 3 services sociaux				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1	0	2026	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 2.1.2 : Encourager les bénéficiaires à disposer d'un smartphone et de l'utiliser comme un outil de gestion « administrative » (utilisation de Itsme, applis Mutuelle, impôts, banque...) + réception des notifications dans E-Box personnelle

Porteur : DAS				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 1 ^{ère} ligne				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	10.000	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

2.2 OO : Définir des approches dynamisantes pour améliorer le développement personnel des résidents et mieux accompagner ceux en perte d'autonomie

Action 2.2.1 : Renforcer l'ouverture sur l'extérieur, l'intergénérationnel et l'interculturalité avec par exemple la mise en place de jardins partagés ou la transformation ponctuelle de la cafétéria en « espace culturel » ouvert au public

Porteur : DAP				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 4 MR				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				DAP	0	2029	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 2.2.2 : Généraliser l'implication des résidents dans certaines décisions de leur maison en leur confiant certaines tâches valorisant le maintien de l'autonomie

Porteur : DAP				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 4MR				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2026	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 2.2.3 : Dédier l'une de nos maisons à l'accueil exclusif des personnes désorientées afin de leur apporter une approche ciblée

Porteur : DAP				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/2		2030	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

2.3 00 : Partager nos savoirs et savoir-faire avec la Ville ou les associations pour créer des dynamiques en faveur de publics-cibles

Action 2.3.1 : Soutenir l'accès au logement des bénéficiaires fragilisés en accompagnant des projets innovants ou d'habitat léger ou Housing first ou de style Jump in life

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : 3 services sociaux				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2026	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 2.3.2 : Renforcer l'encadrement et l'accompagnement des jeunes 18-25 qui veulent quitter une cellule familiale toxique tout en poursuivant des études

Porteur : DAS				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : insertion				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1 - ☒	0	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 2.3.3 : Développer une structure soutenance pour les jeunes dans leur parcours scolaire au-delà du primaire et de l'EDD.

Porteur : Insertion				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				½	½ salaire éducateur	2029	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

2.4 OO : Diversifier l'accompagnement des bénéficiaires en insertion sociale ou professionnelle en vue de les aider à se reconstruire, se projeter vers l'autonomie

Action 2.4.1 : Dynamiser l'accompagnement spécifique du public 18-25. Comprendre et guider la Gen Z et les Neets (Not in education employment or training⁹)

Porteur : Insertion				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1	Fonds de participation sociale	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 2.4.2 : Intensifier le maraîchage à « La Serre et utiliser les récoltes pour la crèche ou les bénéficiaires

Porteur : Insertion				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2028	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

⁹ = 13,1% des 15-29 en RW en 2024 selon Statbel

Objectif stratégique N° 3

La prévention et le bien-être

« C'est par le bien-faire que se crée le bien-être »

Proverbe chinois



3.1 00 : Renforcer la sécurité des agents en contact avec le public

Action 3.1.1 : Engager un agent de sécurité pour le BAS

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1	50000	2027	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.1.2 : Installer un visiophone à l'entrée des maisons de repos

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	25000	2027	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.1.3 : Renforcer les éclairages aux abords des maisons de repos

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	10000	2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d’avancement, réalisation :								
Commentaires :								

3.2 00 : Soulager la charge mentale en développant des savoirs et savoir-faire et en maximisant les compétences

Action 3.2.1 : Former le personnel aux approches humaines nouvelles ou spécifiques (Alzheimer, dépendances, santé mentale...) et à la communication non violente

Porteur : RH - Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1 - ☒	0	2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.2.2 : Former les agents à l'utilisation correcte et rationnelle des nouveaux outils numériques

Porteur : RH - Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : tous services				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1-☑	0	2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.2.3 : Proposer une formation en self-défense aux assistants sociaux

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés : services sociaux				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	10000	2027	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d’avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.2.4 : Créer des « dépose-minute » (des pauses no mute) : des groupes de parole pour aider le personnel à exprimer ses angoisses et l'inviter à « déposer »

Porteur : RH - Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1 - ☒	0	2027	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.2.5 : Etudier la charge psychosociale de l'ensemble des agents du CPAS et prendre des mesures en fonction des résultats

Porteur : Conseillers en prévention				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur : Enquête sur la charge psychosociale						2025	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours	Réalisé	À revoir			
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours	Réalisé	À revoir			
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

3.3 00 : Offrir des espaces permettant un management aligné, participatif, apaisant et apaisé

Action 3.3.1 : Créer une « communauté des managers » pour partager les expériences, les difficultés, les bonnes pratiques et les impliquer dans la construction du changement et des transitions.

Porteur : RH- Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.3.2 : Créer un atelier « académie » pour pouvoir développer des coachings individuels et dispenser des formations en interne (via des agents formés à cet effet)

Porteur : Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0,2	0	2028	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.3.3 : Former les chefs de service et managers à la prévention et la gestion des assuétudes, à l'intelligence émotionnelle, à la gestion d'équipe

Porteur : RH				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0,2	0	2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

3.4 OO : Optimiser l'identité, la transversalité, le décloisonnement et le partage de l'info

Action 3.4.1 : Développer l'esprit d'entreprise via des actions de type « Vis ma vie »

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0,2	0	2030	i	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.4.2 : Elaborer un plan d'accueil et d'intégration des nouveaux agents et instaurer le parrainage

Porteur : DG - RH				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/2	0	2026	i	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.4.3 : Créer des kits d'accueil personnalisés/service comprenant un « mémo d'écolage » + kit sur thématiques propres au service intégré

Porteur : RH - Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/4	0	2029	i	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

3.5 00 : Adapter le questionnement sur le bien-être des résidents à l'évolution de la société

Action 3.5.1 : Apporter de la souplesse dans l'organisation de la journée des résidents

Porteur : DAP				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/4		2028	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 3.5.2 : Développer de nouvelles techniques (comme le finger food) permettant d'adapter l'alimentation aux besoins, d'assurer une bonne nutrition tout en maintenant les plaisirs organoleptiques¹⁰

Porteur : DAP + 4 directions				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0,2		2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

¹⁰ Qui est capable d'impressionner les récepteurs sensoriels

Action 3.5.3 : Créer des CLAN en maisons de repos afin de mieux tenir compte des nouveaux goûts, besoins ou allergies des résidents de la génération à venir

Porteur : DAP + 4 directions				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2027	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Objectif stratégique N° 4

La durabilité

Transmettre un monde plus durable et solidaire

« Il ne sert de rien à l'homme de gagner la Lune s'il vient à perdre la Terre. »

François Mauriac



4.1 OO : Réduire l'empreinte carbone du CPAS ou encourager la décarbonation

Action 4.1.1 : Réaliser un diagnostic/audit énergétique de l'ensemble du patrimoine immobilier

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/2 - ☒	10000	2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.1.2 : Améliorer la performance énergétique des bâtiments et diminuer les consommations (eau + énergie sur base de l'audit)

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur : nouveaux châssis, isolation etc.				½	En fonction résultats audit	2027		
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours	Réalisé		À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours	Réalisé		À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.1.3 : Créer une Eco-team et des « vigiles-ressources »

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0	0	2027	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d’avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.1.4 : Adapter de manière progressive le parc des moyens de déplacement en tenant compte de la transition écologique (vélos, voitures électriques...)

Porteur : DG				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0		2028	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.1.5 : Créer une plateforme interne de covoiturage

Porteur : Communication				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				¼		2030	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d’avancement, réalisation :								
Commentaires :								

4.2 00 : Limiter le gaspillage et encourager le recyclage**Action 4.2.1 : Quantifier la production de déchets (tous + alimentaires) en MR et crèche, cibler leur origine et les limiter**

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				0,2		2026	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.2.2 : Devenir une crèche « zéro déchets » (y compris alimentaires)											
Porteur : Crèche direction					Moyens		Quand ?	I/E	ODD		
Services concernés :					Humains - ETP	Financiers					
Indicateur : Reconnaissance ACTE (ONE)					0	ACTE	2026				
Statut évaluation 2027 :		Non concerné		À démarrer		En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :		Non concerné		À démarrer		En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :											
Commentaires :											

4.3 00 : Encourager et dynamiser la durabilité au quotidien, développer la biodiversité

Action 4.3.1 : Mettre en œuvre le projet « Mon pote âgé »									
Porteur : Insertion				Moyens		Quand ?	I/E	ODD	
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers				
Indicateur :				1	1 salaire éduc	2029	E		
Statut évaluation 2027 :		Non concerné	À démarrer	En cours	Réalisé		À revoir		
Statut évaluation 2030 :		Non concerné	À démarrer	En cours	Réalisé		À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :									
Commentaires :									

Action 4.3.2 : Créer des jardins partagés dans nos maisons de repos

Porteur : 4 directions + insertion				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :				1/2		2030	E	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.3.3 : Accueillir des ruches (et un apiculteur) sur le toit du BAS (+ en faire un atelier)

Porteur : Service technique				Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :				Humains - ETP	Financiers			
Indicateur : Ruches				0	3000€	2028	I	
Statut évaluation 2027 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Statut évaluation 2030 :	Non concerné	À démarrer	En cours		Réalisé	À revoir		
Taux d'avancement, réalisation :								
Commentaires :								

Action 4.3.4 : Créer une « boutique de seconde main » des MR, avec service de reprise									
Porteur : 4 directions + insertion					Moyens		Quand ?	I/E	ODD
Services concernés :					Humains - ETP	Financiers			
Indicateur :					1/2		2030	E	
Statut évaluation 2027 :		Non concerné		À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir
Statut évaluation 2030 :		Non concerné		À démarrer	En cours		Réalisé		À revoir
Taux d'avancement, réalisation :									
Commentaires :									

4.4 OO : Numériser massivement et rationnellement

Action 4.4.1 : Prioriser les services/domaines à numériser en fonction des finances											
Porteur : DG					Moyens		Quand ?	I/E	ODD		
Services concernés :					Humains - ETP	Financiers					
Indicateur :					1/2		2027	E			
Statut évaluation 2027 :		Non concerné		À démarrer		En cours		Réalisé		À revoir	
Statut évaluation 2030 :		Non concerné		À démarrer		En cours		Réalisé		À revoir	
Taux d'avancement, réalisation :											
Commentaires :											

Conclusion

Ce Programme Stratégique Transversal marque une étape importante pour notre CPAS.

Il fixe un cap clair, ambitieux et réaliste, fondé sur une analyse partagée des enjeux et sur la volonté d'améliorer, de manière continue, le service rendu aux citoyens. Chaque axe, chaque objectif, chaque action traduisent notre engagement collectif en faveur d'un service public plus juste, plus efficace et plus humain.

Ce document n'est pas une fin en soi, mais un point de départ. Il trace la voie d'un travail à mener avec rigueur, détermination et agilité, en mobilisant les compétences, les ressources et les énergies de toutes et tous.

Cela dit, nous avançons dans un contexte en constante évolution. La réforme du chômage, l'intégration progressive des CPAS dans les communes, la contrainte budgétaire croissante... autant d'éléments susceptibles d'influencer notre rythme de progression ou de modifier certaines priorités en cours de route.

Le PST ne fige rien : il ne garantit pas que chaque escale prévue se déroulera comme imaginé, ni que toutes pourront être atteintes dans les délais espérés.

Mais il joue un rôle essentiel : celui d'une boussole qui nous permet d'ajuster notre itinéraire sans perdre le cap. Grâce à lui, nous restons en mouvement, tout en gardant la cohérence de notre mission et la capacité de réagir avec souplesse aux imprévus.

En d'autres termes, le cap est fixé, les priorités sont claires. Il est temps d'embarquer. Même si le commandant de bord ne peut promettre d'assurer chaque escale ni d'arriver partout à l'heure et par mer calme, l'équipage est prêt. Les objectifs sont posés et la destination, elle, reste inchangée : celle d'un CPAS engagé, solidaire et respectueux de tous, bénéficiaires comme travailleurs.

