

CPAS de La Louvière - plan stratégique transversal 2024-2030



SOMMAIRE

5

Introduction

9

OS1 - Être un CPAS qui offre des services de qualité avec efficience

15

OS2 - Un CPAS qui amplifie son rôle d'acteur local de l'insertion sociale et de l'insertion socioprofessionnelle

19

OS3 - Un CPAS qui organise ses services en tenant compte de la spécificité de ses publics et de leurs besoins

27

OS4 - Un CPAS soucieux du bien-être de ses collaborateurs

31

OS5 - Un CPAS à la gouvernance moderne et efficace

INTRODUCTION



LE PLAN STRATÉGIQUE TRANSVERSAL (PST)

Pour rappel, conformément à la loi organique, le PST est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le conseil de l'action sociale (ou le Bureau permanent en cas de délégation) 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.

Le comité de direction :

- 1** participe à l'élaboration du programme stratégique transversal et conseille le conseil de l'action sociale ou, en cas de délégation, le bureau permanent;
- 2** assure le suivi du programme stratégique transversal dans le cadre de sa mise en œuvre.

MÉTHODOLOGIE

Le PST se base sur les objectifs définis dans la Déclaration de Politique Sociale adoptée le 26 février 2025 ; sur cette base, le Directeur général a présenté aux différents membres du Comité de direction une armature sur laquelle il leur a demandé de travailler.

Les membres du Comité ont alimenté ce document de base de projets et actions sur la base de rencontres internes avec leurs équipes et/ou responsables.

Je remercie l'ensemble des collègues qui ont participé à l'élaboration de ce PST.

Dans l'esprit de la législation, un dialogue a également été établi avec notre autorité politique et plus singulièrement avec le Président du CPAS, M. Pascal LEROY. Le PST a été approuvé par le Bureau permanent en sa séance du 18 août 2025.

RISQUES ET CONTRAINTES

Le PST de cette mandature s'inscrit dans un contexte financier et social complexe; d'une part, les communes wallonnes sont en grandes difficultés vu les charges des "4P"; d'autre part, les textes adoptés ou en cours d'adoption au Parlement fédéral en matière d'exclusion du chômage font peser une lourde hypothèque sur le fonctionnement actuel de notre institution. En effet, les CPAS sont victimes d'injonctions paradoxale : indispensables pour tous (Fédéral et Région), ils sont l'objet de diminution de subsides, d'augmentations de la charge de travail ou de volonté de les intégrer dans les institutions communales.

Dans ce contexte, plus que jamais, notre PST doit être un "guide" pour les 6 ans à venir. Mais un guide qu'il faudra suivre avec toute la souplesse et l'intelligence que les circonstances commanderont.

Morisot D., *Directeur général*

Le Comité de direction du CPAS

O. DASCOTTE	<i>Directeur général adjoint</i>
M. MEZHOUD	<i>Directeur financier</i>
K. BAILLY	<i>Directrice des Services Sociaux</i>
C. CORNET	<i>Directrice de la Stratégie et de la Communication Ville-CPAS</i>
O. COUVREUR	<i>Directeur des Affaires générales Ville-CPAS</i>
C. DE PETTER	<i>Directrice des Ressources humaines Ville-CPAS</i>
P. RENAUD	<i>Directeur de l'Infrastructure, Ville-CPAS</i>
L. TOMBAL	<i>Directrice de la MRS Laetare</i>
A. VANDENHENDE	<i>Directeur des Travaux Ville-CPAS</i>
A. VANDENLANGENBERH	<i>Directeur de la MRS Aubépines</i>

OS1

**ÊTRE UN CPAS
QUI OFFRE DES SERVICES
DE QUALITÉ
AVEC EFFICIENCE**



1.1 AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AUX DROITS ET LUTTE CONTRE LE NON-RECOURS AUX DROITS

L'accès aux droits est un enjeu fondamental. Pour y parvenir, des actions devront être menées sur la base d'un plan global d'accès aux droits. Ce plan devra intégrer les axes de travail qui suivent :

- Intégrer de manière systématique la question de l'inclusion numérique dans les projets de numérisation et les processus d'aide ;
- Étudier la mise en place d'un processus intégré de médiation sociale afin de faciliter la communication et la résolution de conflits entre les usagers et les services sociaux, ou entre les usagers eux-mêmes ;
- Établir un plan de communication des services rendus ;
- Renforcer le développement d'un accompagnement social individualisé et bienveillant s'appuyant sur une approche d'aide et de soutien visant à renforcer l'autonomie et le pouvoir d'agir de nos citoyens et les aidant à élaborer et mettre en œuvre des solutions adaptées à leurs besoins et aspirations ;
- Établir un plan de simplification administrative notamment en intégrant des principes de la schématisation juridique (« legal design ») et de réduction des charges administratives.

1.2 VEILLER À LA MEILLEURE ACCESSIBILITÉ DES SERVICES DU CPAS

Un service public se doit d'être accessible au public. Cette accessibilité se base sur des éléments matériels et des outils.

- Poursuivre la mise en conformité et l'amélioration de l'Accueil avec les enjeux actuels (accueil physique, disponibilité des AS, formation des agents, téléphonie, réception de documents) en implémentant, notamment, un flux de gestion des demandes ;
- Étudier le développement d'un portail-usager qui permette, notamment, la prise de rendez-vous en ligne ;
- Évaluer notre dispositif de permanences décentralisées et étudier la mise en place de permanences thématiques.

1.3 MAINTENIR ET AMÉLIORER LE NIVEAU DE QUALITÉ DU TRAVAIL SOCIAL ET DE SOINS

Il n'y aura pas de service public de qualité sans le maintien et l'amélioration du travail social et de soins. Cette qualité passera par un meilleur encadrement méthodologique ainsi que par un soutien renforcé aux équipes.

Nous soutiendrons la formation qui accompagnera également les collaborateurs dans l'adaptation aux nouveaux enjeux sociétaux et à l'évolution des publics accueillis, afin de maintenir un haut niveau de performance collective au service des usagers.

Un travail sera fait sur le soutien au développement des compétences afin d'encourager et de soutenir une montée en compétences globale des collaborateurs du CPAS, intégrant à la fois les savoirs techniques propres aux différents métiers (social, médico-social, technique, administratif) et le développement personnel en passant également par l'épanouissement professionnel, la motivation et la qualité de service.

De manière générale

- Garantir le droit à la formation des travailleurs tant des services "métiers" que "généraux" ;
- Adapter la politique de formation des collaborateurs à l'évolution des métiers en ce compris la transformation numérique et la responsabilité humaine et professionnelle spécifique aux métiers du soin.

Au sein des services à mission sociale

- Étudier une meilleure articulation entre travail social et administratif ;
- Développer les interventions au sein des services sociaux ;
- Assurer un accompagnement pédagogique de proximité régulier des agents dans une visée d'amélioration qualitative des dossiers et des accompagnements (travail sur la qualité des enquêtes sociales et visites à domicile, contenu des PIIS , traitement des clignotants..) ;
- Systématiser l'usage du PIIS et faire de son contenu un véritable levier d'accompagnement tout au long de son trajet dans l'institution ;
- Assurer une veille continue et structurée sur les différents droits sociaux.

Au sein des services de soins

- Continuer à améliorer les conditions de travail au sein de nos Résidences par la mise en application des 5 actes infirmiers délégués via les AS+ et la simplification du travail par la technologie (informatisation continue des dossiers, facturation électronique, surveillance des chutes par capteurs intégrés dans des lampes...).

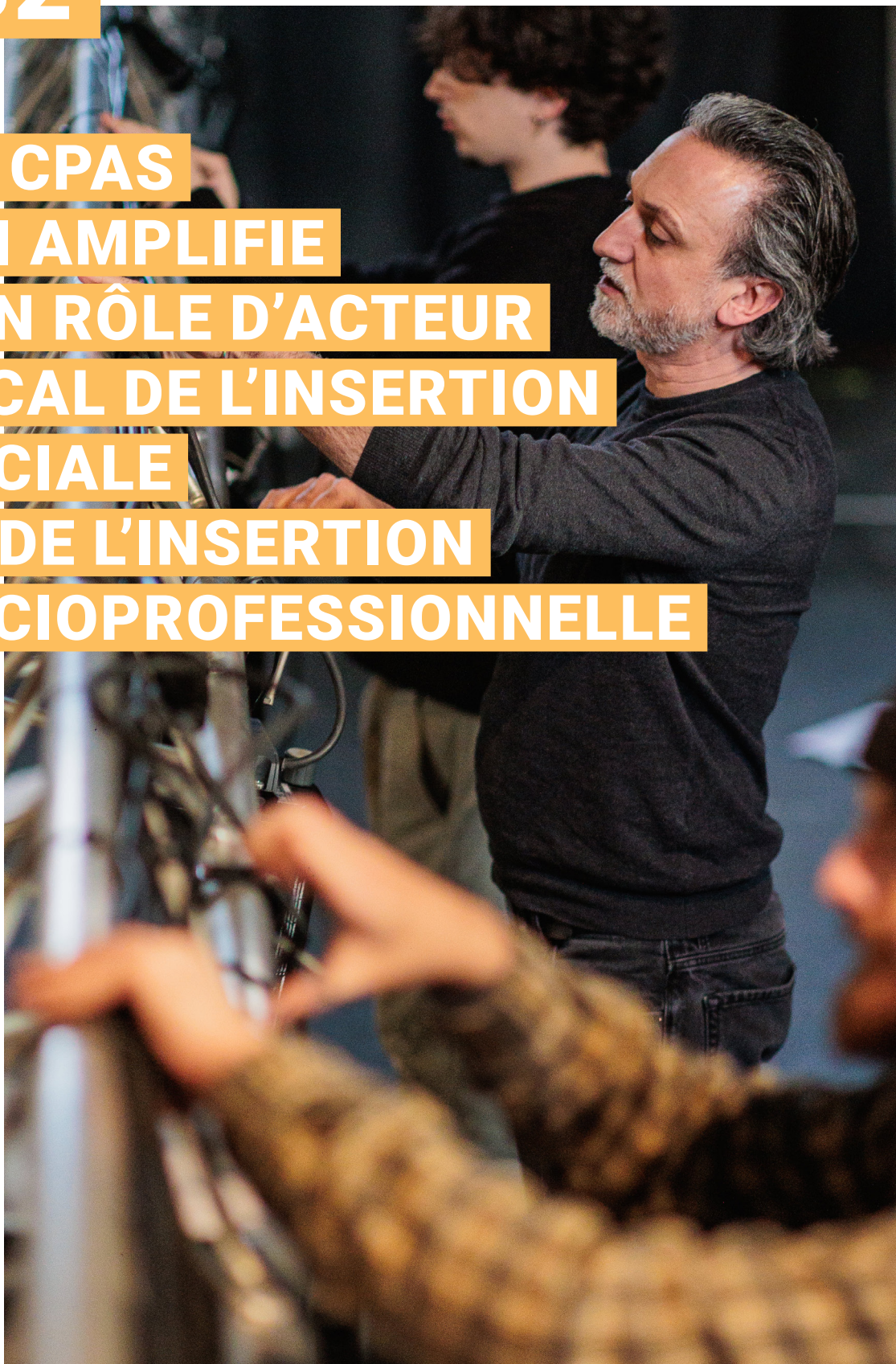
1.4 VEILLER À UNE AIDE SOCIALE EN LIEN CONSTANT AVEC L'ÉVOLUTION DES BESOINS

La situation sociale n'est pas un donné immuable. Nous devons mettre en place des dispositifs qui nous permettront de mieux faire évoluer nos missions. Cela passera également par une connaissance plus fine des besoins de la population.

- Mettre en œuvre un parcours social spécialisé pour moins de 25 ans ;
- Vu les changements de la législation, développer une méthodologie sociale adaptée aux personnes exclues du chômage ;
- Associer les bénéficiaires à l'amélioration des dispositifs (enquêtes de satisfaction, groupes de paroles, témoignages d'anciens bénéficiaires..) ;
- Assurer l'adaptation de l'accord-cadre dans une vision transversale des services ;
- Assurer un monitoring des aides sociales accordées et leur évolution dans le temps.

OS2

**UN CPAS
QUI AMPLIFIE
SON RÔLE D'ACTEUR
LOCAL DE L'INSERTION
SOCIALE
ET DE L'INSERTION
SOCIOPROFESSIONNELLE**



Les CPAS vont, face aux différentes mesures adoptées au niveau Fédéral, devoir renforcer leurs capacités en matière d'insertion sociale et socioprofessionnelle. Nous devons faciliter l'accès aux parcours d'insertion, développer la diversité des formations proposées et développer de nouvelles règles de fonctionnement pour appuyer le travail des équipes sociales et responsabiliser les citoyennes et citoyens que nous accompagnons. Une attention particulière sera donnée aux personnes de 18 à 25 ans; en effet, ces dernières représentent près de 9% de la population mais un tiers du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration.

2.1 UN CPAS QUI REND LES DISPOSITIFS D'INSERTION SOCIALE ACCESSIBLES AU PLUS GRAND NOMBRE

- Améliorer l'accessibilité aux parcours d'insertion ;
- Faire bénéficier les usagers d'un parcours structuré, personnalisé, lisible et mobilisateur ;
- Renforcer l'insertion durable en mettant l'accent sur la formation et la mise à l'emploi dans les secteurs en pénurie ;
- Développer de nouvelles méthodes de formation au sein du CISP (formation en alternance, modules courts, valoriser les métiers agricoles durables,...) ;
- Développer une méthodologie spécifique pour les jeunes peu qualifiés.

2.2 UN CPAS QUI RENFORCE SON RÔLE MAJEUR D'ACTEUR LOCAL DE L'EMPLOI

- Favoriser une insertion socioprofessionnelle rapide et adaptée des personnes de moins de 25 ans ;
- Faire de l'insertion une responsabilité transversale et non celle d'un seul service (parcours vers l'emploi et dimension du projet social global de la personne, co-construction transversale et continue du PIIS) ;
- Proposer des parcours modulaires d'insertion (préparation de la mise à l'emploi, modules de base en formation, expérience en entreprise ou via l'art 60, diversification des lieux d'insertion..;) ;
- Poursuivre le développement des mises à l'emploi via l'art.61.

2.3 UN CPAS QUI RENFORCE SON EFFICACITÉ ET LA COHÉRENCE DES SES ACTIONS D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

- Définir une vision commune de l'insertion dans notre CPAS (formalisation d'une ligne directrice d'accompagnement : valeurs, étapes clés, posture pro, réactivité aux manquements, analyse de la disponibilité au travail, auditions CSSS...) afin de créer une culture partagée ;
- Identifier les freins à l'emploi et mettre en place des plans d'action pour les réduire ;
- Assurer un monitoring de l'insertion socioprofessionnelle et son évolution dans le temps ;
- Mettre en place un dispositif de diagnostic (compétences, freins, besoins sociaux) et élaborer des plans d'actions individuels coconstruits et régulièrement réévalués en veillant à la validation des compétences ;
- Accompagner le bénéficiaire dans son apprentissage depuis le bilan socioprofessionnel initial jusqu'à son projet post-formation ;
- Cartographier et évaluer les partenariats sur le territoire.

OS3

**UN CPAS QUI ORGANISE
SES SERVICES EN TENANT
COMPTE DE LA SPÉCIFICITÉ
DE SES PUBLICS
ET DE LEURS BESOINS**



La Constitution belge reconnaît à chacun le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. Cette dignité s'appuie sur la reconnaissance de droits fondamentaux, notamment :

- le droit au travail et au libre choix d'une activité professionnelle dans le cadre d'une politique générale de l'emploi, visant entre autres à assurer un niveau d'emploi aussi stable et élevé que possible, le droit à des conditions de travail et à une rémunération équitables, ainsi que le droit d'information, de consultation et de négociation collective ;
- le droit à la sécurité sociale, à la protection de la santé et à l'aide sociale, médicale et juridique ;
- le droit à un logement décent ;
- le droit à la protection d'un environnement sain ;
- le droit à l'épanouissement culturel et social ;
- le droit aux prestations familiales.

Ces droits sont, pour le CPAS, un guide pour son action et des axes majeur d'intervention pour en garantir l'exercice.

Chaque personne doit pouvoir les exercer, quelque soit son âge, son genre ou ses spécificités identitaires.

3.1 FAIRE DE LA SANTÉ UN POINT MAJEUR D'ATTENTION POUR TOUTES ET TOUS EN LA CONSIDÉRANT COMME UN DÉTERMINANT TRANSVERSAL DE L'INCLUSION

- Intégrer une approche santé dans toutes les démarches sociales (enjeux de santé physique, mentale et sociale dans l'ensemble des parcours d'accompagnement) ;
- Assurer un accompagnement en santé mentale adapté aux publics fragilisés du CPAS, via un repérage précoce, l'activation de partenaires spécialisés et le développement d'actions internes de soutien psychologique.

3.2 LE LOGEMENT COMME DROIT ESSENTIEL

- Apporter une attention particulière aux situations de type « Diogène » ;
- Renforcer l'accompagnement social lié au logement (recherche, accès et maintien) ;
- Créer une cellule inter-institutionnelle logement sur le territoire afin de prévenir les expulsions, de gérer les urgences et d'étudier des projets de logements alternatifs avec les partenaires concernés ;
- Etablir un plan logement au sein du CPAS définissant les priorités en terme de publics mais également de nombres de logements en gestion directe ou indirecte.

3.3 UNE ATTENTION SPÉCIFIQUE À LA GRANDE PRÉCARITÉ

- Analyser la possibilité d'élargir l'offre de soins à destination des plus précaires ;
- Assurer le fonctionnement optimal du Relais Santé et de l'Abri de nuit dans leurs nouveaux locaux respectifs ;
- Renforcer la collaboration avec le réseau de santé mentale ;
- Après réalisation des travaux, déployer les services de l'abri de nuit dans ce nouveau lieu en maximalisant les partenariats permettant un point d'accroche direct avec le public ;
- Développer l'accueil du public victime de violences intrafamiliales au sein de notre unité de logements créée à cette fin.

3.4 LE SOUTIEN NÉCESSAIRE À LA PARENTALITÉ

- Apporter une attention particulière aux familles et situations de monoparentalité ;
- Intégrer une attention particulière aux situations de parentalité dans l'ensemble de l'accompagnement offert par l'aide générale, le SIS (Service d'Insertion Sociale) et l'ISP (Insertion Socio-Professionnelle) afin d'identifier les besoins et les contraintes spécifiques (contraintes horaires, garde d'enfants, santé, etc...) ; intégrer la méthodologie de double accompagnement individuel et collectif Miriam via la nouvelle approche développée au sein du Service d'insertion sociale ;
- Au sein du SIS, proposer un coaching individuel flexible, tenant compte des impératifs familiaux, et axé sur le renforcement des compétences et la levée des freins à l'insertion professionnelle ;
- Analyser l'opportunité de création d'un référent monoparentalité au sein du service social qui serait chargé du maintien de liens étroits avec les partenaires externes spécialisés (associations d'aide aux familles monoparentales, services de la petite enfance, mutuelles, services de médiation familiale, etc.).

3.5 L'AIDE INDISPENSABLE À LA POURSUITE DES ÉTUDES

- Proposer un accompagnement renforcé aux démarches administratives (mutuelle, chômage, logement, CPAS, bourse d'étude...) et accompagner pour aide à l'ouverture de droits ;
- Renforcer le support matériel apporté aux études tout en renforçant la responsabilisation du jeune et de ses débiteurs d'aliments quand il y a lieu.

3.6 FAIRE FACE À L'IMPORTANCE ACCRUE DES COÛTS ÉNERGÉTIQUES DANS LES REVENUS

- Maximaliser l'usage des fonds mazout, gaz, électricité et eau par une approche proactive ;
- Mettre en place des mesures structurelles pour réduire la dépendance énergétique à long terme (prévention, rénovations, partenariats).

3.7 RENFORCER UNE OFFRE ALIMENTAIRE DE QUALITÉ ET ACCESSIBLE À TOUS LES PUBLICS PRÉCARISÉS, EN LIEN AVEC LES ENJEUX DE SANTÉ, DE DIGNITÉ ET D'INCLUSION

- Renforcer les partenariats en matière d'aide alimentaire sur le territoire et maintenir un diagnostic territorial de l'accès à l'alimentation (dispositifs existants et couverture territoriale) ;
- Sensibiliser le public d'Epilouve aux enjeux nutritionnels via des ateliers cuisine et des infos nutrition ;
- Créer du lien social autour de l'alimentation en mettant en place des ateliers participatifs (cuisine, conservation, gestion du budget alimentaire...) ou espaces conviviaux (cafés solidaires, repas collectifs...) ;
- Analyser les besoins exprimés par les usagers pour faire évoluer l'offre de l'Epicerie sociale Epilouve.

3.8 UNE POLITIQUE SOCIALE QUI VEILLE SUR SES AÎNÉ.E.S

Notre continent est entré dans ce que certains appellent un “hiver démographique”; nous allons être confronté à un vieillissement de la population inédit dans notre histoire. La manière dont nous accompagnerons nos aîné.e.s dira beaucoup des valeurs de notre société. Notre CPAS devra veiller dans ses services à mener des actions qui assureront une prise en charge de chaque personne de manière collaborative et respectueuse de leur parcours de vie.

- Développer le service de maintien à domicile tant qualitativement que quantitativement et construire des partenariats ;
- Acquérir une plus grande spécialisation dans l'aide au maintien à domicile et développer une offre de services coordonnée pour favoriser le bien-être, l'autonomie et l'inclusion sociale des personnes âgées vivant à domicile ;
- Créer des collaborations afin de détecter les personnes âgées précarisées dans l'optique de leur proposer notre accompagnement ;
- Obtenir le label Nutrition Qualité ou équivalent pour nos MRS ;
- Mettre en oeuvre un nouveau modèle de gestion des cuisines de nos MRS dans une optique Qualité et de réduction des coûts;
- Étudier les conditions optimales d'une prise en charge du résident dément ou souffrant de troubles cognitifs au sein de nos MRS ;
- Lutter contre l'isolement des aîné.e.s par l'inclusion de nos MRS dans la vie communautaire du quartier ;
- Etudier la possibilité pour la MRS Aubépinnes de devenir un centre de référence et de formation pour la prise en charge des aîné.e.s ;
- Améliorer et sécuriser l'extérieur de nos MRS pour en faire le jardin des résident.e.s ;
- Redynamiser les activités proposées aux résidents en veillant à répondre aux besoins spécifiques de chacun d'entre eux en fonction de son degré d'autonomie et ses facultés cognitives et création d'une commission activités dans chaque MRS ;
- Assurer la participation des aîné.e.s (et de leurs familles) à la vie de leur résidence ;
- Dynamiser le quotidien et les activités des occupants de la résidence-services ;
- Évaluation et actualisation du projet de vie institutionnel validé en intégrant la poursuite de la démarche Tubbe au sein de la MRS Laetare.

3.9 RENFORCER LES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS CULTURELS ET SPORTIFS LOCAUX

- Effectuer la cartographie des partenaires locaux ;
- Formaliser les partenariats (réduction tarifaire, gratuité...) ;
- Mettre en avant les talents des bénéficiaires.

OS4

UN CPAS SOUCIEUX DU BIEN-ÊTRE DE SES COLLABORATEURS



Le CPAS ne pourrait remplir ses missions sans les femmes et les hommes qui y travaillent. De nombreux métiers participent à la réalisation de notre mission ; chacun a son importance. Le respect, l'humanité du management mais aussi un juste équilibre entre les droits et les devoirs orienteront notre action. Ce souci du bien-être au travail suppose aussi que le travail accompli au quotidien soit connu et reconnu.

4.1 DÉVELOPPER DES OPPORTUNITÉS POUR AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS

Le bien-être de nos équipes, source de performance et d'attractivité, passera par une volonté permanente d'implémenter un management humain.

Cela implique de veiller à la mise en œuvre efficace des processus d'intégration adaptés à chaque fonction (accueil de première ligne, personnel administratif, financier ou technique, personnel soignant, équipes d'aide à domicile, assistants sociaux, etc.) afin de faciliter la prise de poste et l'appropriation des valeurs de l'institution. Parallèlement, l'implémentation d'une gestion structurée des départs doit permettre de limiter la perte de compétences clés, de favoriser la transmission des savoirs et des pratiques professionnelles, et de maintenir la continuité et la qualité du service rendu aux usagers.

Nous développerons une approche préventive de l'absentéisme, fondée sur une compréhension fine des causes et des dynamiques internes. Cela implique la mise en place d'outils de reporting et d'analyse permettant de développer des réponses adaptées. Cela suppose également une prévention à trois niveaux : avant l'apparition des premiers signes (réduction des facteurs de risques), lors de l'apparition des premiers signes (accompagnement des collaborateurs) et au moment du retour au travail (facilitation de la réinsertion).

- Co-construire un plan bien-être pluriannuel tenant compte des spécificités des métiers propres au CPAS tels que l'accueil de première ligne, les services sociaux, le personnel de soins et d'accompagnement, ainsi que les équipes d'aide à domicile. Ce plan intégrera notamment un axe dédié au développement des capacités de régulation du stress, de gestion des situations à forte charge humaine et d'optimisation de la gestion du temps, afin de préserver la qualité de vie au travail et la performance des équipes face aux nouveaux enjeux sociétaux et à l'évolution des demandes adressées au CPAS ;
- Organiser des actions de cohésion spécifiques adaptées à des réalités de travail variées (équipes mobiles, milieux isolés, alternance jour/nuit, accueil de situations d'urgence sociale, travail administratif sous forte contrainte de délais) ;
- Développer un système d'ambassadeurs bien-être représentatifs des différents corps de métiers et chargés de relayer les préoccupations du terrain ainsi que de proposer des pistes d'amélioration ;

- Poursuivre les efforts en vue d'améliorer l'environnement de travail, notamment via le déménagement vers Boucquéau ;
- Renforcer la gestion du parcours du collaborateur : Il s'agit de structurer et d'accompagner les collaborateurs du CPAS tout au long de leur parcours professionnel, en intégrant les particularités des métiers sociaux, médico-sociaux, techniques et administratifs ;
- Mettre en œuvre une politique de prévention globale de l'absentéisme.

4.2 VALORISER LE TRAVAIL RÉALISÉ PAR TOUTES ET TOUS ET DÉMYTHIFIER L'IMAGE DU CPAS

- Etablir un plan de communication externe orienté sur le travail réalisé ;
- Mettre en place des outils structurels de communication interne pour mieux faire connaître les missions de chacune et chacun.

OS5

UN CPAS À LA GOUVERNANCE MODERNE ET EFFICACE



**INTÉGRER LE FONCTIONNEMENT
NUMÉRIQUE DE MANIÈRE ACCRUE
AU SEIN DU CPAS**

**COMMUNIQUER ET INFORMER
SUR L'ACTION DU CPAS DANS LE RESPECT
DU PRESCRIT DE L'ARTICLE 36 DE LA LOI
ORGANIQUE DES CPAS**

**FINALISER L'IMPLÉMENTATION SYSTÉMIQUE
DU CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DU CPAS
AFIN D'ÊTRE PLUS PERFORMANT
ET DE RÉDUIRE PLUS ENCORE LES RISQUES
DE FRAUDE SOCIALE OU DE NON-ACCÈS
AUX DROITS**

