



PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL

2025-2030



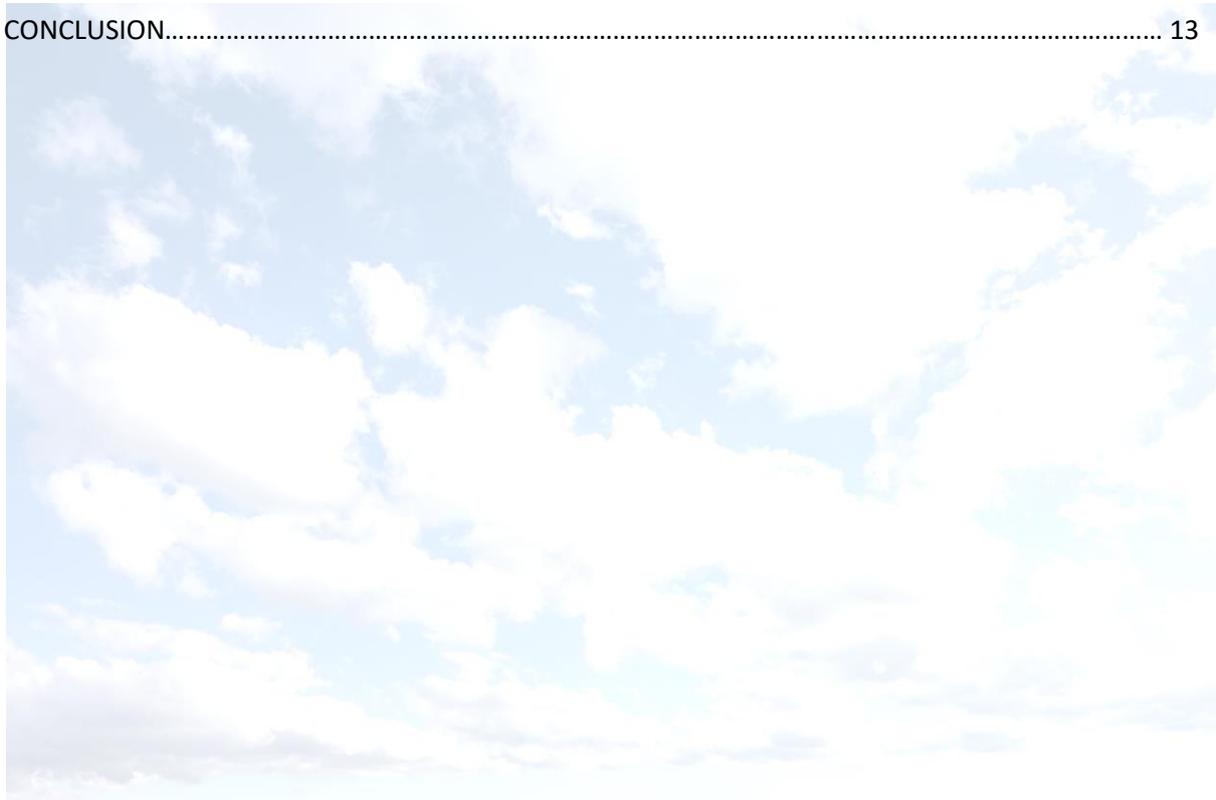
Contact :
CPAS de Soumagne
Rue de la Siroperie, 7/1
4630 Soumagne
Tél. : 04/345.94.94

Mail : contact@cpasdesoumagne.be
Site web : www.cpasdesoumagne.be

Table des matières

Introduction	4
1. Volet EXTERNE.....	5
1.1 O.S. : Communiquer efficacement sur le Centre et ses missions.....	5
1.1.1 O.O. : Créer et alimenter une page Facebook unique du CPAS.....	5
1.1.2 O.O. : Communiquer les informations via une newsletter.....	5
1.1.3 O.O. : Mettre à jour régulièrement les informations du site internet.....	5
1.1.4 O.O. : Maintenir la publication d'articles dans le bulletin communal.....	6
1.1.5 O.O. : Garantir une communication simple et compréhensible.....	6
1.2 O.S. : Favoriser l'insertion, l'intégration et l'interculturalité.....	6
1.2.1 O.O. : Encourager la participation aux ateliers d'insertion.....	6
1.2.2 O.O. : Soutenir et accentuer la mise à l'emploi via les articles 60§7 et 61.....	7
1.3 O.S. : Privilégier et encourager les échanges avec le tissu associatif local.....	7
1.3.1 O.O. : Maximiser la connaissance des missions des services communaux.....	7
1.3.2 O.O. : Renforcer les synergies et veiller à en développer de nouvelles.....	7
1.3.3 O.O. : Affiner la collaboration avec les services d'aides familiales.....	8
1.4 O.S. : Assurer l'intégration des réformes fédérales et régionales	8
1.4.1 O.O. : Garantir la mise en conformité après chaque réforme	8
1.5 O.S. : Etudier un projet de rénovation du parc immobilier du CPAS.....	8
1.5.1 O.O. : Disposer d'une analyse complète permettant de prendre une décision.....	8
2. Volet INTERNE.....	8
2.1 O.S. : Renforcer l'autorité, la collaboration et clarifier les statuts.....	8
2.1.1 O.O. : Nommer une direction de plein exercice.....	8
2.1.2 O.O. : Renforcer les compétences des responsables.....	9
2.1.3 O.O. : Clarifier les rôles et responsabilités.....	9
2.1.4 O.O. : Planifier les entretiens de fonctionnement et d'évaluation.....	9
2.1.5 O.O. : Améliorer la collaboration interservices.....	9
2.1.6 O.O. : Désigner une personne de confiance.....	9
2.1.7 O.O. : Reclarifier les procédures internes.....	10
2.1.8 O.O. : Réviser les statuts et règlement de travail.....	10
2.1.9 O.O. : Former des agents aux premiers secours.....	10

2.2 O.S. : Améliorer les espaces de travail et les conditions matérielles.....	10
2.2.1 O.O. : Programmer le remplacement des chaises.....	10
2.2.2 O.O. : Améliorer les conditions climatiques.....	11
2.2.3 O.O. : Optimiser les espaces de travail.....	11
2.2.4 O.O. : Veiller au Bien-être et à la sécurité des agents – Synergie avec les SIIP.....	11
2.3 O.S. : Améliorer l’ambiance de travail et renforcer la solidarité.....	12
2.3.1 O.O. : Coconstruire une charte de comportements.....	12
2.3.2 O.O. : Organiser des Team buildings, sensibiliser aux rumeurs, favoriser la communication...	12
2.3.3 O.O. : Mettre en place des rencontres individuelles informelles.....	12
CONCLUSION.....	13



INTRODUCTION

Conformément à l'article 27ter de la loi du 8 juillet 1976 relative aux Centres Publics d'Action Sociale, le Conseil de l'Action Sociale adopte, dans les deux mois suivant son installation, une **déclaration de politique sociale**. Celle-ci fixe les orientations que le Conseil entend promouvoir et développer tout au long de la mandature.

Cette déclaration constitue le socle du **Plan Stratégique Transversal (PST)**, un outil de pilotage pluriannuel visant à définir les grandes lignes de la stratégie poursuivie par le CPAS. Ce plan repose sur des objectifs clairs et mesurables, élaborés en fonction des ressources humaines et financières disponibles. Il est le fruit d'une **collaboration étroite entre le Conseil de l'Action Sociale et l'administration**.

Le PST 2025-2031 reflète la volonté du CPAS de Soumagne d'inscrire son action dans une **vision à long terme**, adaptée aux besoins changeants de la population et aux enjeux contemporains — qu'ils soient sociaux, économiques ou environnementaux.

Issu d'une **démarche participative et ancrée dans les réalités locales**, ce plan articule les priorités politiques et les actions concrètes à mener, tout en intégrant les principes de **bonne gouvernance, durabilité, inclusion et efficience**.

Il s'organise autour de **deux volets complémentaires** :

- un **volet externe**, centré sur les services et missions à destination du public,
- un **volet interne**, dédié à l'organisation, aux ressources et au fonctionnement du CPAS.

Ce document présente de manière structurée les **axes stratégiques**, les **projets à mener** ainsi que les **indicateurs de suivi** qui guideront l'institution jusqu'en 2030. Il constitue à la fois un **cadre d'orientation pour les décisions futures** et un **outil de transparence** à l'attention des citoyens et des partenaires.

1. Volet EXTERNE

1.1 O.S. : Communiquer efficacement sur le Centre et ses missions

1.1.1 O.O. : Créer et alimenter une page Facebook unique du CPAS

1.1.1.1 Action : Centraliser la communication en regroupant les différentes pages existantes.

Actuellement, plusieurs services ou projets disposent de leur propre page Facebook, ce qui peut engendrer une dispersion de l'information, une perte de visibilité globale et une confusion pour le public. Cette action vise à regrouper les différentes pages Facebook sous une page unique officielle du CPAS, qui sera gérée de manière cohérente, stratégique et coordonnée.

1.1.2 O.O. : Communiquer les informations liées aux activités ponctuelles via une newsletter

1.1.2.1 Action : Recevoir l'accord des usagers pour recevoir la newsletter

Cette action vise à établir une procédure conforme au RGPD pour collecter, gérer et utiliser les adresses e-mail des usagers souhaitant recevoir des newsletters d'information (activités, ateliers, droits sociaux, événements, etc.). Elle permet à la fois de renforcer le lien avec les usagers et de s'assurer du respect de la législation sur la protection des données.

1.1.2.2 Action : Créer flyers et triptyques pour les divers ateliers et manifestations

Élaborer et diffuser des flyers, triptyques, affiches ainsi que des supports numériques pour assurer une visibilité efficace des activités organisées par les différents services du CPAS (SIS, PCS, FLE, etc.).

Cette démarche a pour but de professionnaliser la communication autour de ces initiatives afin de :

- Informer de manière claire et ciblée les publics concernés
- Mettre en valeur les actions menées par les services
- Encourager une large participation
- Garantir une cohérence visuelle et renforcer l'image de la collectivité à travers ses supports de communication

1.1.3 O.O. : Mettre à jour régulièrement les informations disponibles sur le site internet CPAS et Communal

1.1.3.1 Action : S'assurer régulièrement des informations mises à jour sur le site internet communal pour ce qui concerne le CPAS

Le site internet de la commune constitue un canal d'information essentiel pour les citoyens. Il est donc primordial que les informations relatives au CPAS (horaires, services, contacts, aides disponibles, actualités, etc.) y soient à jour, correctes et facilement accessibles. Cette action vise à établir une collaboration efficace entre le CPAS et le service communication de la commune, avec un processus de mise à jour régulière.

1.1.4 O.O. : Maintenir la publication d'articles dans le bulletin communal ou autre support proposé par la commune

1.1.4.1 Action : Valoriser les actions du CPAS par une communication continue dans le bulletin communal

Mettre en place un dispositif pérenne garantissant la rédaction, la validation et la diffusion régulière d'articles relatifs au CPAS dans les différents supports de communication communaux (bulletin, site internet, réseaux sociaux, etc.). Cette action vise à renforcer la visibilité du CPAS auprès des habitants et à valoriser ses missions sociales.

1.1.5 O.O. : Garantir une communication simple et compréhensible

1.1.5.1 Action : Communiquer les informations en direct aux usagers

Afin de mieux impliquer les usagers dans la vie du CPAS, il est essentiel de leur communiquer les actions en cours (ateliers, nouveaux services, changements d'horaires, événements, campagnes, etc.) de manière rapide et claire. Cette action consiste à développer une communication directe et réactive, à travers plusieurs supports complémentaires, adaptés à différents publics.

1.1.5.2 Action : Prévoir des courriers avec une communication adaptée aux destinataires

Les usagers du CPAS ont des profils très variés : certains comprennent aisément les courriers administratifs, d'autres rencontrent des difficultés (barrière linguistique, faible niveau de littératie, handicap, vulnérabilité sociale...). Cette action vise à adapter les messages écrits aux besoins et à la compréhension des destinataires, tout en conservant une rigueur administrative. Cela peut passer par un langage plus simple, une mise en page claire, des visuels, ou même des versions orales ou traduites en appui.

1.2 O.S. : Favoriser l'insertion, l'intégration et l'interculturalité

1.2.1 O.O. : Encourager la participation aux ateliers d'insertion sociale

1.2.1.1 Action : Favoriser l'accueil des nouveaux participants

Cette action vise à mettre en place ou améliorer des dispositifs d'accueil spécifiques pour les nouvelles personnes rejoignant les ateliers d'insertion sociale (ISP, ateliers créatifs, etc.). L'objectif est de créer un climat rassurant et motivant, de favoriser l'adhésion des participants, et de limiter le décrochage précoce.

1.2.1.2 Action : Créer le parcours type d'un bénéficiaire

Cette action vise à concevoir un parcours type du bénéficiaire, c'est-à-dire un schéma standardisé retraçant les étapes-clés de l'accompagnement, depuis la première demande d'aide jusqu'à la clôture du suivi. Ce parcours servira de référence commune à tous les intervenants sociaux et administratifs, tout en permettant une meilleure coordination interservices.

1.2.1.3 Action : Organiser des visites dans les maisons de repos avec les membres du SIS et/ou du PCS

Renforcer le lien intergénérationnel et social entre les bénéficiaires des services d'insertion sociale (SIS), les publics du Plan de Cohésion Sociale (PCS) et les résidents des maisons de repos.

1.2.1.4 Action : Centraliser les locaux du PCS au sein de la Coopérative

Optimiser l'accessibilité, la coordination et la visibilité des actions du PCS en centralisant ses locaux au sein même de la Coopérative.

1.2.2 O.O. : Soutenir et accentuer la mise à l'emploi via les dispositifs article 60§7 et 61

1.2.2.1 Action : Faire connaître ces dispositifs article 60 et 61 aux sociétés externes via des courriers explicatifs

Les dispositifs Article 60 et 61 permettent aux bénéficiaires du CPAS de se réinsérer dans le monde professionnel, tout en répondant à des besoins réels d'employeurs. Toutefois, ces mesures sont souvent méconnues des entreprises ou mal comprises. Cette action vise à rendre ces outils visibles, concrets et attractifs, notamment par l'envoi de courriers explicatifs et la création de supports clairs et convaincants à destination des employeurs.

1.3 O.S. : Privilégier et Encourager les échanges avec le tissu associatif local

1.3.1 O.O. : Maximiser la connaissance des missions des services communaux et accentuer la communication fluide avec ceux-ci

1.3.1.1 Action : Organiser des rencontres interservices régulières entre le CPAS et les services communaux

Mettre en place des moments de rencontre et d'échange entre les agents du CPAS et les différents services de l'administration communale (état civil, service population, urbanisme, propreté, emploi, jeunesse, etc.), afin de :

- Mieux comprendre les rôles, procédures et contraintes de chacun ;
- Identifier les points de collaboration possibles ;
- Améliorer la transmission d'informations concernant les usagers ;
- Fluidifier les démarches croisées.

Ces rencontres, organisées sous forme de réunions thématiques, de visites croisées, ou encore de petits-déjeuners interservices, visent à créer une culture de coopération autour de l'utilisateur, pour renforcer la qualité et la cohérence de l'action publique.

1.3.2 O.O. : Renforcer les synergies existantes et veiller à en développer de nouvelles dans le respect du rôle de chaque institution

1.3.2.1 Action : Mettre en place une table de concertation locale sur les synergies potentielles des services de support

Pour rendre les services de support (technique, RH, finances, etc.) plus efficaces entre la commune et le CPAS, plusieurs actions seront lancées.

Un service technique commun sera d'abord mis en place pour mieux utiliser les moyens humains et matériels. Parallèlement, une étude sera lancée pour évaluer la faisabilité de fusionner les services de support qui ne sont pas encore mutualisés, tels que les ressources humaines, les marchés publics ou encore la communication.

Des réunions bilatérales régulières entre les directions générales seront instaurées afin d'assurer une vision commune des priorités stratégiques.

Enfin, une table de concertation locale réunira également les responsables des services concernés (RH, finances, logistique, informatique...) pour discuter ensemble, partager les bonnes pratiques et construire des solutions communes.

L'objectif est d'optimiser les ressources, d'améliorer le service à la population et d'assurer une cohérence dans les actions menées sur le territoire.

1.3.3 O.O. : Affiner les collaborations avec les services d'aides familiales

1.3.3.1 Action : Organiser des rencontres plénières avec les services d'aides familiales

Renforcer la collaboration entre le CPAS et les différents services d'aides familiales intervenant sur le territoire, afin d'améliorer la coordination des accompagnements et la qualité du soutien apporté aux bénéficiaires.

1.4 O.S. : Assurer l'intégration des réformes fédérales et régionales

1.4.1 O.O. : Garantir l'intégration et la bonne compréhension des réformes fédérales et régionales

1.4.1.1 Action : Analyser les impacts potentiels et proposer des ajustements adaptés

Constituer un groupe de travail interne chargé de suivre l'évolution des réformes, d'en analyser les impacts potentiels sur l'organisation et de proposer des ajustements adaptés. Ce groupe assurera également la communication interne, la sensibilisation et l'accompagnement des équipes afin de faciliter l'appropriation des changements.

1.5 O.S. : Etudier un projet de rénovation du parc immobilier du CPAS

1.5.1 O.O. : Disposer d'une analyse complète et documentée sur un projet de rénovation du parc immobilier.

1.5.1.1 Action : Réaliser un diagnostic complet

Réaliser un diagnostic technique et fonctionnel du parc immobilier, évaluer les besoins, analyser les options.

2. Volet INTERNE

2.1 O.S. : Rétablir une autorité stable, sécurisante et efficace, améliorer la collaboration et réduire l'incertitude lié aux statuts hiérarchique

2.1.1 O.O. : Nommer une direction de plein exercice

Cette action est donc mise en **suspens**, faute de possibilités de levier activables actuellement.

2.1.2 O.O. : Renforcer les compétences des responsables

2.1.2.1 Action : Prévoir des cessions complémentaires en fonction des besoins identifiés

Directrice générale f.f. : Récemment diplômée en sciences administratives, avec une spécialisation en « Fonctions de promotion et de direction ». Cette formation a permis d'acquérir une maîtrise globale des matières liées à la gestion publique, incluant des thématiques clés telles que les finances, le paysage institutionnel belge, la législation en vigueur, le droit, ainsi que la gestion des ressources humaines (communication, formation, évaluations, gestion du stress et résolution de conflits).

Responsable du service social : a participé, au cours des derniers mois, à des formations en gestion d'équipe afin d'améliorer son efficacité managériale, ainsi qu'une formation portant sur les évaluations.

Responsable du service administratif : A suivi le cursus complet de sciences administratives dont le module : Fonctions de promotion et de management

2.1.3 O.O. : Clarifier les rôles et responsabilités de chacun

2.1.4.1 Action : Actualiser les fiches de fonction, les fiches de postes et l'organigramme

Mettre à jour les descriptions de fonction pour chaque niveau hiérarchique.

Réaliser une fiche de poste pour chaque travailleur.

Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun :

1. CAS
2. BP
3. CSSS
4. Directeur Général
5. Directrice Financière
6. Chef de bureau
7. Cheffe de service

2.1.4 O.O. : Planifier les entretiens de fonctionnement et d'évaluation

2.1.4.1 Action : Planifier les entretiens de fonctionnement annuels

Planifier les entretiens de fonctionnement avec chaque agent tous les ans.

2.1.4.2 Action : Planifier les entretiens d'évaluation bisannuels

Planifier les entretiens d'évaluation avec chaque agent tous les deux ans.

2.1.5 O.O. : Améliorer la collaboration interservices

2.1.5.1 Action : Prévoir des réunions interservices à chaque événement important

- Budget
- Modifications budgétaires
- Comptes annuels
- Evènements divers

2.1.6 O.O. : Désigner une personne de confiance

2.1.6.1 Action : Lancer un appel à candidatures et prévoir la formation nécessaire

Sélectionner le ou les candidats selon des critères définis, puis organiser une formation spécifique pour les préparer au rôle (écoute, confidentialité, cadre légal, ressources disponibles). Communiquer officiellement la désignation et assurer un suivi régulier pour accompagner cette personne dans ses missions.

2.1.7 O.O. : Clarifier les procédures internes

2.1.7.1 Action : Clarifier les procédures en cas d'absence pour maladie

- Qui prévenir ?
- Quand ?
- Comment ?

2.1.7.2 Action : Clarifier les procédures en cas de demande de congé

- Qui prévenir ?
- Quand ?
- Comment ?

2.1.7.3 Action : Clarifier les procédures en cas de télétravail

- Droits
- Devoirs
-

2.1.8 O.O. : Réviser les statuts administratifs, pécuniers et règlement de travail

2.1.8.1 Action : Prévoir des réunions interinstitutionnelles

À la suite de la réforme de la fonction public d'avril 2024, prévoir des réunions avec la commune pour la révision des statuts et du règlement de travail.

2.1.9 O.O. : Former des agents aux premiers secours

2.1.9.1 Action : Développer les compétences en premiers secours

Mettre en place un programme de formation aux gestes de premiers secours, à destination des collaborateurs volontaires ou désignés, avec un objectif de couverture large et continue. L'action comprend :

- La formation initiale certifiée (secouriste du travail ou équivalent Croix-Rouge)
- Des recyclages réguliers (selon la réglementation)
- Une sensibilisation générale pour tous les agents (format court ou numérique)
- La mise à disposition de supports visuels et d'équipements adaptés (défibrillateurs, trousse)

2.2 O.S. : Améliorer les espaces de travail et les conditions matérielles

2.2.1 O.O. : Programmer le remplacement des chaises

2.2.1.1 Action : Mettre à jour un système de priorisation pour l'attribution

Assurer une attribution équitable et justifiée des nouvelles chaises ergonomiques, en donnant la priorité aux agents qui en ont le plus besoin pour des raisons de santé, de poste ou d'ancienneté du matériel.

2.2.2 O.O. : Améliorer les conditions climatiques

2.2.2.1 Action : Mettre à disposition des climatiseurs portables dans les zones sensibles

Prévoir l'achat et l'installation de climatiseurs portables dans les bureaux les plus exposés ou les plus fréquentés (accueil, administration, service social, magasin), en attente de solutions structurelles.

2.2.2.2 Action : Installer un système de climatisation centralisée

Planifier et budgétiser l'installation d'un système de climatisation centralisé (ou adapté par zone) pour l'ensemble du bâtiment, incluant les espaces de travail, d'accueil et les zones techniques.

Étapes : étude technique, appel d'offres, installation progressive.

2.2.2.3 Action : Clarifier les procédures internes en cas de conditions climatiques extrêmes

Élaborer ou actualiser une procédure interne précisant les mesures à adopter en cas de fortes chaleurs (canicule) ou de grand froid (neige, verglas), incluant :

- Consignes pour les agents (adaptation horaires, télétravail, pauses supplémentaires)
- Recommandations pour l'accueil des usagers.

2.2.3 O.O. : Optimiser les espaces de travail

2.2.3.1 Action : Lancer une démarche de réaménagement participatif

Lancer une démarche participative pour repenser l'aménagement des espaces, en tenant compte des retours d'usage des agents, des contraintes techniques, et des objectifs de performance et de bien-être. Il s'agit d'un projet mêlant analyse, concertation, conception et accompagnement au changement.

2.2.4 O.O. : Veiller au Bien-être et à la sécurité des agents – Synergie des SIPPT CPAS et communal

2.2.4.1 Action : Harmoniser les actions de prévention

Mettre en place une synergie opérationnelle entre les SIPPT de la commune et du CPAS, incluant :

- La désignation d'un groupe de coordination
- L'élaboration d'un plan de prévention commun ou harmonisé
- Le partage de ressources (outils, procédures, documentation, formations)
- La coordination d'actions concrètes : campagnes de sensibilisation, visites de terrain, ergonomie, gestion des risques psychosociaux, etc.
- La mise en place d'un canal commun de communication vers les agents

2.3 O.S. : Améliorer l'ambiance de travail, le bien-être et renforcer la solidarité

2.3.1 O.O. : Coconstruire une charte de comportements

2.3.1.1 Action : Lancer une démarche collaborative pour définir une charte valeurs

Lancer une démarche collaborative visant à définir, formaliser et diffuser une charte de valeurs coconstruite par les agents, les chefs de service et la direction. Cette charte décrira les attitudes et postures attendues dans les interactions professionnelles (respect, écoute, coopération, exemplarité managériale, gestion des désaccords...).

2.3.2 O.O. : Organiser des Team buildings, sensibiliser à la communication responsable

2.3.2.1 Action : Créer des temps collectifs et échanges internes

- Des événements de team building pour développer la cohésion et l'esprit d'équipe
- Des actions de sensibilisation à la communication responsable
- La mise en place de points d'échange réguliers, à l'échelle des équipes ou de l'organisation, pour faire circuler l'information, remonter les irritants, et désamorcer les tensions

2.3.3 O.O. : Mettre en place des rencontres individuelles informelles

2.3.3.1 Action : Créer un espace d'écoute managériale régulière

Mettre en place un dispositif structuré mais souple de rencontres individuelles informelles entre chaque agent et son chef de service à un rythme régulier (trimestriel ou semestriel). Ces échanges se tiennent en dehors des entretiens d'évaluation ou de fonctionnement, dans un cadre détendu, avec une posture d'écoute.

CONCLUSION

Le Plan Stratégique Transversal 2025–2031 du CPAS de Soumagne marque une étape déterminante dans la structuration et l'orientation de l'action sociale locale.

En définissant une vision claire, des objectifs cohérents et des actions concrètes, ce document affirme la volonté de l'institution de répondre de manière proactive, coordonnée et durable aux besoins de la population.

Ce PST est à la fois un **outil de pilotage**, un **engagement politique** et un **levier de transformation** interne. Il permettra de suivre les progrès réalisés, d'évaluer l'impact des actions entreprises et d'ajuster les priorités en fonction des réalités de terrain.

Par sa mise en œuvre rigoureuse et son ancrage dans la participation, il contribuera à renforcer l'efficacité des services, la qualité de l'accompagnement social et la confiance des citoyens envers leur CPAS.

En construisant ce plan, le CPAS de Soumagne affirme son ambition : rester une institution publique de proximité, innovante et résolument tournée vers l'humain, dans une société en constante évolution.

