



PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2025-2030

Le mot de la Présidente :

2025 et bientôt 2026!

Entre le PST précédent et celui que nous présentons aujourd'hui, 6 années se sont écoulées.

6 années marquées par des événements comme les inondations, la guerre en Ukraine, le COVID, la crise énergétique, ... Ces bouleversements profonds ont marqué l'ensemble des CPAS en les forçant à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation.

Les priorités des CPAS ont été redéfinies, il a fallu en urgence apporter des réponses aux besoins les plus pressants.

A l'entame de cet automne 2025, les CPAS sont aujourd'hui à l'aube d'un nouveau défi : la réforme des allocations de chômage.

Les actions présentées dans ce PST devront donc tenir compte de cette nouvelle réalité ainsi que de la suppression des aides en 2025 et celles déjà annoncées à partir de 2026.

En dépit des contraintes, l'équipe du CPAS est animée par le souci d'efficacité et avec la volonté de pouvoir répondre aux besoins avec humanité.

Introduction

Le Comité de Direction du CPAS de Welkenraedt s'est penché sur la rédaction de son deuxième PST :

- en se basant sur la déclaration de politique sociale présentée par la Présidente lors du Conseil de l'Action sociale du 28/01/2025;
- en tenant compte également de son expérience précédente (PST 2019-2024) ;
- en fonction des contingences externes présentes et futures (diminution généralisée des subsides, réforme des allocations de chômage, évolution incertaine de l'institution) ;
- avec l'aide des nouveaux outils numériques tel que l'intelligence artificielle générative.

Le PST du CPAS suit les instructions de la Région wallonne et comprend :

- un volet externe (service au citoyen) et un volet interne (organisation de l'institution) ;
- des objectifs stratégiques puis opérationnels concrétisés par des actions/projets ;



- l'estimation des ressources financières et humaines qui devront être mobilisées pour concrétiser le plan ;
- des indicateurs explicités ci-après.

Pour faire vivre son PST, il faut le suivre et l'évaluer régulièrement. Cela n'aura de sens que si on met en place et utilise certains outils comme des tableaux de bord, des fiches descriptives de projets (voir modèle en annexe) et des indicateurs SMART qui permettent de mesurer si les objectifs sont atteints.

En matière sociale, la définition des indicateurs fait souvent débat : comment mesurer l'impact d'une politique sociale sur le vécu des gens ? Si l'on exige souvent dans le travail social une obligation de moyens, l'obligation de résultats est souvent dépendante d'éléments externes sur lesquels les CPAS n'ont pas ou peu d'emprise.

On distingue 3 sortes d'indicateurs :

1. indicateurs de réalisation souvent exprimés en unités physiques ou monétaires
ex : nombre de cours donnés, nombre de participants
2. indicateurs de résultat : effets directs et immédiats induits par l'activité
ex : diminution du nombre d'accidents de travail,
diminution du coût d'un service
3. indicateurs d'impact : conséquences – mesures au-delà des effets immédiats
Ces mesures peuvent être :
 - spécifiques au bout d'un certain temps – ex :
nombre d'articles 60 ayant retrouvé un travail à la fin de leur stage ;
 - générales à plus longue échéance ou visant une population plus large.

Ce troisième indicateur est, au niveau de notre Centre, plus difficile à utiliser car nous ne disposons pas de ressources humaines et financières pour effectuer ce type d'analyse.

La priorité des actions est définie par le chiffre 1 ou 2. Le chiffre 1 est repris pour les actions qui devront être développées durant la première moitié de la mandature. Le chiffre 2 correspond aux actions qui seront mises en place durant la seconde partie de la législature.

En fin de compte, le PST n'a de sens au sein d'un CPAS que s'il respecte les valeurs prioritaires définies par l'institution qui peuvent se traduire en trois verbes :

SERVIR les citoyens dans le respect de la DIGNITE HUMAINE ;

GERER le centre de manière efficace et efficiente pour FAIRE TOUJOURS MIEUX avec les ressources dont on dispose ;



MOBILISER les agents pour qu'ils trouvent du SENS dans leur travail quotidien avec le professionnalisme et la sensibilité propre au TRAVAIL SOCIAL.

◆ VOLET EXTERNE : SERVICE AU CITOYEN

🎯 Objectif stratégique 1 : Garantir l'accès aux droits fondamentaux pour tous

► Objectif opérationnel 1.1 : Lutter contre la précarité financière

- **Action 1.1.1** : Maintenir le service d'octroi du RIS et renforcer l'utilisation du PIIS.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Analyse de la situation actuelle des PIIS	Social	1	Présentation du diagnostic (rapport annuel du SS)	
Activation systématique PIIS	Social	1	Augmentation du % (en fonction de l'évolution de la législation)	Subvention PIIS
Suivi régulier des PIIS	Social	1	3 évaluations/ an	Subvention PIIS
Renforcement des équipes pour assurer l'accompagnement des exclus du chômage	Social	1	Augmentation des ressources humaines	65 000€/an pour 1 Eq Tps plein maximum

- **Action 1.1.2** : Développer des outils de prévention du surendettement en collaboration avec le GILS et le PCS

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Ateliers avec le GILS et le PCS	Médiation de dettes	2	1 atelier/ an	Cotisation du GILS +1000€
Intensifier la formation/ éducation auprès des jeunes adultes (ex : gestion d'un budget)	PCS	2	1 atelier/ an	1000€/atelier



► **Objectif opérationnel 1.2 : Améliorer l'accès au logement**

- **Action 1.2.1** : Pérenniser les logements d'urgence, de transit, dortoirs et baux glissants.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation /résultat)	Ressources
Aménager le RC rue Mitoyenne 227 en logement insertion-urgence	Administratif	1	Date de 1 ^{ère} occupation	20.000€
Réaliser des entretiens réguliers avec les occupants des logements en mettant l'accent sur le « savoir habiter »	Logement	1	Nbre d'entretiens	
Développer les partenariats public-privé (baux-glissants)	Logement	2	Nbre de contacts	

- **Action 1.2.2** : Renforcer les partenariats avec LOGEO et Fagnes & Plateau.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation /résultat)	Ressources
Organisation de réunions régulières	Logement	2	Nbre de réunions	
Soutenir la représentation du CPAS au sein de la société de logement Fagnes et Plateau	Logement	1	Désignation du TS en chef	

- **Action 1.2.3** : Définir une procédure d'urgence logement (fiches réflexes, référents...).

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation /résultat)	Ressources
Créer un protocole/procédure avec les partenaires pour gérer les urgences	Logement	1	Formalisation d'une procédure	

► **Objectif opérationnel 1.3 : Réduire la précarité énergétique**

- **Action 1.3.1** : Développer le rôle du Tuteur Énergie et promouvoir son service.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Campagne d'information	Energie	1	Nbre de publications	Via le PAPE 2000€



► **Objectif opérationnel 1.4 : Favoriser l'accès à la santé**

- **Action 1.4.1** : Développer l'accès aux soins de santé sur la commune

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Partenariat avec la Maison médicale	Administratif	1	Établissement d'une convention	
Diffusion et sensibilisation auprès de notre public-cible	Administratif et social	1	Nbre de publications	

Objectif stratégique 2 : Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

► **Objectif opérationnel 2.1 : Renforcer l'accompagnement vers l'emploi**

- **Action 2.1.1** : Augmenter l'utilisation des articles 60/61 en partenariat avec les entreprises publiques/privées

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Communiquer et informer les partenaires potentiels	Insertion	1	Nbre de séance d'information/an	Stagiaires/ ingénierie sociale
Développer les conventions/ contrats	Insertion	1	Augmentation des contrats ou conventions/an	

- **Action 2.1.2** : Développer une collaboration renforcée avec le Forem, l'ALE et l'ISP

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Organiser des réunions de coordination	Social	1	Nbre de réunions/an	

► **Objectif opérationnel 2.2 : Lutter contre la fracture numérique**

- **Action 2.2.1** : Maintenir et développer les services EPN et E-Wel.



	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Mettre à disposition du matériel informatique adapté et performant	E-Wel / EPN	2	Nbre de bénéficiaires	
Maintenir des permanences individuelles	E-Wel	1	Nbre de RDV	
Maintenir et développer les modules collectifs	E-Wel	1	Nbre de participants	

- **Action 2.2.2** : Organiser des formations ciblées sur les démarches administratives et bancaires.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Organiser des formations ciblées – modules pratiques	Social	2	Nbre de bénéficiaires	
Inviter des intervenants/ experts	Social	2	Nbre de bénéficiaires	

- **Action 2.2.3** : Suivre l'évolution des besoins numériques et évaluations

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Envoyer un questionnaire	E-Wel/ PCS	1	Nbre de réponses	
Interroger les citoyens et proposer les services lors de manifestations locales	E-Wel/ PCS	1		
Maintenir et développer les outils d'évaluation annuellement	E-Wel/ PCS	1	Nbre d'évaluations	

► Objectif opérationnel 2.3 : Lever les freins à la mobilité

- **Action 2.3.1** : Déployer une aide au permis de conduire (théorique et pratique).

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Organiser des cours pour réussir l'examen théorique (Ex : AMO, Centre J)	PCS	2	Nbre de participants	



Mise à disposition d'un véhicule pour apprendre la conduite	PCS	2	Nbre de participants	20 000€
---	-----	---	----------------------	---------

- **Action 2.3.2 : Renforcer le service MobiWel**

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/résultat)	Ressources
Développer le partenariat avec les chauffeurs bénévoles	Mobiwel	2	Nbre de chauffeurs	
Acquérir un véhicule adapté aux PMR	Mobiwel	1	Nbre de trajets	70 000,00€

🎯 Objectif stratégique 3 : Favoriser le bien-vivre ensemble et la cohésion sociale

► Objectif opérationnel 3.1 : Consolider les projets du Plan de Cohésion Sociale

- **Action 3.1.1 : Maintenir les actions existantes (potager collectif, ateliers interculturels...).**

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/résultat)	Ressources
logistique	PCS/Administratif	1	Nbre d'heures	+15.000€ (1/4 etpl)
Développer le bénévolat	PCS	1	Nbre de bénévoles	

- **Action 3.1.2 : Créer de nouvelles actions en partenariat**

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/résultat)	Ressources
Action « Eté solidaire » - Utilisation des médias en favorisant les relations intergénérationnelles (jeunes et résidents de la MRS Leonardo – Da Vinci)	PCS	1	Nbre de participants	
Développer le plan de cohésion sociale 2027-2032	PCS	1	Nbre d'actions	Suivant subsides RW



► **Objectif opérationnel 3.2 : Favoriser le maintien à domicile des aînés et/ou personnes handicapées**

- **Action 3.2.1** : Soutenir les aidants proches et les services d'aide familiale.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Réactualiser la charte Handy city	Social	1	Charte concrète	
Communiquer sur toutes les aides pour maintenir une autonomie	Social	2	Nbre de publications	

- **Action 3.2.2** : Promouvoir l'accès aux repas à domicile et développer de nouveaux services.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Réaliser une enquête de satisfaction du service existant	Administratif	1	Nbre d'enquêtes réalisées	

- **Action 3.2.3** : Développer de nouvelles collaborations avec les partenaires locaux

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Analyser et développer des collaborations avec les partenaires locaux afin de renforcer la cohésion et lutter contre la solitude des aînés	Administratif	1	Nbre d'activités réalisées	

► **Objectif opérationnel 3.3 : Renforcer les dynamiques intergénérationnelles**

- **Action 3.3.1** : Développer les partenariats entre la Maison de repos, les écoles et associations.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Réaliser des activités intergénérationnelles avec les différents partenaires	PCS	2	Nbre d'activités/an	



- **Action 3.3.2** : Animer la cafétéria de la maison de repos Leonardo da Vinci comme lieu de rencontres intergénérationnelles.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Organiser des ateliers divers au sein de la cafétéria	PCS	2	Nbre de participants	
Organiser des activités en lien avec le quartier de la MRS	PCS	2	Nbre de participants	

Objectif stratégique 4 : Améliorer l'image du CPAS

► **Objectif opérationnel 4.1 : Démystifier l'institution**

- **Action 4.1.1** : Développer la communication vers le grand public

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Organisation d'une journée porte ouverte du CPAS, PCS et partenaires		2	Min. 1 journée sur la législature	
Développer la communication sur les réseaux sociaux		2	Nbre de communications	



◆ VOLET INTERNE : ORGANISATION & RESSOURCES

🎯 Objectif stratégique 5 : Renforcer la qualité du service public rendu

► Objectif opérationnel 5.1 : Soutenir le bien-être et la formation du personnel

- **Action 5.1.1** : Élaborer un plan de formation continue basé sur les besoins du terrain.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/résultat)	Ressources
Réaliser une enquête annuelle des besoins des agents en matière de formation	Personnel	1	Nbre de demandes	
Offrir des formations sur base de l'enquête (exemple : utilisation de l'IA, gestion de l'agressivité ...)	Personnel	1	Nbre de participants	

- **Action 5.1.2** : Mettre en place des moments de dialogue entre direction et agents.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/résultat)	Ressources
Organiser des réunions trimestriellement avec chaque service	Direction générale	1	4 réunions/an	
Organiser une journée Team-building annuellement	Tous	1	1/an	2.000€
Favoriser des moments de rencontres informels (visite du potager, diffusion du film Eté solidaire ...)	Tous	1	3/an	2.000€

► Objectif opérationnel 4.2 : Optimiser l'organisation et les infrastructures



- **Action 4.2.1** : Développer le Pôle social en intégrant de nouveaux services partenaires.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Renforcer la collaboration avec la maison médicale implantée dans la Maison de repos	Administratif	1	Nbre de consultations psy	externe
Identifier de nouveaux partenaires	PCS/ Social	2	Taux d'occupation des locaux	

- **Action 5.2.2** : Structurer les demandes d'utilisation du Pôle Saint-Léonard (ROI, tarification).

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Rédiger un règlement d'ordre intérieur/ charte d'utilisation	Administratif	1		

- **Action 5.2.3** : Suivre toutes les opportunités de subventions

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Contrôle actif des subventions	Tous	1	Nbre de dossiers	
Introduction de nouvelles demandes de subsides	Administratif	2	Nbre de projets	

► **Objectif opérationnel 4.3 : Renforcer les synergies avec la commune et autres CPAS**

- **Action 5.3.1** : Participer aux réunions inter-CPAS de l'arrondissement.

	Service concerné	Priorité	Indicateurs (réalisation/ résultat)	Ressources
Participer aux réunions (présence active)	Tous	1		
Echanger des projets – des bonnes pratiques	Tous	1		