

Programme Stratégique Transversal

CPAS DE CELLES

2025-2030

Introduction/préambule

À Celles, le CPAS joue un rôle fondamental dans l'accompagnement des citoyens les plus fragilisés. Dans un contexte de mutations sociales, économiques et démographiques, il est indispensable d'adapter l'action publique aux besoins réels de la population.

Le Conseil de l'Action Sociale du 29.04.2025 a validé la déclaration de politique sociale « DPS» du CPAS, « feuille de route » rassemblant les intentions politiques que le conseil souhaite poursuivre et développer sur la durée de la mandature 2025-2030.

Celles-ci s'articuleront autour de trois axes : le CPAS proprement dit, la poursuite du développement de l'Institut Saint-Joseph et enfin, la politique de l'emploi qui sera non pas seulement l'apanage du CPAS mais également de la Commune.

Face à ces différents constats, le Plan Stratégique Transversal (PST) du CPAS constitue un outil de pilotage essentiel pour organiser l'action sociale de manière structurée, concertée et cohérente sur les cinq prochaines années. Il permet de poser une vision claire, de prioriser les actions à mener, de mobiliser les ressources de manière optimale, et surtout, de répondre de façon plus efficace aux attentes des citoyens faisant appel à ses services.

Le présent PST traduit la volonté du CPAS de Celles de renforcer son impact social, d'innover dans ses pratiques, de travailler en réseau, et de placer chaque citoyen au cœur de son action. Il s'inscrit pleinement dans les valeurs de solidarité, de dignité et d'équité qui fondent l'action publique locale.

Qu'est-ce qu'un PST

Le PST est un outil de pilotage stratégique qui permet aux communes et CPAS de programmer, de manière stratégique et transversale, les actions à mener durant la mandature (*5 ans*). Il repose sur une méthodologie structurée et favorise une gestion orientée résultats.

Finalité du PST

- Formaliser la vision politique du CPAS pour 5 ans.
- Structurer les priorités en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et actions (ou projets) concrets.
- Assurer une cohérence entre la volonté politique et l'administration du CPAS.
- Instaurer une culture de planification, de suivi et d'évaluation des actions sociales et des services rendus à la population.

Composantes fondamentales du PST

Élément	Définition
Stratégique	Vision politique du CPAS sur 5 ans : “Vers quoi veut-on évoluer ?”
Transversal	Implication de l’ensemble des services du CPAS, de son conseil, de ses partenaires sociaux et des dispositifs existants
Programme	Ensemble d’actions et projets planifiés et budgétisés, avec hiérarchisation des priorités
Objectifs stratégiques	Grands axes politiques (ex : environnement, qualité de vie, gouvernance interne)
Objectifs opérationnels	Déclinaisons concrètes des objectifs stratégiques
Actions et projets	Activités concrètes mises en œuvre par les services du CPAS, attribuées à un responsable, avec un calendrier et une estimation budgétaire associée

AXE 1 – GOUVERNANCE ET TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE

Objectif stratégique : Préparer efficacement la fusion CPAS/Commune pour garantir la continuité et la qualité des services publics.

Cette fusion représente une transformation majeure de l'organisation locale. L'objectif est d'assurer un passage fluide vers une structure intégrée, cohérente et efficace, tout en préservant les missions sociales essentielles et la proximité avec les citoyens.

Objectif opérationnel n°1 : Assurer une transition fluide vers une structure unifiée

Projet clé : Création d'un comité de pilotage

Ce comité constituera l'instance centrale de coordination, de suivi et de prise de décision durant tout le processus de fusion.

Actions concrètes détaillées

1. Installer le comité en 2026

- Sélection des membres : direction CPAS, direction générale de la commune, direction financière, représentants politiques.
- Définition des missions du comité : rôle, responsabilités, périmètre d'action, modalités de décision.
- Mise en place d'un calendrier de réunions régulières
- Résultat attendu : un pilotage clair, partagé et structuré dès le début du processus.

2. Définir la méthodologie de travail et le calendrier

- Élaboration d'une feuille de route : grandes étapes, livrables attendus, échéances.
- Méthode de gestion du projet (ex. : approche par phases, tableau de bord, outils de suivi).
- Identification des risques (juridiques, RH, organisationnels)
- Résultat attendu : un cadre méthodologique commun assurant une progression ordonnée et transparente.

3. Organiser des groupes thématiques (RH, finances, service social)

- Constitution d'équipes de travail mixtes CPAS/commune.
- Analyse des pratiques existantes pour chaque domaine.
- Harmonisation progressive des procédures et outils.
- Rapport trimestriel au comité de pilotage.
- Résultat attendu : un travail de fond approfondi permettant une fusion cohérente et réaliste.

Objectif opérationnel n°2 : Harmoniser les pratiques administratives et financières

Projet clé : Mutualisation des fonctions supports

L'enjeu est de simplifier les processus, réduire les doublons, améliorer l'efficacité administrative et garantir une gestion uniforme.

Actions concrètes détaillées

1. Cartographier les fonctions communes

- Recenser l'ensemble des services
- Identifier les chevauchements et les complémentarités
- Résultat attendu : une vision claire des fonctions à mutualiser en priorité.

2. Élaborer un organigramme unique

- Définir les services unifiés et les nouvelles lignes hiérarchiques.
- Anticiper les besoins futurs
- Valider l'organigramme auprès de l'autorité politique.
- Résultat attendu : une organisation lisible, efficace et adaptée à la structure fusionnée.

3. Former les agents aux nouvelles procédures

- Création d'un plan de formation global
- Sessions de formation par service pour garantir une appropriation progressive.
- Suivi des compétences pour évaluer les besoins complémentaires.
- Résultat attendu : des équipes préparées, rassurées et capables d'appliquer les nouvelles pratiques dès l'entrée en vigueur de la fusion.

Objectif opérationnel n°3 : Communiquer efficacement sur la fusion

Projet clé : Plan de communication interne et externe

La fusion nécessite une communication claire, régulière et rassurante pour éviter les rumeurs, maintenir l'adhésion des équipes et informer correctement les citoyens.

Actions concrètes détaillées

1. Diffuser une newsletter dédiée

- Publication simultanée sur le site web et les réseaux sociaux.
- Résultat attendu : une information transparente et accessible.

2. Organiser des séances d'information pour le personnel et les citoyens

- Réunions internes régulières par service pour expliquer les changements.
- Séances grand public avec présentation du projet politique et des impacts concrets.
- Temps d'échange pour recueillir questions, inquiétudes et propositions.
- Objectif : garantir compréhension, adhésion et confiance dans le processus de fusion.

AXE 2 – DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL ET SOLIDARITÉ

Objectif stratégique : Créer un environnement social solidaire, accessible et inclusif, où les dispositifs existants sont consolidés, modernisés et articulés pour répondre efficacement aux besoins des citoyens.

Objectif opérationnel n°1 : Consolider les dispositifs d'aide alimentaire

Projet clé : Évaluation et amélioration de l'épicerie sociale

L'épicerie sociale constitue un soutien essentiel pour les familles et personnes en situation de précarité. L'objectif est de rendre ce dispositif plus efficace, accessible et durable.

Actions concrètes détaillées

1. Réaliser une évaluation participative (usagers et bénévoles)

- Recueillir les avis et suggestions : questionnaires, entretiens, groupes
- Identifier les points forts et axes d'amélioration : horaires, accessibilité, diversité des produits, accueil.
- Résultat attendu : une vision claire des besoins réels et des ajustements prioritaires.

2. Identifier de nouveaux partenaires donateurs

- Prospection auprès des entreprises locales, supermarchés et producteurs.
- Établir des conventions de partenariat (don en nature, mécénat, logistique).
- Renforcer les relations avec les associations existantes.
- Résultat attendu : sécurisation des approvisionnements et diversification des sources.

3. Optimiser l'aménagement et la logistique

- Réflexion quant à la localisation de l'épicerie
- Amélioration du stockage et de la conservation des produits.
- Formation des bénévoles à la gestion logistique.
- Résultat attendu : un service plus efficace, sûr et agréable pour les bénéficiaires et bénévoles.

Objectif opérationnel n°2 : Pérenniser les services de proximité

Projet clé : Maintien et modernisation du Taxi Social

Actions concrètes détaillées

1. Étudier les options (achat/location/partenariat)

- Analyse coûts-avantages pour chaque option.
- Recherche de financements ou subventions pour réduire l'impact budgétaire.
- Résultat attendu : choix optimal garantissant la continuité du service.

2. Planifier le renouvellement du véhicule

- Déterminer l'âge optimal et l'état du véhicule actuel.
- Planifier l'acquisition ou le leasing selon la solution retenue.
- Résultat attendu : service fiable et sécurisé, sans interruption.

3. Former les chauffeurs à l'accueil et à la sécurité

- Modules formation : conduite adaptée aux personnes âgées, accueil bienveillant, premiers secours.
- Sensibilisation aux situations de vulnérabilité.
- Résultat attendu : un service de qualité, sûr et humain, renforçant la confiance des usagers.

Objectif opérationnel n°3 : Créer des synergies entre acteurs sociaux

Projet clé : Mise en place de la Coupole sociale communale

Ce dispositif vise à favoriser la coordination entre les différents acteurs sociaux, optimiser les ressources et développer des projets collaboratifs.

Actions concrètes détaillées

1. Réunir deux fois par an les acteurs sociaux locaux

- Identifier et inviter associations, services communaux et partenaires privés.
- Organiser des réunions structurées avec ordre du jour précis et suivi des actions.
- Résultat attendu : meilleure connaissance mutuelle, coopération renforcée.

2. Identifier les besoins communs

- Cartographier les besoins sociaux sur le territoire : alimentaire, logement, santé, animation.
- Élaborer une synthèse partagée pour prioriser les actions.
- Résultat attendu : planification cohérente et adaptée aux besoins réels.

3. Lancer des projets inter-associatifs

- Encourager les initiatives communes : ateliers, collectes, événements solidaires.
- Suivi et évaluation des projets pour partager bonnes pratiques et résultats.
- Résultat attendu : multiplication des impacts positifs, optimisation des ressources, solidarité renforcée.

Objectif opérationnel n°4 : Mieux informer les citoyens

Projet clé : Renforcement de la communication sociale

Une communication efficace permet de rendre visibles les dispositifs, d'informer les citoyens et de favoriser leur accès aux services.

Actions concrètes détaillées

1. Développer une page CPAS sur le site communal

- Présentation claire des services, horaires et contacts.
- Rubrique actualités et événements sociaux.
- Résultat attendu : visibilité et accessibilité accrues des services du CPAS

2. Publier un "toutes-boîtes social" annuel

- Résultat attendu : information citoyenne complète et directe.

3. Dynamiser les réseaux sociaux du CPAS

- Création de contenus réguliers et engageants : vidéos, témoignages, événements.
- Interactions avec les citoyens pour répondre aux questions et partager initiatives locales.
- Résultat attendu : meilleure visibilité des actions sociales et engagement des habitants.

AXE 3 – SANTÉ, BIEN-ÊTRE ET ACCOMPAGNEMENT DES AÎNÉS

Objectif stratégique : Assurer un cadre de vie de qualité et adapté aux besoins des résidents de l'Institut Saint-Joseph.

Objectif opérationnel n°1 : Favoriser le bien-être et la stimulation cognitive

Projet clé : Création d'un jardin thérapeutique

Un jardin thérapeutique vise à stimuler les sens, encourager la mobilité, réduire l'anxiété et offrir un espace apaisant aux résidents, en particulier aux personnes atteintes de troubles cognitifs.

Actions concrètes détaillées

1. Finaliser le projet

- Clôturer la conception du jardin : plans, zones thématiques (olfactive, tactile, potagère, repos).
- Valider le budget et les différents entrepreneurs via la procédure de marché public
- Intégrer les besoins spécifiques des personnes âgées : accessibilité PMR, parcours circulaire, matériaux sécurisés.
- Résultat attendu : un projet complet, validé et prêt à être exécuté.

2. Réunir les différents acteurs autour du projet

- Impliquer l'équipe pluridisciplinaire : ergothérapeute, éducateurs, infirmiers…
- Associer les familles et représentants des résidents via un comité consultatif.
- Collaborer avec le personnel technique, le service des travaux, la commune ou des partenaires externes (ASBL horticoles, écoles, bénévoles).
- Résultat attendu : un projet co-construit, approprié par tous, facilitant son utilisation quotidienne.

3. Finaliser les aménagements et espaces de promenade

- Aménager les sentiers sécurisés (revêtements antidérapants, absence d'obstacles).
- Installer le mobilier adapté : bancs ergonomiques, zones d'ombre, panneaux pédagogiques.
- Créer des zones sensorimotrices : plantes aromatiques, textures variées, fontaine ou point d'eau.
- Prévoir l'entretien régulier avec un plan annuel (saisons, floraisons, tailles).
- Résultat attendu : un espace agréable, sécurisé et stimulant, accessible toute l'année.

4. Organiser des ateliers horticoles et sensoriels

- Ateliers participatifs réguliers : plantation, arrosage, récolte, création de bouquets.
- Séances sensorielles : reconnaître des plantes par l'odeur, toucher des textures, écouter des sons naturels.

- Activités intergénérationnelles avec écoles ou associations.
- Évaluation des effets sur le bien-être et la stimulation cognitive.
- Résultat attendu : des activités enrichissantes, régulières et adaptées, favorisant autonomie et plaisir.

Objectif opérationnel n°2 : Planifier les investissements pour la durabilité

Projet clé : Plan pluriannuel d'investissements

L'objectif est d'anticiper les besoins matériels, techniques et architecturaux de la maison de repos pour garantir confort, sécurité et maîtrise budgétaire.

Actions concrètes détaillées

1. Identifier les besoins matériels

- Inventaire complet du matériel existant : lits, lève-personnes, fauteuils, matériel médical, cuisine, ...
- Diagnostic de l'infrastructure : état général du bâtiment, et usure des installations (sanitaires, peintures, sols...)
- Évaluation avec le personnel pour repérer les urgences (pannes, risques, obsolescence).
- Résultat attendu : une vision précise des investissements nécessaires à court, moyen et long termes.

2. Prioriser selon l'urgence et le budget disponible

- Classement par catégories : sécurité / confort / modernisation / innovation.
- Planification annuelle des achats selon l'enveloppe budgétaire.
- Recherche de subsides éventuels
- Présentation d'un plan pluriannuel au Conseil ou BP
- Résultat attendu : un plan d'investissement clair, réaliste et soutenable financièrement.

Objectif opérationnel n°3 : Adapter l'offre d'hébergement

Projet clé : Réflexion sur les chambres doubles et la résidence service

Objectif : mieux répondre aux attentes actuelles (demande accrue de chambres simples) et explorer les possibilités de diversification de l'offre.

Actions concrètes détaillées

1. Étudier la possibilité d'une conversion des chambres doubles en chambres simples

- Analyse architecturale : faisabilité technique, surface minimale légale, adaptations nécessaires.
- Analyse financière : coût des travaux, impact sur le nombre de lits agréés.

- Étude de la demande : tendances, liste d'attente, besoins observés.
- Évaluation de l'impact réglementaire auprès des autorités compétentes.
- Résultat attendu : décision argumentée sur le nombre de conversions à réaliser.

2. Réaliser une étude de faisabilité pour la résidence service (PPP DBF)

- Étude du marché local : besoins des seniors autonomes, concurrence, attractivité.
- Modèle PPP DBF : partenariat Public-Privé, conception–construction–financement.
- Analyse financière détaillée : rentabilité, risques, sources de financement.
- Consultation partenaires privés : promoteurs, investisseurs, opérateurs spécialisés.
- Résultat attendu : une vision claire sur la viabilité, le montage juridique et les partenaires potentiels.

<u>Objectif opérationnel n°4 : Accompagner les pathologies liées à la démence</u>

Projet clé : Programme "Mémoire et dignité"

Un programme intégré visant à améliorer l'accompagnement des résidents atteints de troubles cognitifs, en collaboration avec la référente démence.

Actions concrètes détaillées

1. Former le personnel

- Modules spécialisés : communication avec personnes désorientées, gestion des comportements difficiles, prévention des fugues, stimulation cognitive.
- Supervisions régulières animées par la référente démence.
- Programme d'intégration pour les nouveaux collaborateurs.
- Résultat attendu : un personnel plus confiant, compétent et cohérent dans ses pratiques.

2. Aménager des espaces adaptés

- Signalétique claire et rassurante, codes couleurs, repères visuels.
- Espaces de déambulation sécurisés, parcours circulaires, zones apaisantes.
- Petits salons thématiques (musique, nostalgie, sensoriel).
- Objectif : diminuer l'anxiété, favoriser l'orientation et le sentiment de sécurité.

3. Étudier la possibilité de créer un lieu sécurisé type "Cantou"

- Analyse des besoins : nombre de résidents concernés, profils, niveau de dépendance.
- Étude architecturale : transformation d'une aile existante ou création d'un espace dédié.
- Visite d'autres institutions disposant de Cantou pour s'inspirer.

- Modélisation des coûts et du personnel nécessaire (ratio soignant/résident).
- Résultat attendu : décision claire sur la pertinence et les conditions de création d'un Cantou.

AXE 4 – EMPLOI ET INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

Objectif stratégique : Favoriser la réinsertion durable des bénéficiaires du RIS et des publics éloignés de l'emploi.

Objectif opérationnel n°1 : Diversifier les opportunités professionnelles

Projet clé : Promotion des articles 60 et 61

L'objectif est d'augmenter le nombre de mises à l'emploi en article 60/61 en améliorant la visibilité du dispositif auprès des employeurs et en soutenant les bénéficiaires dans des parcours plus variés.

Actions concrètes

1. Identifier des partenaires privés

- Cartographier les entreprises locales et régionales (PME, commerces, entreprises familiales, secteurs en pénurie).
- Analyser les métiers en demande pour cibler les partenaires à forte potentialité d'engagement.
- Prendre des contacts individuels (mails, téléphone, visites d'entreprise) pour expliquer l'intérêt du dispositif (subvention, accompagnement social, tutorat).
- Créer des supports de communication (flyers, fiches explicatives, présentation PowerPoint).
- Objectif attendu : accroître le nombre d'employeurs prêts à accueillir des bénéficiaires et diversifier les secteurs représentés.

2. Organiser des séances d'information

- Pour les employeurs :
    - Sessions collectives pour présenter les articles 60/61, avantages et obligations.
    - Témoignages d'employeurs partenaires.
    - Questions/réponses et mise en relation directe.
- Pour les bénéficiaires :
    - Explication des étapes du parcours emploi.
    - Présentation des opportunités disponibles dans la région.
    - Ateliers pour valoriser compétences et aspirations.
- Objectif attendu : démystifier le dispositif et renforcer la compréhension commune.

3. Suivre les parcours des bénéficiaires

- Mise en place d'un référent unique pour chaque personne.
- Entretiens réguliers pour évaluer progression, difficultés, compétences acquises.

- Feedback des employeurs pour ajuster les accompagnements.
- Préparation à la sortie positive (CV, simulation d'entretien, recherche d'emploi).
- Objectif attendu : augmenter le nombre de sorties positives et améliorer la qualité du parcours.

Objectif opérationnel n°2 : Renforcer les parcours d'accompagnement

Projet clé : Développement de partenariats avec le secteur associatif

Il s'agit d'élargir l'offre de formation, de remobilisation et de soutien social en s'appuyant sur les ASBL déjà actives dans l'insertion.

Actions concrètes

1. Conclure des conventions avec des ASBL formatrices

- Identifier les ASBL pertinentes (formation, aide sociale, alphabétisation, compétences numériques, mobilité…).
- Évaluer leurs programmes et leur adéquation aux besoins des bénéficiaires.
- Créer des partenariats formalisés (convention annuelle, objectifs partagés, modalités de suivi).
- Intégrer ces formations dans le parcours global du bénéficiaire, avec suivi conjoint.
- Objectif attendu : étoffer l'offre locale sans tout internaliser, et répondre aux besoins spécifiques.

2. Créer un réseau "Insertion Celles"

- Réunir les acteurs locaux : CPAS, associations, ALE, opérateurs de formation, services communaux.
- Mettre en place des réunions trimestrielles pour partager les actualités, les besoins et les opportunités.
- Créer une plateforme d'échange (groupe Teams, newsletter interne).
- Organiser des actions conjointes (forum de l'emploi, ateliers thématiques, sensibilisation).
- Objectif attendu : structurer un écosystème local d'insertion cohérent, fluide et plus réactif.

Objectif opérationnel n°3 : Optimiser l'efficacité des dispositifs locaux

Projet clé : Réflexion sur l'avenir de l'ALE

Dans un contexte de réformes et de changements institutionnels, il est important d'évaluer la pertinence d'une structure autonome ou de coopérations renforcées.

Actions concrètes détaillées

1. Étudier les fusions possibles avec ALE voisines

- Analyser les coûts, les avantages et les contraintes d'une éventuelle fusion.
- Rencontrer les ALE voisines pour évaluer les synergies (partage de personnel, mutualisation administrative, services élargis).
- Établir plusieurs scénarios : maintien, partenariat, fusion totale.
- Consulter les travailleurs et partenaires pour éviter les impacts négatifs.
- Objectif attendu : disposer d'une stratégie claire, cohérente et anticipative.

2. Garantir la proximité du service pour les citoyens

- Étudier les besoins du public local (accessibilité, horaires, mobilité).
- Maintenir un point de contact à Celles, même en cas de mutualisation.
- Développer des services en ligne et sur rendez-vous pour éviter les déplacements inutiles.
- Mettre en place des permanences décentralisées si nécessaire.
- Objectif attendu : préserver la qualité du service à la population tout en modernisant le dispositif.

AXE 5 – GESTION FINANCIÈRE ET PERFORMANCE

Objectif stratégique : Garantir une gestion financière saine, transparente et efficace du CPAS, tout en optimisant les ressources, les outils et les processus pour assurer la continuité et la qualité des services.

Objectif opérationnel n°1 : Maîtriser les dépenses et stabiliser l'intervention communale

Projet clé : Mise en place d'un cadre budgétaire pluriannuel

Ce projet vise à anticiper les besoins financiers, identifier les sources de financement et mieux piloter les dépenses.

Actions concrètes détaillées

1. Suivre les coûts directs et indirects de chaque projet

- Mettre en place un suivi budgétaire détaillé pour chaque programme et action.
- Analyser les coûts récurrents et ponctuels pour identifier les postes les plus impactants.
- Résultat attendu : maîtrise des dépenses et détection rapide des écarts par rapport au budget.

2. Identifier les sources de financement alternatives

- Prospection de subventions régionales, nationales ou européennes.
- Évaluation de la faisabilité de nouvelles recettes
- Résultat attendu : diversification des financements pour réduire la dépendance à l'intervention communale.

Objectif opérationnel n°2 : Optimiser la digitalisation et la gestion documentaire

Projet clé : Plan de digitalisation interne

L'objectif est de moderniser les outils de travail, sécuriser les informations et améliorer la productivité et l'efficacité organisationnelle.

Actions concrètes détaillées

1. Audit des outils numériques

- Identifier les logiciels et systèmes existants : comptabilité, RH, ...
- Évaluer l'efficacité, l'ergonomie et la compatibilité des outils.
- Résultat attendu : diagnostic précis des besoins et des améliorations nécessaires.

2. Lancement d'un marché public pour solutions Cloud

- Sélection d'une plateforme sécurisée et évolutive pour la gestion documentaire et les services internes.
- Intégration des systèmes existants et migration progressive des données.

- Résultat attendu : accès sécurisé, centralisé et simplifié aux informations pour tous les agents et conseillers de l'action sociale

3. Formation des agents à la cybersécurité

- Modules obligatoires pour la protection des données sensibles et prévention des cyber-risques.
- Sensibilisation aux bonnes pratiques numériques : mots de passe, phishing, stockage sécurisé.
- Résultat attendu : réduction des risques informatiques et sécurisation des données du CPAS.

AXE 6 – QUALITÉ, BIEN-ÊTRE ET DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Objectif stratégique : Créer un environnement de travail positif, motivant et collaboratif. L'objectif est de renforcer la motivation, la cohésion et l'efficacité des équipes, tout en développant leurs compétences et en favorisant la collaboration et l'innovation interne. Un environnement de travail stimulant contribue directement à la qualité des services rendus aux citoyens.

Objectif opérationnel n°1 : Favoriser la motivation et la cohésion

Projet clé : Plan interne QVT (Qualité de Vie au Travail)

La QVT vise à améliorer le bien-être des agents, réduire le stress et renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion d'équipe.

Actions concrètes détaillées

1. Enquête bien-être

- **Réaliser un sondage annuel auprès de tous les agents pour mesurer la** satisfaction, le stress, l'engagement et les besoins d'amélioration.
- Analyser les résultats par service et globalement pour identifier les points d'amélioration prioritaires.
- Résultat attendu : données fiables pour orienter les actions QVT et mesurer l'impact des mesures prises.

2. Formations à la communication et à la gestion du stress

- Proposer des sessions adaptées : techniques de communication positive, résolution de conflits, gestion du stress et du temps.
- Intégrer des ateliers pratiques et des mises en situation pour favoriser l'appropriation.
- Résultat attendu : amélioration du climat de travail, réduction des tensions et renforcement de la cohésion.

3. Organiser un Team Building annuel

- Définir les objectifs précis du team building
- Identifier le public cible

  - Tous les agents ou groupes spécifiques selon les objectifs.
  - Prendre en compte les contraintes de planning et les disponibilités.

    - Choisir le type d'activité
    - Sélectionner le lieu et le prestataire
    - Établir un budget
    - Communiquer et planifier
    - Évaluer les retombées

    Résultat attendu : amélioration continue des team building suivants et impact positif durable sur le climat de travail.

Objectif opérationnel n°2 : Renforcer les compétences

Projet clé : Plan de formation continue

Le développement des compétences permet aux agents de s'adapter aux évolutions de leurs missions et d'améliorer leur performance.

Actions concrètes détaillées

1. Mise à jour annuelle des besoins en compétences

- Identifier les compétences clés par service et par poste.
- Recenser les besoins émergents liés aux évolutions légales, numériques et organisationnelles.
- Résultat attendu : plan de formation aligné sur les besoins réels et les priorités stratégiques.

2. Formations interservices

- Organiser des sessions de formation ouvertes à plusieurs services pour favoriser la transversalité et la mutualisation des compétences.
- Encourager le partage d'expérience et l'apprentissage entre collègues.
- Résultat attendu : agents mieux préparés, polyvalents et capables de collaborer plus efficacement.

Objectif opérationnel n°3 : Promouvoir la collaboration interne

Projet clé : Rencontres trimestrielles interservices

Ces rencontres visent à renforcer les échanges, la coopération et l'innovation dans le travail quotidien.

Actions concrètes détaillées

1. Ateliers de co-développement

- Réunir régulièrement des groupes de travail mixtes pour réfléchir à des solutions concrètes à des problématiques communes.
- Favoriser l'intelligence collective et l'initiative des agents.
- Résultat attendu : meilleures pratiques opérationnelles et innovation interne.

2. Partage de bonnes pratiques

- Organiser des sessions où les services présentent leurs réussites et méthodes efficaces.
- Créer un support interne (newsletter, intranet) pour diffuser ces bonnes pratiques.
- Résultat attendu : valorisation des expériences, réduction des doublons et synergies entre services.

Conclusion

Le Plan Stratégique du CPAS de Celles n'est pas un simple document administratif. Il est le reflet de notre ambition collective, de notre identité et de notre engagement humain envers les citoyens de notre commune. Il exprime avec clarté la volonté de notre institution de répondre aux défis sociaux de demain avec détermination, solidarité et cohérence.

Le CPAS a pour mission de garantir à chacun une vie conforme à la dignité humaine. Cela se traduit par l'écoute, l'accompagnement, l'aide matérielle, sociale, psychologique, administrative ou toute autre forme d'aide ou de démarche réalisée en faveur de celles et ceux qui en ont besoin. Ces missions, parfois complexes, ne peuvent être accomplies que grâce à une équipe unie, professionnelle, pluridisciplinaire et profondément attachée aux valeurs d'entraide, de respect et de justice sociale.

Ce PST a pour objectif de donner un cap clair basé sur la Déclaration de Politique Sociale, de fixer des priorités cohérentes, et de permettre à chacun de travailler dans le même sens, avec des outils concrets, un cadre souple, et la liberté d'adapter nos réponses aux réalités changeantes.

Il rappelle aussi combien il est essentiel de préserver les liens internes au sein du CPAS : travailler dans un même lieu, partager les mêmes espaces, se croiser, échanger, conseiller, se soutenir. Cette proximité quotidienne entre collègues est une richesse précieuse qui renforce l'efficacité, la motivation autant que le bien-être au travail. C'est en restant uni dans le travail que le CPAS pourra relever les défis sociaux de demain.

À travers ce PST, tant les mandataires que le personnel affirment leur volonté de construire un CPAS fort, humain, réactif et innovant. Un CPAS à l'écoute de sa population, fier de ses valeurs, et prêt à écrire, collectivement, les prochaines pages de son histoire.