



# PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Législature 2024-2030

Conseil de l’Action sociale du 2 décembre 2025



# TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	3
1. Qu'est-ce que le pst ?.....	4
1.1. Fondement légal du Programme stratégique transversal.....	4
1.2. Déclinaison en OS, OO, actions et étapes.....	6
2. Méthode de gestion .....	7
2.1. Elaboration du PST .....	7
2.2. Compétences et répartition des rôles .....	7
Conseil de l'Action sociale .....	7
Bureau permanent .....	7
Directeur général.....	8
Comité de direction.....	8
2.3. Synergies Villes et CPAS .....	8
2.4. Outil de gestion du PST : WanApp .....	8
3. Actualisation et Évaluation du Pst.....	9
4. Volet budgétaire.....	9
5. Tableau de synthèse ventilé par objectifs opérationnels, stratégiques et actions.....	14
6. Annexes (Fiches actions) .....	35

# 1. QU'EST-CE QUE LE PST ?

## 1.1. Fondement légal du Programme stratégique transversal

Le programme stratégique transversal (PST) a été intégré dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'Action Sociale à l'article 27 par le décret wallon du 19 juillet 2018.

Plus précisément, le législateur wallon a inséré dans la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'Action sociale, un article 27ter, rédigé comme suit :

« § 1er. Dans les deux mois après son installation, le conseil de l'action sociale adopte une déclaration de politique sociale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière.

La déclaration de politique sociale est valable pour toute la durée de la mandature sauf en cas d'adoption d'un nouveau pacte de majorité et de renouvellement complet du conseil de l'action sociale.

§ 2. Le conseil de l'action sociale adopte un programme stratégique transversal dans les 9 mois qui suivent son installation ou après le renouvellement du conseil conformément à l'article 10, § 3, suite à l'adoption d'une motion de méfiance concernant l'ensemble du collège communal visée à l'article L1123-14, § 1er, du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.

Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le conseil de l'action sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition. Lorsque le centre public d'action sociale décide de développer des synergies, telles que définies à l'article 26bis, § 5, il les intègre dans les objectifs stratégiques ou opérationnels du programme stratégique transversal.

Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le conseil de l'action sociale et l'administration.

Le conseil de l'action sociale peut déléguer la programmation stratégique au bureau permanent. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale prend acte du programme stratégique transversal.

Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation par le conseil de l'action sociale au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. Cette évaluation comprend un bilan de l'ensemble des synergies entre la commune et le centre telles que visées à l'alinéa 2. En cas de délégation, le bureau permanent réalise ces évaluations et le conseil de l'action sociale en prend acte.

Le comité de direction constitue un rapport d'exécution dont le conseil de l'action sociale prend acte et se saisit pour réaliser, dans le courant du premier semestre de l'année du renouvellement intégral des conseils communaux, la dernière évaluation de la législature. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale et le bureau permanent prennent acte de ce rapport d'exécution.

Le rapport d'exécution et la dernière évaluation de la législature sont transmis au conseil de l'action sociale issu des élections suivantes.

Le programme stratégique transversal peut être actualisé en cours de législature.

Il est publié de la manière prescrite par le conseil de l'action sociale. Il est mis en ligne sur le site internet du centre public d'action sociale ou à défaut, de la commune.

§ 3. La délibération du conseil de l'action sociale prenant acte ou adoptant le programme stratégique transversal est communiquée au Gouvernement. »

Le **Programme Stratégique Transversal (PST)** est obligatoire pour toutes les institutions locales. Il comporte trois phases lors de chaque cycle :

- Élaboration;
- Évaluation intermédiaire;
- Évaluation finale.



## 1.2. Déclinaison en OS, OO, actions et étapes

On distingue les objectifs selon leur caractère stratégique ou opérationnel :

**L'objectif stratégique** se définit par le registre de « l'être » : que voulons-nous être dans 6 ans ? C'est un objectif qui se veut à long terme (une législature ou plus) et qui définit la vision des autorités politiques.

**L'objectif opérationnel** se définit par le registre du « faire » : que voulons-nous faire ?

Il s'agit donc de définir des projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Plusieurs objectifs opérationnels peuvent décliner l'objectif stratégique.

**Les actions** se situent dans le registre du « comment » : qu'est-ce qui va être fait ? Qui va faire quoi, quand et avec quels moyens ? Plusieurs actions déclinent un objectif opérationnel.

Est illustrée ci-après la structure principale déclinée en objectifs stratégiques.



## 2. MÉTHODE DE GESTION

### 2.1. Elaboration du PST

L'objectif du PST est d'être un outil de gestion du changement efficace, participatif et évolutif, qui tient compte des réalités de terrain, tant internes qu'externes au CPAS.

L'accent a ainsi été mis, sur la volonté de co-construction et de dialogue. L'enjeu est, en effet, de fédérer le personnel autour d'objectifs communs et de susciter l'adhésion de la majorité des agents du CPAS en les impliquant au maximum dans le processus d'élaboration du PST.

Les services se sont basés, pour leur travail de réflexion et de proposition, sur la Déclaration de politique sociale ainsi que sur la note du Cabinet de Madame la Présidente relative aux priorités pour le PST. Les différents services ont également été informés que, si la DPS devait servir de cadre de référence et de point de départ à la réflexion, il leur était toutefois loisible de faire état de propositions qui dépassent ce cadre strict.

En ayant contribué à sa rédaction, les agents se l'approprieront plus facilement. Ils pourront, en outre, se rendre compte de ce que l'institution souhaite mettre en place pour eux mais aussi de ce qu'ils doivent accomplir pour l'institution, pour leurs collègues et pour les usagers.

La volonté a donc été d'ouvrir le débat le plus largement possible, afin de permettre au plus grand nombre de collaborateurs de s'exprimer et d'enrichir les nombreuses contributions.

Partant des diverses contributions transmises par les services, un travail de recensement a été effectué. Il a permis de catégoriser, de sérier et, finalement, de sélectionner les objectifs stratégiques, opérationnels et les actions reprises dans le PST.

Le PST a été construit verticalement autour d'objectifs stratégiques, traduits en objectifs opérationnels pour lesquels sont définis des actions concrètes qui pourront mener à leur réalisation. Il s'agit bien d'implémenter une culture de la gestion par objectifs.

### 2.2. Compétences et répartition des rôles

Les rôles de chacun de ces organes peuvent être résumés comme suit :

#### Conseil de l'Action sociale

- Adoption de la DPS (art. 27ter, loi organique) ;
- Adoption du PST, sous réserve de délégation au Bureau permanent ;
- Évaluation du PST à mi-législature et à son terme, ou prise de connaissance en cas de délégation au Bureau permanent (art. 27ter, § 2, alinéa 5, de la loi organique).

#### Bureau permanent

- Adoption du PST, en cas de délégation du Conseil de l’Action sociale ;
- Évaluation du PST à mi-législature et à son terme, en cas de délégation du Conseil de l’Action sociale.

### **Directeur général**

- Mise en œuvre du PST (art. 45, de la loi organique).

### **Comité de direction**

- Participe à l’élaboration du PST (art. 42, de la loi organique) ;
- Élaboration d’un rapport d’exécution du PST en vue de sa dernière évaluation (art. 27ter, § 2, alinéa 6, de la loi organique).

## **2.3. Synergies Villes et CPAS**

Le décret wallon du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'action sociale (Moniteur belge du 6 septembre 2018) insère, dans la loi organique, un article 26 quater, rédigé comme suit :

« § 1er. Dans le cadre des synergies visées à l’article 26bis, § 5, le centre public d’action sociale conclut des conventions avec la commune afin de déléguer en tout ou en partie ou de réaliser en commun des prestations de support indispensables à l’exécution de ses missions. La commune et le centre public d’action sociale peuvent rassembler ou unifier leurs services de support. Le rassemblement ou l’unification de services de support est inscrit dans le programme stratégique transversal visé à l’article 27ter (nous soulignons). (...) »

§ 2. Les services de support regroupent l’ensemble des prestations internes qui contribuent indirectement à la mission première de l’administration publique et qui sont nécessaires à la réalisation des missions et objectifs. Ils sont constitués principalement des services achats, ressources humaines, maintenance et informatique. (...) »

Le présent PST tient compte de cette volonté du législateur wallon de renforcer, par son biais, les synergies entre le CPAS et la Ville ; un objectif opérationnel « 9.3 Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville » y est spécialement consacré.

## **2.4. Outil de gestion du PST : WanApp**

Ce logiciel a pour but de faciliter la gestion des projets du Centre. Il s’agit d’un outil polyvalent et collaboratif qui facilite la planification des tâches et simplifie le travail en équipe.

Cet outil permet d’avoir une vision globale de l’ensemble des projets du PST et de savoir rapidement quelle est la progression de ceux-ci.

Le logiciel WanApp a été spécifiquement personnalisé pour le CPAS de Tournai : certains indicateurs ont été ajoutés ou supprimés afin d'en optimiser l'utilisation et de mieux répondre aux besoins des services.

Ce logiciel, WanApp, est également utilisé par la Ville de Tournai dans le cadre d'un marché conjoint.

### **3. ACTUALISATION ET ÉVALUATION DU PST**

Le PST est un outil de gestion du changement et de planification, qui a vocation à évoluer dans le temps et à être régulièrement actualisé, compte tenu des évaluations qui en sont faites.

En application des dispositions légales applicables, il appartient au Comité de direction d'assurer le suivi du PST dans le cadre de sa mise en œuvre.

Le Conseil de l'Action sociale (ou le Bureau permanent en cas de délégation) est, pour sa part, chargé d'évaluer la mise en œuvre du PST, a minima, à deux moments distincts : à mi-législature (2027) et à son terme (premier semestre 2030).

### **4. VOLET BUDGETAIRE**

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	BUDGET ESTIME	MODE DE FINANCEMENT
O.S.1.	<b>Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial</b>								
O.O.1.	<i>Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi</i>								
Action 1	Offrir un service d'activation sociale permettant de faire du passage au CPAS une étape temporaire et un levier vers l'autonomie des bénéficiaires	0,00	32 624,50	32 624,50	32 624,50	32 624,50	32 624,50	Le subside fédéral pour l'activation sociale sera supprimé en 2026. Une partie des dépenses sera transférée au service social pour un montant de 32.624,50 € et ne sera plus subsidiée.	Budget ordinaire
Action 2	Proposer un module d'accompagnement spécifique, pluridisciplinaire et adapté aux nouvelles demandes générées par la réforme sur les allocations de chômage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 3	Mettre en place une collaboration structurée avec le service social de première ligne pour l'élaboration concertée et systématique des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS), en tant qu'outil permettant une véritable réinsertion	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 4	Renforcer les effectifs des services de l'insertion socioprofessionnelle et du service social en recrutant du personnel supplémentaire afin de répondre à la hausse des demandes liée à la réforme sur les allocations de chômage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	D = R ==> impact = 0 Un subside d'environ 250.000 € est prévu en 2025 pour répondre à la hausse des demandes liées à la réforme sur les allocations de chômage. Ce subside sera utilisé pour engager du personnel.	
Action 5	Poursuivre la formation des travailleurs sociaux à accompagner le bénéficiaire dans la définition de son projet, l'élaboration de son bilan professionnel et la mobilisation de sa motivation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Il n'y a pas de coût supplémentaire. Un budget pour les formations est alloué chaque année. En 2026, le montant alloué est de 90.000 €.	
Action 6	Développer une synergie opérationnelle avec le Forem et les autres acteurs régionaux publics et privés de l'insertion socioprofessionnelle afin d'optimiser les parcours d'accompagnement	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 7	Renforcer les partenariats avec les acteurs externes dans le cadre des articles 60§7 et 61, en s'appuyant sur les actions coordonnées par le capteur emploi, avec une attention particulière portée à l'élargissement des collaborations permettant des contrat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 8	Développer les activités de l'atelier numérique et de l'aide à l'obtention du permis de conduire à destination du public cible afin de renforcer leurs compétences utiles à la recherche d'emploi.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 9	Relancer les activités du jardin de Choiseul, un lieu d'épanouissement et de réinsertion socioprofessionnelle, en assurant un encadrement suffisant et une vente des fruits et légumes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Mise à disposition gratuite d'un agent de la Ville	
O.S.2.	<b>Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs</b>								
O.O.1.	<i>Mettre en œuvre le nouvel organigramme du département de l'Action sociale, en s'appuyant sur les recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT</i>								
Action 1	Créer de nouvelles cellules spécialisées, tout en veillant à maintenir un niveau de polyvalence permettant d'assurer la continuité du service lors d'absences imprévues des agents	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Réorganiser et fusionner le service administratif en coordination avec le service d'insertion socioprofessionnelle.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.O.2.	<i>Formaliser la procédure d'accueil des nouveaux engagés ainsi que des agents revenant d'une absence de longue durée, sur base des recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT</i>								
Action 1	Formaliser une procédure d'accueil pour les nouveaux arrivants	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Mettre en place un trajet d'accueil pour « les agents de retour » après une longue absence	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.S.3.	<b>Développer la médiation de dettes comme levier prioritaire de prévention pour limiter les problèmes sociaux liés au logement, à la santé et à la famille, et pour résoudre efficacement le surendettement des citoyens</b>								
O.O.1.	<i>Mettre en œuvre des mesures de prévention du surendettement afin de réduire le risque de basculement des personnes dans la pauvreté</i>								
Action 1	Étudier la faisabilité de recréer un service agréé de médiation de dettes au sein du CPAS.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	L'étude en elle-même n'est pas coûteuse. La création d'un service de médiation de dettes a un coût net de 265.323,86 € (Ce chiffre provient du compte 2014 où le CPAS bénéficiait alors d'un subside de la région wallonne).	
Action 2	Mettre en place une collaboration avec l'ASBL "L'Etape" dans le cadre de leur service de médiation de dettes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.S.4.	<b>Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre</b>								
O.O.1.	<i>Adapter les logements aux besoins des seniors afin de favoriser leur maintien à domicile dans les meilleures conditions, en tenant compte de la situation et du patrimoine des intéressés et de l'évolution de celui-ci</i>								
Action 1	Poursuivre la rénovation des logements du site de Choiseul et du site de Marvis	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	Cette action fait partie de la première mesure du plan de gestion qui prévoit un budget de 250.000 € chaque année dans le cadre de la rénovation de logements.	Budget extraordinaire
Action 2	Poursuivre la mise en vente les biens vétustes, inadaptés aux besoins du public, dont la rénovation représenterait un coût disproportionné par rapport au potentiel de retour sur investissement, en vue de financer la rénovation des autres biens du Centre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action ne coûte rien. Au contraire, elle rapportera des recettes qui alimenteront le fonds de réserve extraordinaire.	

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	BUDGET ESTIME	MODE DE FINANCEMENT
<b>O.O.2.</b>	<b>Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai</b>								
Action 1	Définir les besoins spécifiques du public cible et identifier un site adapté à l'aménagement ou à la rénovation des logements							Cette action fait partie de la première mesure du plan de gestion qui prévoit un budget de 250.000 € chaque année dans le cadre de la rénovation de logements (Cf O.O.4.1. Action 1).	Budget extraordinaire
Action 2	Mettre en place une synergie avec le Logis tournaisien	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 3	Développer une offre de logements-tremplins adaptés aux besoins des jeunes afin de maintenir leur installation à Tournai, et conditionnés à une démarche de réinsertion socioprofessionnelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 4	Développer des projets de partenariats public-privé pour le développement de logements destinés aux jeunes tournaisiens et jeunes couples	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
<b>O.O.3.</b>	<b>Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré</b>								
Action 1	Réviser les critères d'attribution des terres agricoles en tenant compte des familles élargies et des cas d'expropriation publique	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Réviser le cahier des charges des baux à ferme en tenant compte des principes de droit à l'erreur de l'administré et de la simplification administrative pour 2026	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 3	Mettre en place des procédures négociées pour l'attribution des terres enclavées, dans le respect des intérêts du Centre et des contraintes techniques du territoire	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 4	Attribuer les droits de chasse sur les bois du Centre en vue de la prochaine échéance de 2027	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 5	Etudier la faisabilité de la location des bois du Centre en collaboration avec le Département de la Nature et des Forêts	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
<b>O.S.5.</b>	<b>Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures</b>								
<b>O.O.1.</b>	<b>Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents</b>								
Action 1	Assurer le suivi du projet de construction d'un nouveau bâtiment pour la maison d'accueil « La Consoude »	0,00	400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Le coût de construction du nouveau bâtiment a déjà été engagé en 2024. Il s'élève à 4.325.977,97 € et sera subsidié en partie par le SPW pour un montant de 2.896.404,44 €. Un budget de 400.000 € est prévu en 2026 pour l'ameublement du nouveau bâtiment.	Budget extraordinaire
Action 2	Etudier la faisabilité de la rénovation des locaux du SRG « Les Carliers »	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Une réflexion était en cours sur un projet de nouvelle construction pour la maison d'enfants. Un bureau d'étude a été désigné par le Conseil de l'Action sociale du 16 février 2023 pour un montant de 149.543,90 €. Le montant a été engagé et reporté les années suivantes. Une réflexion en interne doit être poursuivie ==> il n'y a donc pas de coût supplémentaire.	
Action 3	Assurer le suivi du projet de construction de la nouvelle maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux »	24 188 898,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Un budget de 24.188.898,10 € est prévu au budget 2025.	Budget extraordinaire 16.000.000 € emprunts 6.700.000 € financement alternatif wallon 1.488.898,10 € FDR extra
Action 4	Finaliser une analyse ergonomique du service social afin d'identifier les aménagements nécessaires pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des agents	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	L'analyse en elle-même ne coûte pas.	
Action 5	Etudier la faisabilité d'un plan de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers »	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Une réflexion interne doit être menée concernant la rénovation du bâtiment de la Maison d'Accueil "les Oliviers" ==> il n'y a pas d'impact financier.  Pour information, le montant de la rénovation est estimé à 455.907,56 € (Cf décision Conseil du 18/05/2022).	
<b>O.O.2.</b>	<b>Offrir un service public efficace et de qualité, en veillant à l'épanouissement professionnel des agents et à la qualité des conditions d'accueil</b>								
Action 1	Assurer la formation continue des agents en fonction des contraintes budgétaires et encourager le partage des bonnes pratiques afin de garantir un service de qualité	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Il n'y a pas de coût supplémentaire. Un budget pour les formations est alloué chaque année. En 2026, le montant alloué est de 90.000 €.	
Action 2	Renforcer la reconnaissance du personnel en mettant en avant, via des portraits trimestriels, la diversité des métiers et des profils au sein du CPAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 3	Organiser des événements fédérateurs entre agents afin de renforcer la cohésion d'équipe, favoriser l'épanouissement professionnel, valoriser l'engagement du personnel et mettre en lumière les réalisations	0,00	0,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2000 €/an à partir de 2027	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
<b>O.S.6.</b>	<b>Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement</b>								
<b>O.O.1.</b>	<b>Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires</b>								
Action 1	Assurer le suivi du projet de construction d'un nouveau bâtiment pour la maison d'accueil « La Consoude »							Cf O.O.5.1. Action 1	
Action 2	Etudier la faisabilité de travaux d'aménagement du pôle social et familles au sein du SRG « Les Carliers »	15 012,75	10 000,00					Des investissements ont déjà été réalisés en 2025 pour un montant de 15.012,75 € concernant les travaux d'aménagement du pôle social et familles. Un budget de 10.000 € est prévu en 2026 pour les finitions.	Budget extraordinaire

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	BUDGET ESTIME	MODE DE FINANCEMENT
Action 3	Assurer le suivi du projet de construction de la nouvelle maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux »							Cf O.O.5.1. Action 3	
Action 4	Mettre à disposition des résidents des maisons de repos et de soins « La Maison Grugeon » « Le Moulin à Cailloux » du matériel adapté afin de favoriser leur confort, leur sécurité et leur bien-être au quotidien, en tenant compte des contraintes budgétaire	63 900,00	94 500,00					Plusieurs investissements sont prévues chaque année afin de favoriser le confort, la sécurité et le bien-être des résidents des maisons de repos. - 63.900 € au BI 2025; - 94.500 € au BI 2026.	Budget extraordinaire
Action 5	Etudier la possibilité d'offrir un espace convivial au sein de la maison de repos et de soins « La Maison Grugeon », destiné aux résidents et à leurs familles, afin de favoriser les échanges intergénérationnels et renforcer le lien social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	L'étude en elle-même ne coûte rien. Pour information, le coût d'installation d'un bar est estimé à 10.000 €.	
Action 6	Etudier la faisabilité d'un plan de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers »							Cf O.O.5.1. Action 5	
O.0.2.	<b><i>Garantir un service public efficace et de qualité pour améliorer la prise en charge des résidents et des bénéficiaires</i></b>								
Action 1	Renforcer l'inclusion des personnes hébergées en tenant compte des spécificités de chaque institution et des contraintes budgétaires du Centre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Il n'y a pas de coût supplémentaire. Un budget est alloué chaque année pour des activités dans chaque institution. En 2026, le budget prévu est de 77.150 €.	
Action 2	Optimiser l'occupation des chambres du home Valère Delcroix en sollicitant la reconnaissance par l'AVIQ des places actuellement occupées mais non subsidiées	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action ne coûte rien et devrait permettre de récupérer des subsides en plus.	
O.S.7.	<b><i>Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation</i></b>								
O.O.1.	<b><i>Anticiper les besoins futurs en compétences et optimiser l'intégration des agents à travers des outils et dispositifs adaptés</i></b>								
Action 1	Élaborer un livre d'accueil destiné aux nouveaux agents pour faciliter leur intégration ;	0,00	1 500,00	300,00	300,00	300,00	300,00	1500 € pour la création du livret en 2026 et 300 €/an pour les mises à jour les années suivantes.	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 2	Concevoir un parcours d'intégration spécifique et positif pour les stagiaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.O.2.	<b><i>Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines</i></b>								
Action 1	Mettre en œuvre la dématérialisation des processus RH relatifs aux formalités d'entrée et de sortie des agents	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier (plateforme numérique déjà existante).	
Action 2	Mettre en place un dispositif de mentorat afin de favoriser le transfert de compétences et l'enrichissement mutuel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.O.3.	<b><i>Élaborer une procédure de gestion de l'absentéisme en concertation avec les organisations syndicales, et engager un travail sur le présentisme et la motivation du personnel</i></b>								
Action 1	Mettre en place la procédure de gestion de l'absentéisme en collaboration avec les chefs de services et en concertation avec les organisations syndicales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Développer des actions visant à combattre le présentisme et à améliorer la motivation du personnel en identifiant les facteurs d'engagement et en renforçant les conditions de travail favorables au bien-être professionnel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.S.8.	<b><i>Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire</i></b>								
O.O.1.	<b><i>Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité</i></b>								
Action 1	Établir des contacts auprès d'institutions extérieures en vue d'accroître la capacité de production du nombre de repas à livrer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Créer des fiches techniques pour les recettes et des modes opératoires standardisés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 3	Effectuer un contrôle trimestriel de la qualité gustative des repas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 4	Former les équipes aux protocoles HACCP afin de renforcer la sécurité alimentaire au sein de la cuisine centrale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Formation interne ==> aucun impact financier	
Action 5	Mettre en place un logiciel de gestion des repas.	0,00	10 000,00	22 800,00	7 800,00	7 800,00	7 800,00	10.000 € pour l'installation du logiciel prévue en 2026 22.800 € pour les frais de formations, de licences, de support helpdesk et de location de tablettes en 2027 7.800 € pour les frais de licences, de support helpdesk et de location de tablettes à partir de 2028	Budget extraordinaire pour l'installation du logiciel.  Budget ordinaire pour les frais d'abonnement des licences, les frais de support helpdesk, les frais de location de tablettes et les frais de formation.
O.O.2.	<b><i>Optimiser l'organisation du travail et la gestion des ressources en favorisant la polyvalence et la réduction du gaspillage alimentaire</i></b>								
Action 1	Former les agents à différents postes de la cuisine centrale afin de développer leur polyvalence et assurer la continuité du service	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Formation interne ==> aucun impact financier	
O.S.9.	<b><i>Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne modernisée</i></b>								
O.O.1.	<b><i>Consolider et développer les processus de contrôle interne pour garantir une gestion rigoureuse et transparente</i></b>								
Action 1	Mettre en place une gestion efficiente des réseaux et des documents partagés.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Ce travail est réalisé en interne par le service informatique. Il n'y a pas d'impact financier.	
O.O.2.	<b><i>Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs</i></b>								
Action 1	Développer et promouvoir l'utilisation de l'intranet en enrichissant ses contenus et en intégrant de nouvelles démarches dématérialisées	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	BUDGET ESTIME	MODE DE FINANCEMENT
Action 2	Implémenter la signature électronique dans les logiciels et la facturation électronique	0,00	22 285,73	22 285,73	22 285,73	22 285,73	22 285,73	89.142,91 € pour une durée de 48 mois soit 22.285,73 € par an à partir de 2026.	Budget ordinaire Dépense de fonctionnement
Action 3	Etendre l'utilisation du logiciel de gestion du courrier aux courriels entrants	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Un budget est déjà alloué pour iA.Docs chaque année. Il n'y a pas de coût supplémentaire.	
Action 4	Mettre en place une plateforme pour les demandes en interne pour les articles 60 §7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Les formulaires seront mis sur l'intranet ==> il n'y a pas d'impact financier.	
Action 5	Produire des capsules vidéo par la Direction des Ressources humaines pour expliquer les procédures spécifiques.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 6	Créer et gérer une page Facebook ainsi qu'un compte Instagram dédiés au Centre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier. On peut créer un compte professionnel sans devoir payer de frais.	
O.O.3.	<b>Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville</b>								
Action 1	Intégrer l'IA dans le moteur de recherche des sites web de la Ville et du CPAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	L'intégration de l'IA va être réalisée en collaboration avec le service communication de la Ville de Tournai. Le coût va être pris en charge par la Ville.	
Action 2	Intensifier la collaboration entre les acteurs sociaux, le RSUT, le CPAS et la Ville	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 3	Mettre en place une application mobile pour les agents	0,00	0,00	35 000,00	3 500,00	3 500,00	3 500,00	L'implémentation de l'application mobile est prévue en 2027 à la Ville. Si le CPAS prend à sa charge 50% des frais, les coûts sont estimés à 35.000 € pour la mise en place de l'application et 3500 € les années suivantes pour les frais de maintenance.	Budget extraordinaire pour l'implémentation de l'application Budget ordinaire pour les frais de maintenance
Action 4	Créer un Who's Who du personnel et des mandataires	0,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Un budget de 300€ est alloué en 2026 pour l'achat d'un appareil photo.	Budget extraordinaire
Action 5	Renforcer la sécurité informatique	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Un budget est alloué chaque année à l'extraordinaire et à l'ordinaire pour le service informatique. Il n'y a pas de coût supplémentaire.	
Action 6	Créer une procédure dématérialisée pour les demandes d'avis en matière de protection des données à caractère personnel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Un formulaire sera mis sur l'intranet ==> il n'y a pas d'impact financier	
Action 7	Mettre en place une collaboration plus étroite entre les services des ressources humaines	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 8	Mettre en place une synergie entre les services archives	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 9	Créer un stock de consommables pour les services techniques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 10	Centraliser les archives de la Ville et du CPAS dans un bâtiment unique.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 000 000,00	Le coût de construction du nouveau bâtiment à charge du CPAS est estimé à 1.000.000 €.	Budget extraordinaire
O.S.10.	<b>Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS</b>								
O.O.1	<b>Actualiser les outils de gestion financière et patrimoniale du CPAS</b>								
Action 1	Réviser la convention de trésorerie avec la Ville	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Harmoniser l'inventaire du patrimoine comptabilisé par le CPAS avec celui du département technique du centre et des services externes.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
O.O.2.	<b>Optimiser la gestion financière du Centre, notamment via l'analyse des services du Centre et l'étude d'éventuelles externalisations</b>								
Action 1	Effectuer une analyse des services afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs coûts et leurs contributions aux missions du Centre	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
Action 2	Étudier, lorsque cela peut renforcer l'efficacité ou la continuité des services, le recours à des partenaires externes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Cette action n'a aucun impact financier.	
<b>Coût du PST</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>		
<b>Total ordinaire</b>		0,00	56 410,23	80 010,23	68 510,23	68 510,23	68 510,23	<b>341 951,15</b>	
<b>Total extraordinaire</b>		24 517 810,85	764 800,00	285 000,00	250 000,00	250 000,00	1 250 000,00	<b>27 317 610,85</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>24 517 810,85</b>	<b>821 210,23</b>	<b>365 010,23</b>	<b>318 510,23</b>	<b>318 510,23</b>	<b>1 318 510,23</b>	<b>27 659 562,00</b>	

## 5. TABLEAU DE SYNTHÈSE VENTILÉ PAR OBJECTIFS OPÉRATIONNELS, STRATÉGIQUES ET ACTIONS

### Objectif stratégique (OS)

OS 1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

### Objectif opérationnel (OO)

OO 1.1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

N°	Objet - Nom du projet
1	Offrir un service d'activation sociale permettant de faire du passage au CPAS une étape temporaire et un levier vers l'autonomie des bénéficiaires ;
2	Proposer un module d'accompagnement spécifique, pluridisciplinaire et adapté aux nouvelles demandes générées par la réforme sur les allocations de chômage
3	Mettre en place une collaboration structurée avec le service social de première ligne pour l'élaboration concertée et systématique des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS), en tant qu'outil permettant une véritable réinsertion socioprofessionnelle
4	Renforcer les effectifs des services de l'insertion socioprofessionnelle et du service social en recrutant du personnel supplémentaire afin de répondre à la hausse des demandes liée à la réforme sur les allocations de chômage
5	Poursuivre la formation des travailleurs sociaux à accompagner le bénéficiaire dans la définition de son projet, l'élaboration de son bilan professionnel et la mobilisation de sa motivation
6	Développer une synergie opérationnelle avec le Forem et les autres acteurs régionaux publics et privés de l'insertion socioprofessionnelle afin d'optimiser les parcours d'accompagnement
7	Renforcer les partenariats avec les acteurs externes dans le cadre des articles 60§7 et 61, en s'appuyant sur les actions coordonnées par le capteur emploi, avec une attention particulière portée à l'élargissement des collaborations permettant des contrats
8	Développer les activités de l'atelier numérique et de l'aide à l'obtention du permis de conduire à destination du public cible afin de renforcer leurs compétences utiles à la recherche d'emploi.
9	Relancer les activités du jardin de Choiseul, un lieu d'épanouissement et de réinsertion socioprofessionnelle, en assurant un encadrement suffisant et une vente de fruits et légumes

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 2 - Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 2.1 - Mettre en œuvre le nouvel organigramme du département de l'Action sociale, en s'appuyant sur les recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT

N°	Objet - Nom du projet
1	Créer de nouvelles cellules spécialisées, tout en veillant à maintenir un niveau de polyvalence permettant d'assurer la continuité du service lors d'absences imprévues des agents
2	Réorganiser et fusionner le service administratif en coordination avec le service d'insertion socioprofessionnelle.

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 2 - Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 2.2 - Formaliser la procédure d'accueil des nouveaux engagés ainsi que des agents revenant d'une absence de longue durée, sur base des recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT

N°	Objet - Nom du projet
1	Formaliser une procédure d'accueil pour les nouveaux arrivants
2	Mettre en place un trajet d'accueil pour « les agents de retour » après une longue absence, incluant la définition des modalités de reprise, des entretiens de suivi et, si nécessaire, des remises à niveau, afin de favoriser une reprise progressive et adap

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 3 - Développer la médiation de dettes comme levier prioritaire de prévention pour limiter les problèmes sociaux liés au logement, à la santé et à la famille, et pour résoudre efficacement le surendettement des citoyens

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 3.1 - Mettre en œuvre des mesures de prévention du surendettement afin de réduire le risque de basculement des personnes dans la pauvreté

N°	Objet - Nom du projet
1	Étudier la faisabilité de recréer un service agréé de médiation de dettes au sein du CPAS
2	Mettre en place une collaboration avec l'ASBL "L'Etape" dans le cadre de leur service de médiation de dettes

## Objectif stratégique (OS)

OS 4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre

### Objectif opérationnel (OO)

OO 4.1 - Adapter les logements aux besoins des seniors afin de favoriser leur maintien à domicile dans les meilleures conditions, en tenant compte de la situation, du patrimoine des intéressés et de l'évolution de celui-ci

N°	Objet - Nom du projet
1	Poursuivre la rénovation des logements du site de Choiseul et du site de Marvis
2	Poursuivre la mise en vente les biens vétustes, inadaptés aux besoins du public, dont la rénovation représenterait un coût disproportionné par rapport au potentiel de retour sur investissement, en vue de financer la rénovation des autres biens du Centre

## Objectif stratégique (OS)

OS 4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre

### Objectif opérationnel (OO)

OO 4.2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai

N°	Objet - Nom du projet
1	Définir les besoins spécifiques du public cible et identifier un site adapté à l'aménagement ou à la rénovation des logements
2	Mettre en place une synergie avec le Logis tournaisien
3	Développer une offre de logements-tremplins adaptés aux besoins des jeunes afin de maintenir leur installation à Tournai, et conditionnés à une démarche de réinsertion socioprofessionnelle
4	Développer des projets de partenariats public-privé pour le développement de logements destinés aux jeunes tournaisiens et jeunes couples

## Objectif stratégique (OS)

OS 4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre

### Objectif opérationnel (OO)

OO 4.3 - Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré

N°	Objet - Nom du projet
1	Réviser les critères d'attribution des terres agricoles en tenant compte des familles élargies et des cas d'expropriation pour cause d'utilité publique
2	Réviser le cahier des charges des baux à ferme en tenant compte des principes de droit à l'erreur de l'administré et de la simplification administrative pour 2026
3	Mettre en place des procédures négociées pour l'attribution des terres enclavées, dans le respect des intérêts du Centre et des contraintes techniques du territoire
4	Attribuer les droits de chasse sur les bois du Centre en vue de la prochaine échéance de 2027
5	Etudier la faisabilité de la location des bois du Centre en collaboration avec le Département de la Nature et des Forêts

## Objectif stratégique (OS)

OS 5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures

## Objectif opérationnel (OO)

OO 5.1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents

N°	Objet - Nom du projet
1	Assurer le suivi de construction d'un nouveau bâtiment pour la maison d'accueil « La Consoude »
2	Etudier la faisabilité de la rénovation des locaux du SRG « Les Carliers »
3	Assurer le suivi du projet de construction de la nouvelle maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux »
4	Finaliser une analyse ergonomique du service social afin d'identifier les aménagements nécessaires pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des agents
5	Etudier la faisabilité d'un plan de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers »

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 5.2 - Offrir un service public efficace et de qualité, en veillant à l'épanouissement professionnel des agents et à la qualité des conditions d'accueil

N°	Objet - Nom du projet
1	Assurer la formation continue des agents en fonction des contraintes budgétaires et encourager le partage des bonnes pratiques afin de garantir un service de qualité
2	Renforcer la reconnaissance du personnel en mettant en avant, via des portraits trimestriels, la diversité des métiers et des profils au sein du CPAS
3	Organiser des événements fédérateurs entre agents afin de renforcer la cohésion d'équipe, favoriser l'épanouissement professionnel, valoriser l'engagement du personnel et mettre en lumière les réalisations

## Objectif stratégique (OS)

OS 6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

## Objectif opérationnel (OO)

OO 6.1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires

N°	Objet - Nom du projet
1	Assurer le suivi du projet de construction d'un nouveau bâtiment pour la maison d'accueil « La Consoude »
2	Etudier la faisabilité de travaux d'aménagement du pôle social et familles au sein du SRG « Les Carliers »
3	Assurer le suivi du projet de construction de la nouvelle maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux »
4	Mettre à disposition des résidents des maisons de repos et de soins « La Maison Grugeon » « Le Moulin à Cailloux » du matériel adapté afin de favoriser leur confort, leur sécurité et leur bien-être au quotidien, en tenant compte des contraintes budgétaire
5	Etudier la possibilité d'offrir un espace convivial au sein de la maison de repos et de soins « La Maison Grugeon », destiné aux résidents et à leurs familles, afin de favoriser les échanges intergénérationnels et renforcer le lien social
6	Etudier la faisabilité d'un plan de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers »

### Objectif stratégique (OS)

OS 6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

### Objectif opérationnel (OO)

OO 6.2 - Garantir un service public efficace et de qualité pour améliorer la prise en charge des résidents et des bénéficiaires

N°	Objet - Nom du projet
1	Renforcer l'inclusion des personnes hébergées en tenant compte des spécificités de chaque institution et des contraintes budgétaires du Centre
2	Optimiser l'occupation des chambres du home Valère Delcroix en sollicitant la reconnaissance par l'AVIQ des places actuellement occupées mais non subsidiées

### Objectif stratégique (OS)

OS 7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation

### Objectif opérationnel (OO)

OO 7.1 - Anticiper les besoins futurs en compétences et optimiser l'intégration des agents à travers des outils et dispositifs adaptés

N°	Objet - Nom du projet
1	Élaborer un livre d'accueil destiné aux nouveaux agents pour faciliter leur intégration
2	Concevoir un parcours d'intégration spécifique et positif pour les stagiaires

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 7.2 - Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines

N°	Objet - Nom du projet
1	Mettre en œuvre la dématérialisation des processus RH relatifs aux formalités d'entrée et de sortie des agents
2	Mettre en place un dispositif de mentorat afin de favoriser le transfert de compétences et l'enrichissement mutuel

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 7.3 - Élaborer une procédure de gestion de l'absentéisme en concertation avec les organisations syndicales, et engager un travail sur le présentisme et la motivation du personnel

N°	Objet - Nom du projet
1	Mettre en place la procédure de gestion de l'absentéisme
2	Développer des actions pour limiter le présentisme — présence au travail malgré des conditions de santé ou d'efficacité insuffisantes — et renforcer la motivation du personnel en agissant sur les facteurs d'engagement et les conditions de travail

### **Objectif stratégique (OS)**

OS 8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

### **Objectif opérationnel (OO)**

OO 8.1 - Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité

N°	Objet - Nom du projet
1	Établir des contacts auprès d'institutions extérieures en vue d'accroître la capacité de production du nombre de repas à livrer
2	Créer des fiches techniques pour les recettes et des modes opératoires standardisés
3	Effectuer un contrôle trimestriel de la qualité gustative des repas
4	Former les équipes aux protocoles HACCP afin de renforcer la sécurité alimentaire au sein de la cuisine centrale
5	Mettre en place un logiciel de gestion des repas

### Objectif stratégique (OS)

OS 8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

### Objectif opérationnel (OO)

OO 8.2 - Optimiser l'organisation du travail et la gestion des ressources en favorisant la polyvalence et la réduction du gaspillage alimentaire

N°	Objet - Nom du projet
1	Former les agents à différents postes de la cuisine centrale afin de développer leur polyvalence et assurer la continuité du service

### Objectif stratégique (OS)

OS 9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée

### Objectif opérationnel (OO)

OO 9.1 - Consolider et développer les processus de contrôle interne pour garantir une gestion rigoureuse et transparente

N°	Objet - Nom du projet
1	Mettre en place une gestion efficiente des réseaux et des documents partagés

## Objectif stratégique (OS)

OS 9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée

## Objectif opérationnel (OO)

OO 9.2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs

N°	Objet - Nom du projet
1	Développer et promouvoir l'utilisation de l'intranet en enrichissant ses contenus et en intégrant de nouvelles démarches dématérialisées
2	Implémenter la signature électronique dans les logiciels et la facturation électronique
3	Étendre l'utilisation du logiciel de gestion du courrier aux courriels entrants
4	Mettre en place une plateforme pour les demandes en interne pour les articles 60 §7
5	Produire des capsules vidéo par la Direction des Ressources humaines pour expliquer les procédures spécifiques
6	Créer et gérer une page Facebook ainsi qu'un compte Instagram dédiés au Centre

## Objectif stratégique (OS)

OS 9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée

## Objectif opérationnel (OO)

OO 9.3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville

N°	Objet - Nom du projet
1	Intégrer l'IA dans le moteur de recherche des sites web de la Ville et du CPAS ;
2	Intensifier la collaboration entre les acteurs sociaux, le RSUT, le CPAS et la Ville
3	Mettre en place une application mobile pour les agents
4	Créer un Who's Who du personnel et des mandataires ;
5	Renforcer la sécurité informatique
6	Créer une procédure dématérialisée pour les demandes d'avis en matière de protection des données à caractère personnel
7	Mettre en place une collaboration plus étroite entre les services des ressources humaines
8	Mettre en place une synergie entre les services archives
9	Créer un stock de consommables pour les services techniques
10	Centraliser les archives de la Ville et du CPAS dans un bâtiment unique

### Objectif stratégique (OS)

OS 10 -Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS

### Objectif opérationnel (OO)

OO. 10.1 - Actualiser les outils de gestion financière et patrimoniale du CPAS

N°	Objet - Nom du projet
1	Réviser la convention de trésorerie avec la Ville
2	Harmoniser l'inventaire du patrimoine comptabilisé par le CPAS avec celui du département technique du centre et des services externes

### Objectif stratégique (OS)

OS 10 -Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS

### Objectif opérationnel (OO)

OO 10.2 - Optimiser la gestion financière du Centre, notamment via l'analyse des services du Centre et l'étude d'éventuelles externalisations

N°	Objet - Nom du projet
1	Effectuer une analyse des services afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs coûts et leurs contributions aux missions du Centre
2	Étudier, lorsque cela peut renforcer l'efficacité ou la continuité des services, le recours à des partenaires externes

## 6. ANNEXES (FICHES ACTIONS)

N° projet

1

Id

167

### Projet - Action

Offrir un service d'activation sociale permettant de faire du passage au CPAS une étape temporaire et un levier vers l'autonomie des bénéficiaires ;

#### PROJET

##### Objectif stratégique - OS

1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

##### Objectif opérationnel - OO

1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

##### Description

Via un accompagnement individuel personnalisé (plan d'accompagnement) et des animations collectives sur des thématiques spécifiques, le service vise à sortir les bénéficiaires de leur isolement social en vue de les amener vers un trajet d'insertion socio-professionnelle.

##### Risques / Contraintes

Budget pour les animations vu l'arrêt du subside participation sociale

Manque un local spécifique pour le service et les animations

#### SUIVI DU PROJET

##### Priorité

- Mi-mandat

##### Résultats attendus

Nombre de personnes en suivi action sociale dirigé vers l'insertion socioprofessionnelle

##### Indicateur(s) de résultat

Nombre d'activités réalisées

Nombre de plan d'accompagnement signés

#### ACTEURS

##### Agent pilote

LENGLEZ - Anne

##### Comité de suivi

DEFROYENNES - Isabelle

LESPLINGARD - Anaïs

##### Partenaire(s) effectif(s)

- Article 27

- Les écrivains publics

- Les centres d'insertion socio-professionnelles

**Projet - Action**

**Proposer un module d'accompagnement spécifique, pluridisciplinaire et adapté aux nouvelles demandes générées par la réforme sur les allocations de chômage**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi
<b>Description</b>	Réflexion conjointe avec l'équipe dédiée à la cellule Arizona pour élaborer un module d'accompagnement
<b>Risques / Contraintes</b>	Manque de disponibilité ou surcharge de travail des intervenants pluridisciplinaires. Risque de délais dans la mise en œuvre si les ressources ne sont pas mobilisées à temps.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Mise en place d'un module d'accompagnement structuré, testé et opérationnel. Amélioration de la qualité et de la pertinence des accompagnements face aux nouvelles demandes liées à la réforme. Coordination renforcée entre les différents professionnels impliqués (pluridisciplinarité). Meilleure compréhension, par les usagers, de leurs droits, obligations et possibilités d'insertion.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Nombre d'usagers accompagnés via le module. Respect du calendrier de mise en œuvre du module.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	LENGLEZ - Anne
<b>Comité de suivi</b>	DEFROYENNES - Isabelle LESPLINGARD - Anaïs
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Mettre en place une collaboration structurée avec le service social de première ligne pour l'élaboration concertée et systématique des projets individualisés d'intégration sociale (PIIS), en tant qu'outil permettant une véritable réinsertion socioprofessionnelle**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

**Description**

En collaboration avec le service social de première ligne et sur base du travail réalisé avec IMPACT, construction et élaboration du PIIS d'une nouvelle demande de RIS.

**Risques / Contraintes**

Différences d'approche ou d'interprétation entre les services, pouvant freiner la construction commune.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Mise en place d'un processus partagé et formalisé entre les deux services pour la co-construction des PIIS. Élaboration systématique de PIIS cohérents, individualisés et adaptés aux situations des bénéficiaires.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de PIIS co-élaborés entre les deux services par rapport au nombre total de nouvelles demandes de RIS.

**ACTEURS****Agent pilote**

LENGLEZ - Anne

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Service social

**Projet - Action**

**Renforcer les effectifs des services de l'insertion socioprofessionnelle et du service social en recrutant du personnel supplémentaire afin de répondre à la hausse des demandes liée à la réforme sur les allocations de chômage**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

**Description**

Recrutements afin d'assurer une prise en charge adéquate de l'augmentation des demandes générée par la réforme des allocations de chômage

**Risques / Contraintes**

Difficulté à recruter du personnel qualifié dans un délai compatible avec l'augmentation de la demande.  
Contrainte budgétaire (lié au subside fédéral).

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Augmentation de la capacité d'accueil et de suivi des bénéficiaires dans les deux services.  
Réduction des délais de prise en charge et meilleure réactivité face à l'afflux de nouvelles demandes.  
Diminution de la charge de travail par travailleur, permettant un accompagnement plus qualitatif.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de recrutements effectués (ETP supplémentaires engagés).

**ACTEURS****Agent pilote**

LENGLEZ - Anne

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle  
LESPLINGARD - Anaïs  
POLLET - Aurélie

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction des ressources humaines  
Service interne - Service social

**Projet - Action**

**Poursuivre la formation des travailleurs sociaux à accompagner le bénéficiaire dans la définition de son projet, l'élaboration de son bilan professionnel et la mobilisation de sa motivation**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

**Description**

Poursuivre la formation des travailleurs sociaux pour renforcer leurs compétences en accompagnement des bénéficiaires dans la construction de leur projet, la réalisation de leur bilan professionnel et l'activation de leur motivation.

**Risques / Contraintes**

Difficulté à libérer les travailleurs sociaux pour suivre les formations (charge de travail, agendas). Ressources financières limitées pour poursuivre ou élargir l'offre de formation.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Renforcement des compétences des travailleurs sociaux en matière d'accompagnement à l'orientation et à la construction de projets.  
Amélioration de la qualité des bilans professionnels réalisés avec les bénéficiaires.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de travailleurs sociaux formés / taux de participation aux formations.

**ACTEURS****Agent pilote**

LENGLEZ - Anne

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle  
LESPLINGARD - Anaïs

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction des ressources humaines

**Projet - Action**

**Développer une synergie opérationnelle avec le Forem et les autres acteurs régionaux publics et privés de l'insertion socioprofessionnelle afin d'optimiser les parcours d'accompagnement**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi
<b>Description</b>	Renforcer les interactions d'accompagnement du public CPAS via des échanges d'informations entre les services qui accompagnent le public cible sur : – la mise en œuvre des parcours d'insertion des demandeurs d'emploi, – sur les stratégies et méthodologies de leur mise en œuvre – sur l'offre de services du Forem et des autres acteurs externes
<b>Risques / Contraintes</b>	Problème de confidentialité Protection des données

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Meilleure insertion socioprofessionnelle du public
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Niveau de satisfaction des services impliqués concernant la qualité et la pertinence des échanges d'informations Nombre de réunions ou points de coordination organisés entre les services

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	LENGLEZ - Anne
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Partenaire externe - Forem - Les centres d'insertion socio-professionnelles - IFAPME

**Projet - Action**

**Renforcer les partenariats avec les acteurs externes dans le cadre des articles 60§7 et 61, en s'appuyant sur les actions coordonnées par le capteur emploi, avec une attention particulière portée à l'élargissement des collaborations permettant des contrat articles 61**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

**Description**

Maintenir la collaboration avec les partenaires actuels en leur proposant des profils relevant des articles 60 §7 et 61, tout en recherchant de nouveaux partenaires, notamment en Flandre  
Mettre particulièrement l'accent sur la signature de contrats « article 61 » afin de pérenniser l'emploi des bénéficiaires et de leur permettre d'accéder plus facilement à un emploi durable.

**Risques / Contraintes**

Difficulté à identifier de nouveaux partenaires intéressés par des contrats (articles 60 §7 et 61)  
Ne pas savoir répondre à la demande : ne pas avoir les profils recherchés

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Consolidation des partenariats existants avec les acteurs externes.  
Développement de nouvelles collaborations ouvrant davantage d'opportunités contractuelles pour les bénéficiaires.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de partenariats consolidés ou renouvelés.  
Nombre de nouveaux partenariats établis via le Capteur Emploi.  
Nombre de contrats (articles 60 §7 et 61) signés ou proposés aux bénéficiaires.

**ACTEURS****Agent pilote**

LENGLEZ - Anne

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle  
LESPLINGARD - Anaïs

**Partenaire(s) effectif(s)**

Partenaire externe - Forem  
- VDAB  
- Instance Bassin Enseignement qualifiant – Formation – Emploi

**Projet - Action**

**Développer les activités de l'atelier numérique et de l'aide à l'obtention du permis de conduire à destination du public cible afin de renforcer leurs compétences utiles à la recherche d'emploi.**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi

**Description**

Recenter les activités de l'atelier numérique sur les bénéficiaires du RIS ou de l'aide sociale équivalente afin de favoriser leur insertion socioprofessionnelle via des actions individuelles et/ou collectives :

- Rédaction de CV, lettre de motivation
- Mise en place d'ateliers thématiques
- Aide dans les démarches en ligne pour postuler
- Aide dans l'obtention du permis de conduire théorique

**Risques / Contraintes**

Absentéisme du public

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Augmentation du nombre de bénéficiaires participant aux ateliers numériques et aux sessions de préparation au permis  
Réduction des freins à l'emploi liés au manque de compétences numériques ou de mobilité

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de bénéficiaires inscrits et ayant suivi les ateliers numériques et sessions permis.  
Taux de réussite à l'obtention du permis de conduire.

**ACTEURS****Agent pilote**

LENGLEZ - Anne

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle  
LESPLINGARD - Anaïs

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Service social  
- CHOQ

**Projet - Action**

**Relancer les activités du jardin de Choiseul, un lieu d'épanouissement et de réinsertion socioprofessionnelle, en assurant un encadrement suffisant et une vente de fruits et légumes**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	1 - Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires via un accompagnement personnalisé axé sur l'activation sociale, le développement des compétences facilitant la recherche d'emploi, l'accompagnement vers l'accès durable à l'emploi
<b>Description</b>	Relancer et développer les activités du jardin de Choiseul, ce qui implique de prévoir un encadrement qualifié, la planification des activités horticoles, l'acquisition du matériel nécessaire, la mise en place d'un système de vente, le suivi individualisé des participants ainsi que la coordination logistique.
<b>Risques / Contraintes</b>	Difficulté à mobiliser ou maintenir la participation des bénéficiaires en article 60§7

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Un jardin de Choiseul pleinement opérationnel, accueillant régulièrement des bénéficiaires, favorisant leur réinsertion socioprofessionnelle et générant une production de fruits et légumes vendue localement.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Nombre d'articles 60§7 engagés dans les activités du jardin.</p> <p>Quantité de fruits et légumes produits et vendus.</p> <p>Progression des bénéficiaires dans leur parcours d'insertion.</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	RENARD - Héloïse
<b>Comité de suivi</b>	DEFROYENNES - Isabelle LENGLEZ - Anne LESPLINGARD - Anaïs
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Créer de nouvelles cellules spécialisées : nouvelles demandes, 18-24 ans, 25 ans et plus, étrangers, sans-abri, adresse de référence et cellule mobile, tout en veillant à maintenir un niveau de polyvalence permettant d'assurer la continuité du service lors d'absences imprévues des agents**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

2 - Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Mettre en œuvre le nouvel organigramme du département de l'Action sociale, en s'appuyant sur les recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT

**Description**

Dans le cadre du projet « Impact » de réorganisation des services, l'organigramme du service social et insertion socioprofessionnel a été revu. Des cellules ont été constituées, composées d'un nombre d'agent proportionnel au nombre de dossiers relatif à chaque cellule, représentant un type de bénéficiaire précis. L'action est également adaptée à la réforme gouvernementale dite « ARIZONA » par la création d'une cellule spécifique destinée à gérer uniquement les dossiers des personnes exclues du chômage. Il faudra veiller à maintenir un niveau de polyvalence permettant d'assurer la continuité du service lors d'absences imprévues des agents

**Risques / Contraintes**

les situations du terrain exceptionnelles rendant l'attribution du dossier à une bonne cellule, manque de personnel pour assurer le suivi des dossiers, manque de temps, manque de moyens financiers (pour le recrutement).

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Création des cellules, formalisation de leur composition, attribution des dossiers, procédure déterminant les critères inhérents à chaque cellule.

**Indicateur(s) de résultat**

Création des cellules, désignation des personnes les composant, attribution des dossiers

**ACTEURS****Agent pilote**

LESPLINGARD - Anaïs

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle  
LENGLEZ - Anne  
POLLET - Aurélie

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction des ressources humaines  
Service interne - Direction générale

**Projet - Action**

**Réorganiser et fusionner le service administratif en coordination avec le service d'insertion socioprofessionnelle.**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	2 - Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Mettre en œuvre le nouvel organigramme du département de l'Action sociale, en s'appuyant sur les recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT
<b>Description</b>	L'organigramme prévoit également une fusion des services administratifs et la réorganisation par cellule. Il n'y aura plus qu'un seul pôle de support administratif, composé d'agents du service social et insertion socioprofessionnel.
<b>Risques / Contraintes</b>	manque de moyens humains, restriction par rapport aux diplômes requis pour exercer les fonctions

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Création des cellules, formalisation de leur composition, nomination des agents les composant, détermination des tâches par cellule, formation.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Création des cellules, désignation des personnes les composant, formation du personnel.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	LESPLINGARD - Anaïs
<b>Comité de suivi</b>	DEFROYENNES - Isabelle LENGLEZ - Anne POLLET - Aurélie
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction des ressources humaines Service interne - Direction générale

**Projet - Action****Formaliser une procédure d'accueil pour les nouveaux arrivants****PROJET****Objectif stratégique - OS**

2 - Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Formaliser la procédure d'accueil des nouveaux engagés ainsi que des agents revenant d'une absence de longue durée, sur base des recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT

**Description**

Mettre en place un trajet d'accueil « nouvel entrant » pour les agents récemment engagés, comprenant un écolage adapté, la désignation d'un tuteur, la remise d'un kit d'accueil, ainsi que des entretiens de suivi, afin de garantir une prise de fonction rapide, structurée et valorisante.

**Risques / Contraintes**

manque de moyens humains et de temps pour assurer ce suivi, non mise à jour des données du kit.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Mise en place d'une procédure documentée et expliquée à chaque agent, création du kit accueil, mise à jour des données composant le kit.

**Indicateur(s) de résultat**

création de la procédure, du kit et formation du personnel

**ACTEURS****Agent pilote**

LESPLINGARD - Anaïs

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction des ressources humaines  
Service interne - Direction générale

**Projet - Action**

**Mettre en place un trajet d'accueil pour « les agents de retour » après une longue absence, incluant la définition des modalités de reprise, des entretiens de suivi et, si nécessaire, des remises à niveau, afin de favoriser une reprise progressive et adaptée**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

2 - Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Formaliser la procédure d'accueil des nouveaux engagés ainsi que des agents revenant d'une absence de longue durée, sur base des recommandations de l'audit organisationnel réalisé par la société IMPACT

**Description**

Les agents de retour après une longue absence peuvent se sentir dépassé, avoir du mal à reprendre le travail et comprendre le fonctionnement du service qui a peut-être évolué.  
Il convient de pouvoir assurer un retour de l'agent progressif en fixant des objectifs de remise à niveau graduels mais dans un laps de temps raisonnable, dans l'intérêt du fonctionnement du service.

**Risques / Contraintes**

Manque de temps, limites dans les compétences des agents pour la réintégration de l'agent absent.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Mise en place d'une procédure de retour, fixation des agendas pour les entretiens, prévoir les formations.

**Indicateur(s) de résultat**

Documentation de la procédure et formation du personnel.

**ACTEURS****Agent pilote**

LESPLINGARD - Anaïs

**Comité de suivi**

DEFROYENNES - Isabelle

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction des ressources humaines

**Projet - Action****Étudier la faisabilité de recréer un service agréé de médiation de dettes au sein du CPAS****PROJET****Objectif stratégique - OS**

3 - Développer la médiation de dettes comme levier prioritaire de prévention pour limiter les problèmes sociaux liés au logement, à la santé et à la famille, et pour résoudre efficacement le surendettement des citoyens

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Mettre en œuvre des mesures de prévention du surendettement afin de réduire le risque de basculement des personnes dans la pauvreté

**Description**

Évaluer la possibilité de recréer un service agréé de médiation de dettes au CPAS

**Risques / Contraintes**

Disponibilité et mobilisation des ressources humaines et financières nécessaires.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Fin de mandat

**Résultats attendus**

Analyse sur la faisabilité de recréer un service agréé de médiation de dettes (ressources humaines, budgétaires).

**Indicateur(s) de résultat**

Recommandations opérationnelles clairement formulées pour la création du service.

**ACTEURS****Agent pilote**

RENARD - Héloïse

**Comité de suivi**

BREYNE - Benoît  
DEFROYENNES - Isabelle  
DIEU - Sébastien

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction financière et comptable  
Service interne - Direction générale  
Service interne - Service social

**Projet - Action**

**Mettre en place une collaboration avec l'ASBL "L'Etape" dans le cadre de leur service de médiation de dettes**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

3 - Développer la médiation de dettes comme levier prioritaire de prévention pour limiter les problèmes sociaux liés au logement, à la santé et à la famille, et pour résoudre efficacement le surendettement des citoyens

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Mettre en œuvre des mesures de prévention du surendettement afin de réduire le risque de basculement des personnes dans la pauvreté

**Description**

Prendre contact avec la direction de l'ASBL L'Étape afin de d'explorer les possibilités d'une collaboration avec le Centre dans le cadre de la médiation de dettes.

**Risques / Contraintes**

Manque de disponibilité ou surcharge du service de médiation de dettes

Difficultés de communication entre équipes

Respect strict du RGPD et des règles de confidentialité

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Mise en place d'une collaboration fonctionnelle et structurée entre le Centre et "L'Étape"

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de dossiers effectivement pris en charge

**ACTEURS****Agent pilote**

RENARD - Héloïse

**Comité de suivi**

BREYNE - Benoît

DEFROYENNES - Isabelle

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Service social

**Projet - Action****Poursuivre la rénovation des logements du site de Choiseul et du site de Marvis****PROJET****Objectif stratégique - OS**

4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Adapter les logements aux besoins des seniors afin de favoriser leur maintien à domicile dans les meilleures conditions, en tenant compte de la situation, du patrimoine des intéressés et de l'évolution de celui-ci

**Description**

Site de Choiseul : projet de rénovation global à mettre en œuvre en collaboration avec un bureau d'études externes et l'AWAP.

Site de Choiseul : création d'un espace professionnel accueillant l'administration générale et le cabinet de la présidence du CPAS. Etudes, Projet et chantier.

Site de Marvis : mise aux normes et rénovation avec bureau d'études externes et l'AWAP.

**Risques / Contraintes**

Risques financiers – budgets conséquents

Risque technique : aval de l'AWAP

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Fin de mandat

**Résultats attendus**

- Site de Choiseul : bureaux opérationnels fin 3e trimestre 2026 pour emménagement avant le 31/12/26
- Site de Marvis : chantier de rénovation de la chaufferie 2027 et intégration progressive de locataires « jeunes » à partir de 2027

**Indicateur(s) de résultat**

- Site de Choiseul : intégration dans les bureaux en 2026 et rapport incendie conforme 2030
- Site de Marvis : âge moyen des locataires (public jeune)

**ACTEURS****Agent pilote**

SAMYN - Laurent

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

- IPALLE

**Projet - Action**

**Poursuivre la mise en vente les biens vétustes, inadaptés aux besoins du public, dont la rénovation représenterait un coût disproportionné par rapport au potentiel de retour sur investissement, en vue de financer la rénovation des autres biens du Centre**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Adapter les logements aux besoins des seniors afin de favoriser leur maintien à domicile dans les meilleures conditions, en tenant compte de la situation, du patrimoine des intéressés et de l'évolution de celui-ci

**Description**

Poursuite et extension du programme de vente suite à l'audit logement. Intégration dans le programme de ventes de logements non audités ou bâtiments ne répondant pas aux critères 3<sup>e</sup> âge ou jeunes ménages (voir OO2) Programme de vente complémentaire décidé par la Conseil de l'Action sociale du 28 mai 2025.  
A compléter si d'autres opportunités se présentent.

**Risques / Contraintes**

Bâtiments vétustes, nécessitant des rénovations lourdes.  
Difficultés éventuelles pour trouver un acheteur.  
Noyer le marché si pas d'étalement suffisant des mises en ventes.  
Mise en place projet PPP pour Doublet

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Ventes de biens pour alimenter le budget extraordinaire pour les logements (décision CAS 28 mai 2025).  
Mise ou remise en vente autres bâtiments (Clarisses- Rue de Pont – Monobloc – Bas Follet enclos béguinage)  
Bâtiments Doublet

**Indicateur(s) de résultat**

Réalisation des ventes programmées.  
Rentrées financières espérées pour 3 millions d'Euros  
Réalisation des conditions (à définir) du ou des PPP

**ACTEURS****Agent pilote**

WACQUIER - Philippe

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction financière et comptable

**Projet - Action**

**Définir les besoins spécifiques du public cible et identifier un site adapté à l'aménagement ou à la rénovation des logements**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai
<b>Description</b>	<p>Une cartographie des besoins du public jeune souhaitant accéder à un premier logement devrait être réalisée en collaboration avec la Maison de l'habitat.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- état des lieux logement pour jeunes à Tournai.</li> <li>- définir les publics cibles : jeunes en rupture (Housing first), jeunes travailleurs – jeunes avec parcours d'intégration, jeunes couples avec ou sans enfants (définition critère jeune &lt; 25- 30 ans ?)</li> <li>- pour les jeunes en rupture et déjà dans le sans-abrisme il conviendra de faire le lien avec le Projet Topaze Il y aura lieu de définir un site adapté</li> </ul>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Public nécessitant un accompagnement et mise en autonomie.</p> <p>Limites de l'équipe déjà confrontée à ces problèmes avec les personnes âgées.</p> <p>Gestion du changement au sein de l'équipe – Diversification des approches.</p> <p>Gestion de l'accompagnement et de la charge de travail.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Fin de mandat
<b>Résultats attendus</b>	Définir les besoins, le public cible et le type de logement à affecter au projet.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Définition et choix du public cible.</p> <p>Définir les immeubles du Centre susceptibles d'accueillir le projet.</p> <p>Définir le projet, le public cible et les critères d'accès.</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	- Maison de l'habitat

**Projet - Action****Mettre en place une synergie avec le Logis tournaisien****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai
<b>Description</b>	Prendre contact avec le Logis tournaisien afin d'explorer les collaborations possibles autour des logements accessibles aux jeunes tournaisiens
<b>Risques / Contraintes</b>	Nombre de logements disponibles limité

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Mise en place d'un contact formel et avec le Logis tournaisien
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Collaboration avec le Logis tournaisien Nombre de logements à destination pour les jeunes

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Développer une offre de logements-tremplins adaptés aux besoins des jeunes afin de maintenir leur installation à Tournai, et conditionnés à une démarche de réinsertion socioprofessionnelle**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai
<b>Description</b>	<p>En fonction de l'analyse issue de l'action 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en parallèle les besoins exprimés et le parc de logements disponibles.</li> <li>- déterminer les logements adaptés.</li> <li>- si les moyens financiers le permettent, adapter les logements aux besoins.</li> <li>- attribuer ces logements au public –cible « jeunes »</li> </ul>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Gestion d'enjeux contradictoires avec les partenaires de la maison de l'habitat. Choisir un créneau « propre au CPAS » pour une identification claire.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Fin de mandat
<b>Résultats attendus</b>	<p>Liste de logements Adoption critères d'attribution et type de bail.</p>
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Attribution de logements après rénovation. Définir la notion de logement tremplin et le public cible</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	- Maison de l'habitat

**Projet - Action**

**Développer des projets de partenariats public-privé pour le développement de logements destinés aux jeunes tournaisiens et jeunes couples**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai
<b>Description</b>	<p>Identifier les besoins et les partenaires possibles :</p> <p>Une cartographie des besoins du public jeune souhaitant accéder à un premier logement devrait être réalisée en collaboration avec la Maison de l'habitat.</p> <p>Différents partenaires connus pourront être envisagés : Logis tournaisien (projet Boulevard Léopold) – Inclusio (quid des conditions du PPP Doublet), AIS, DAL, etc.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Moyens attendus par le partenaire qui ne donnera rien sans contrepartie : aide logistique, sociale, financière : accompagnement, garantie loyers, gestion locative complète...</p> <p>Moyens humains</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Prospect partenaires privés et publics.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Réalisation d'une étude et définition des conditions de partenariat.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Service social - Maison de l'habitat

**Projet - Action**

Réviser les critères d'attribution des terres agricoles en tenant compte des familles élargies et des cas d'expropriation pour cause d'utilité publique

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré
<b>Description</b>	Réviser les critères d'attribution des terres agricoles
<b>Risques / Contraintes</b>	Modifications législatives ou règlementaires.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Valider les différentes procédures par le Conseil de l'Action sociale
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	CAUFRIEZ - Michèle
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	- SPW

**Projet - Action**

Réviser le cahier des charges des baux à ferme en tenant compte des principes de droit à l'erreur de l'administré et de la simplification administrative pour 2026

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré
<b>Description</b>	Réviser le cahier des charges des baux à ferme
<b>Risques / Contraintes</b>	

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Révision effectuée du cahier des charges des baux à ferme en tenant compte des principes de droit à l'erreur de l'administré et de la simplification administrative pour 2026
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	CAUFRIEZ - Michèle
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Mettre en place des procédures négociées pour l'attribution des terres enclavées, dans le respect des intérêts du Centre et des contraintes techniques du territoire**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre

**Objectif opérationnel - OO**

3 - Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré

**Description**

Etablir des règles ex ante validée par le Conseil de l'Action sociale de manière à ce que l'administration puisse travailler suivant des critères définis à l'avance.  
Définition des critères de gestion des terres agricoles : gestion des cessions privilégiées, critères de gestion des terres enclavées, non louables ou isolées, location ou mise en vente.

**Risques / Contraintes**

Publicité – accès aux données des locataires ou propriétaires des parcelles voisines – égalité de traitement.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Valider les différentes procédures par le Conseil de l'Action sociale.  
Avoir un vide locatif le moins important possible sur les terres du CPAS.  
Maximiser les revenus locatifs pour le Centre.

**Indicateur(s) de résultat**

Louer en bail à ferme de manière permanente 97 % des terres cultivables du Centre (éviter les vides locatifs)  
Définition des critères de gestion des terres agricoles : gestion des cessions privilégiées, critères de gestion des terres enclavées, non louables ou isolées.

**ACTEURS****Agent pilote**

WACQUIER - Philippe

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

**Projet - Action****Attribuer les droits de chasse sur les bois du Centre en vue de la prochaine échéance de 2027****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré
<b>Description</b>	<p>Les droits de chasses sur les terres et dans les bois du Centre sont attribués par cahier des charges tous les 9 ans suivant les règles fixées par le Code Rural, le Code forestier en collaboration avec le Département Nature et Forêts du SPW.</p> <p>L'exercice du droit de chasse sur les propriétés du C.P.A.S. doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion intégrée de ces biens tenant notamment compte des impératifs de gestion forestière, d'exploitation agricole, de protection des eaux et des sols et de conservation de la flore et de la faune sauvages.</p> <p>En particulier, les bois du CPAS soumis au régime forestier bénéficient de la certification de gestion forestière durable « PEFC ». Les locataires mettent tout en œuvre pour contribuer au travers de l'exercice de leur droit de chasse au respect des exigences de gestion imposées dans la charte « PEFC ».</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Personnel pas formé à cette matière. Dernière attribution en 2018, aucun des agents administratif du DTE n'était présent.</p> <p>Forte dépendance à la collaboration avec le DNF.</p> <p>Atout : expérience du CSC de remise en location des terres agricoles.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Renouvellement des droits de chasses sur les terres du Centre pendant 9 ans.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Attribution en mars 2027.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	CAUFRIEZ - Michèle
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	- SPW

**Projet - Action**

**Etudier la faisabilité de la location des bois du Centre en collaboration avec le Département de la Nature et des Forêts**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Adapter la gestion des terres agricoles et forestières du Centre pour répondre efficacement aux besoins institutionnels et locaux tout en intégrant les principes de simplification administrative et de droit à l'erreur de l'administré
<b>Description</b>	Identifier les bois concernés Prise de contact avec le DNF Déterminer le cadre légal permettant la location
<b>Risques / Contraintes</b>	Risques environnementaux

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Fin de mandat
<b>Résultats attendus</b>	Une évaluation de la faisabilité de la location des bois du Centre
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Possibilité de générer une nouvelle source de revenus

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	- Département nature et forêt

**Projet - Action****Assurer le suivi de construction d'un nouveau bâtiment pour la maison d'accueil « La Consoude »****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
<b>Description</b>	<p>La construction d'une nouvelle implantation pour la maison d'accueil « La Consoude » vise à offrir un environnement de travail adapté, sécurisé et ergonomique pour l'ensemble du personnel, ainsi qu'un cadre de vie fonctionnel et chaleureux pour les personnes hébergées.</p> <p>Le projet améliore les conditions d'accueil et de travail et permet d'intégrer les nouvelles exigences en matière d'accessibilité, de performance énergétique et de durabilité.</p> <p>Un accompagnement au changement sera assuré par le service bien-être au travail afin de faciliter la transition vers le nouvel environnement professionnel.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Intempéries susceptibles d'affecter le calendrier des travaux.</p> <p>Retards liés à la livraison de matériaux ou à la coordination des entreprises.</p> <p>Ajustements techniques éventuels en cours de chantier.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Achèvement de la construction du nouveau bâtiment conforme aux normes PNRR et aux exigences environnementales, permettant l'installation complète des services et l'accueil des bénéficiaires dans des conditions optimales dès l'été 2026.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Réunion de chantier hebdomadaire pour le suivi de l'état d'avancement.</p> <p>Rapports hebdomadaires de la réalisation des travaux.</p> <p>Réception provisoire du bâtiment avant le 31 mars 2026.</p> <p>Mise en service effective de la nouvelle implantation pour août 2026.</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	CARTON - Laurence
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	<p>Service interne - Département technique</p> <p>Service interne - Direction générale</p>

**Projet - Action****Etudier la faisabilité de la rénovation des locaux du SRG « Les Carliers »****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
<b>Description</b>	Poursuite de la réflexion sur les besoins institutionnels et de l'équipe. L'institution actuelle montre des limites tant structurelles que pratiques pour l'accueil de jeunes enfants : vétusté du bâtiments (plomberie défaillante et nécessitant de gros travaux, difficulté pour la surveillance de 15 enfants sur 4 étages, nécessité de chambres individuelles au vu des problématiques comportementales des jeunes accueillis, manque d'un espace extérieur propice au développement des jeunes.
<b>Risques / Contraintes</b>	Contraintes budgétaires: pas de subsides de l'Aide à la jeunesse pour les bâtiments.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Se positionner sur la construction ou la rénovation d'un lieu d'accueil conforme au bien-être et au développement harmonieux des jeunes.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Faisabilité de la rénovation des locaux du SRG « Les Carliers ».

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DESABLENS - Christelle
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Département technique Service interne - Direction générale

**Projet - Action**

**Assurer le suivi du projet de construction de la nouvelle maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux »**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
<b>Description</b>	Assurer la coordination du projet de reconstruction de la maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux », depuis la phase de conception jusqu'à la livraison du nouveau bâtiment. Cette action inclut la participation aux réunions avec l'architecte, le suivi du chantier, la vérification de la conformité aux besoins du personnel et la communication régulière avec les différents acteurs.
<b>Risques / Contraintes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retards administratifs ou techniques liés au marché public.</li> <li>Dépassement budgétaire.</li> <li>Difficulté à maintenir une communication fluide entre les différents acteurs du projet.</li> </ul>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Fin de mandat
<b>Résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposer d'une infrastructure moderne, fonctionnelle et ergonomique pour les équipes.</li> <li>Améliorer le confort de travail et réduire les risques physiques (ergonomie, espaces adaptés, locaux du personnel).</li> <li>Favoriser le sentiment d'appartenance et la motivation des agents grâce à un environnement de travail agréable.</li> </ul>
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect du planning prévisionnel.</li> <li>Taux de satisfaction du personnel sur les nouvelles infrastructures.</li> <li>Nombre de réunions de suivi effectuées.</li> </ul>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	NETO - Marie
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Service interne - Département Marchés publics</li> <li>Service interne - Département technique</li> <li>Service interne - Direction générale</li> <li>- IGRETEC</li> </ul>

**Projet - Action**

**Finaliser une analyse ergonomique du service social afin d'identifier les aménagements nécessaires pour améliorer les conditions de travail et le bien-être des agents**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
<b>Description</b>	Suite à l'AR psychosociale spécifique au sein du DAS en 2022, un plan d'actions est depuis mis en œuvre. Il a mis en évidence l'utilité de retravailler la procédure de l'accueil d'un nouveau travailleur ou d'un retour après maladie d'un collaborateur. Dans le cadre de cette démarche, il est prévu de créer une check list au sujet de la préparation du bureau afin de garantir des conditions d'accueil favorables au travailleur. Dans ce cadre-là, il est intéressant d'apporter une plus-value à la démarche en réalisant une analyse ergonomique des espaces de travail poste écran. A partir de l'identification des besoins et des activités des travailleurs, il convient d'analyser les possibilités de proposer un réaménagement de l'espace de travail afin de favoriser l'efficience, le bien-être et de réduire le développement de troubles musculo squelettiques du personnel concerné. Ce travail pourra d'aboutir à la création d'un support de travail pour la LH leur permettant d'organiser aux mieux les espaces de travail.
<b>Risques / Contraintes</b>	Mise à disposition d'un budget alloué à l'achat de matériel de bureaux

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Améliorer le bien-être, Favoriser l'efficience, Réduire le risque de développement de troubles musculo squelettiques
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Visualiser les réagencements lors des VLT annuelles et optimalisation des espaces de travail

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	MAES - Aurélie
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Service social

**Projet - Action****Etudier la faisabilité d'un plan de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers »****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
<b>Description</b>	<p>Analyser la faisabilité d'un projet de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers ». La rénovation du bâtiment vise à améliorer les conditions de travail des agents, en modernisant les locaux techniques, les bureaux et les espaces de réunion.</p> <p>Les installations électriques, de chauffage et de ventilation seront mises aux normes, et les espaces communs repensés pour garantir confort et sécurité.</p> <p>Cette modernisation permettra aux équipes socio-éducatives de travailler dans un environnement fonctionnel, ergonomique et stimulant, facilitant la coordination et la qualité de l'accompagnement des jeunes.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Contraintes budgétaires pouvant limiter l'ampleur de la rénovation envisagée.</p> <p>Risque d'impact sur les activités et l'accueil des résidents durant les travaux</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Disposer d'une analyse argumentée permettant de déterminer la faisabilité technique, financière et organisationnelle de la rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers ».
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Remise d'un rapport d'analyse de faisabilité validé par la direction.</p> <p>Identification claire des coûts, des contraintes et des scénarios possibles.</p> <p>Présentation d'un calendrier prévisionnel.</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	CARTON - Laurence
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	<p>Service interne - Département technique</p> <p>Service interne - Direction générale</p>

**Projet - Action**

**Assurer la formation continue des agents en fonction des contraintes budgétaires et encourager le partage des bonnes pratiques afin de garantir un service de qualité**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Offrir un service public efficace et de qualité, en veillant à l'épanouissement professionnel des agents et à la qualité des conditions d'accueil
<b>Description</b>	Mettre en œuvre un plan de formation continue, en tenant compte des contraintes budgétaires, adapté aux besoins identifiés dans chaque service. Organiser des sessions régulières de formation interne. Favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques à travers des ateliers collaboratifs et un espace intranet dédié.
<b>Risques / Contraintes</b>	Disponibilité des agents, budget limité.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Compétences renforcées, qualité du service public améliorée.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Pourcentage d'agents formés, satisfaction post-formation.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Renforcer la reconnaissance du personnel en mettant en avant, via des portraits trimestriels, la diversité des métiers et des profils au sein du CPAS**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Offrir un service public efficace et de qualité, en veillant à l'épanouissement professionnel des agents et à la qualité des conditions d'accueil
<b>Description</b>	Réaliser chaque trimestre un portrait d'une fonction pour valoriser la diversité des métiers et des profils. Diffuser ces portraits sur l'intranet et dans la communication interne. Cette action vise à renforcer l'appartenance, à reconnaître les contributions de chacun et à rendre compte des difficultés rencontrées par les autres fonctions.
<b>Risques / Contraintes</b>	Budget limité, matériel mis à disposition, temps de conception, initier participation volontaire.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Motivation accrue, meilleure compréhension des différents métiers du centre, amélioration de la cohésion entre services.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Nombre de portraits publiés par an.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Organiser des événements fédérateurs entre agents afin de renforcer la cohésion d'équipe, favoriser l'épanouissement professionnel, valoriser l'engagement du personnel et mettre en lumière les réalisations**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Offrir un service public efficace et de qualité, en veillant à l'épanouissement professionnel des agents et à la qualité des conditions d'accueil

**Description**

Mettre en place un calendrier d'événements internes tels que des journées du personnel, des « portes ouvertes », des rencontres et des ateliers bien-être interservices. Ces rencontres visent à renforcer la cohésion d'équipe et la communication transversale. Elles permettent également de valoriser les réussites collectives.

**Risques / Contraintes**

Budget limité, initier la participation, contraintes logistiques, planification de l'activité.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Climat social amélioré, sentiment d'appartenance renforcé.

**Indicateur(s) de résultat**

Taux de participation, retour de satisfaction.

**ACTEURS****Agent pilote**

DECCELLIER - Sonia

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

**Projet - Action**

**Assurer le suivi du projet de construction d'un nouveau bâtiment pour la maison d'accueil « La Consoude »**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires

**Description**

La construction du nouveau bâtiment de la maison d'accueil « La Consoude » vise à offrir aux hébergées un cadre de vie plus adapté, respectueux de leur intimité et de leur bien-être. L'infrastructure permettra d'augmenter la capacité d'accueil, d'améliorer l'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite, et de renforcer la sécurité du site. Les espaces de vie sont aménagés pour favoriser la convivialité, la tranquillité et l'autonomie des résidents, tout en maintenant un encadrement éducatif 24h/24 et un accompagnement personnalisé conforme au projet pédagogique et au règlement d'ordre intérieur actualisé.

**Risques / Contraintes**

Retards de chantier pouvant retarder la mise en service du bâtiment.  
Ajustements nécessaires à l'organisation interne lors du transfert des hébergées.  
Période d'adaptation au nouvel environnement pour certains bénéficiaires.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Accueil des bénéficiaires dans un bâtiment moderne, confortable et sécurisé.  
Amélioration du bien-être, du sentiment de sécurité et de la qualité de vie des bénéficiaires.  
Adaptation du règlement d'ordre intérieur et du projet d'accompagnement à la nouvelle structure.

**Indicateur(s) de résultat**

Le nombre de places d'accueil disponibles après la mise en service.  
Le taux d'occupation.  
L'évaluation de la satisfaction des hébergées.  
Le respect du calendrier de transfert et d'ouverture (été 2026).  
La révision et validation du règlement d'ordre intérieur et du projet d'accompagnement.

**ACTEURS****Agent pilote**

CARTON - Laurence

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Département technique  
Service interne - Direction générale

**Projet - Action**

**Etudier la faisabilité de travaux d'aménagement du pôle social et familles au sein du SRG « Les Carliers »**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires
<b>Description</b>	Etudier la faisabilité d'un réaménagement du bâtiment conjoint au n°20 en pôle social et familles permettant l'aménagement de bureaux (social, direction et salle de réunion) et d'un local plus spacieux pour les visites parents-enfants (coin salon, coin repas et accès à une petite salle de bain pour les apprentissages à la parentalité).
<b>Risques / Contraintes</b>	Contraintes budgétaires et pratiques liées au planning de travaux du Département technique

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Se positionner sur la faisabilité du projet de rendre les lieux conformes aux recommandations de l'Aide à la Jeunesse, demandant des lieux séparés pour les rencontres avec les familles, des lieux de vie des enfants ainsi qu'apporter un cadre de travail moins bruyant et plus adapté au pôle social-direction
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Possibilité d'effectuer cet aménagement

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DESABLENS - Christelle
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Département technique

**Projet - Action**

**Assurer le suivi du projet de construction de la nouvelle maison de repos et de soins « Le Moulin à Cailloux »**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires
<b>Description</b>	Veiller à ce que le nouveau bâtiment réponde aux besoins et au confort des résidents : accessibilité, luminosité, sécurité, convivialité et adaptation aux dépendances liées à l'âge. Le suivi inclut la consultation du personnel, des familles et des résidents dans la réflexion sur les aménagements intérieurs.
<b>Risques / Contraintes</b>	Contraintes budgétaires. Difficulté à concilier exigences architecturales et besoins du terrain.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Fin de mandat
<b>Résultats attendus</b>	Amélioration du bien-être des résidents grâce à un cadre de vie agréable et fonctionnel. Bâtiment conforme aux normes AViQ et environnementales. Meilleure cohérence entre les espaces de vie et la philosophie TUBBE.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Niveau de satisfaction des résidents et familles. Obtention des certifications de conformité et sécurité de la part de l'AViQ et de la zone de secours. Suivi du calendrier et respect des délais de construction.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	NETO - Marie
<b>Comité de suivi</b>	SAMYN - Laurent
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Département Marchés publics Service interne - Département technique Service interne - Direction générale - IGRETEC

**Projet - Action**

**Mettre à disposition des résidents des maisons de repos et de soins « La Maison Grugeon » « Le Moulin à Cailloux » du matériel adapté afin de favoriser leur confort, leur sécurité et leur bien-être au quotidien, en tenant compte des contraintes budgétaires**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires

**Description**

Renouveler et adapter le matériel (lits, mobilier ergonomique, lève-personnes, chaises de douche ...) en fonction des besoins des résidents et de leur degré d'autonomie. L'achat de matériel sera planifié selon les priorités identifiées par les équipes soignantes, en tenant compte des contraintes budgétaires du Centre.

**Risques / Contraintes**

Contrainte budgétaire

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Amélioration du confort et de la sécurité des résidents.  
Réduction des troubles musculosquelettiques chez le personnel.  
Maintien de l'autonomie des résidents grâce à un matériel adapté.

**Indicateur(s) de résultat**

Taux de renouvellement du matériel obsolète.  
Nombre de chutes ou incidents liés à un matériel inadapté.

**ACTEURS****Agent pilote**

NETO - Marie

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Département Marchés publics

**Projet - Action**

**Etudier la possibilité d'offrir un espace convivial au sein de la maison de repos et de soins « La Maison Grugeon », destiné aux résidents et à leurs familles, afin de favoriser les échanges intergénérationnels et renforcer le lien social**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires

**Description**

Etudier la possibilité d'aménager un bar au sein de la maison de repos et de soins « La LMG » visant à offrir un lieu chaleureux et accessible, propice aux rencontres entre résidents, familles, et personnel.  
Réflexion sur la possibilité d'aménager le restaurant pour en faire un coin bar.  
Constitution d'une réserve de bénévoles, un planning d'ouverture et d'activités.  
Outre le renforcement du lien social, des recettes seront générées.

**Risques / Contraintes**

Contraintes budgétaires pour l'aménagement et l'équipement du bar.  
Nécessité d'une gestion et d'une supervision régulière par le personnel ou les bénévoles.  
Respect des normes d'hygiène, de sécurité pour les résidents

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Renforcement du lien social entre résidents, familles et communauté locale.  
Amélioration du bien-être psychologique et de la qualité de vie des résidents.  
Augmentation de la fréquentation des espaces communs et des activités collectives.  
Valorisation positive de l'image de l'établissement auprès des familles et visiteurs.

**Indicateur(s) de résultat****ACTEURS****Agent pilote**

HOVINE - Anthony

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Département Marchés publics  
Service interne - Direction financière et comptable  
- Association de bénévoles

**Projet - Action****Etudier la faisabilité d'un plan de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers »****PROJET****Objectif stratégique - OS**

6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires

**Description**

Analyser la faisabilité d'un projet de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers ». La rénovation du bâtiment vise à améliorer la qualité de vie et le « confort » des jeunes hébergés, en rénovant les chambres, les sanitaires, les espaces communs et la ventilation. Les travaux incluent la mise en conformité des installations techniques et de sécurité, ainsi que l'aménagement d'espaces conviviaux et propices à l'autonomie. L'objectif est d'offrir un cadre sécurisé, fonctionnel et stimulant qui soutient le projet d'accompagnement individualisé et favorise la réinsertion socio-professionnelle.

**Risques / Contraintes**

Nécessité de déménager temporairement les jeunes pendant la durée des travaux.

L'organisation du déménagement

Inoccupation totale de la structure pendant la rénovation, impactant le fonctionnement normal de la maison d'accueil.

Adaptation nécessaire des jeunes et du personnel aux conditions temporaires

Respect du calendrier des travaux

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Disposer d'une analyse argumentée permettant de déterminer la faisabilité technique, financière et organisationnelle de la rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers ». Amélioration du « confort » et de l'accessibilité pour tous les bénéficiaires. Mise aux normes du bâtiment en termes de sécurité incendie et d'hygiène.

**Indicateur(s) de résultat**

Remise d'un rapport d'analyse de faisabilité validé par la direction.

Respect du calendrier des travaux et réception définitive.

Conformité aux normes de sécurité et accessibilité.

**ACTEURS****Agent pilote**

CARTON - Laurence

**Comité de suivi**

SAMYN - Laurent

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Département technique

Service interne - Direction financière et comptable

Service interne - Direction générale

**Projet - Action**

**Renforcer l'inclusion des personnes hébergées en tenant compte des spécificités de chaque institution et des contraintes budgétaires du Centre**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Garantir un service public efficace et de qualité pour améliorer la prise en charge des résidents et des bénéficiaires

**Description**

Cette action vise à renforcer l'inclusion sociale, culturelle et citoyenne des résidents en favorisant leur participation active à la vie de l'établissement.  
Elle comprend le développement d'activités internes et externes.  
Cette action vise les maisons de repos et de soins, les maisons d'accueil "La Consoude" et "Les Oliviers", la crèche "Clair Matin", le SRG "Les Carliers" et le home "Valère Delcroix".  
Projet pédagogique/institutionnel du home "Valère Delcroix".  
Projet TUBBE de la maisons de repos et de soins "Le Moulin à Cailloux".

**Risques / Contraintes**

Manque de disponibilité du personnel pour encadrer les activités.  
Difficultés de mobilité ou de transport pour certaines activités extérieures.  
Ressources financières limitées pour le développement de projets spécifiques.  
Difficultés individuelles ou psychologiques pouvant freiner l'inclusion.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Continu

**Résultats attendus**

Implication accrue des résidents dans la vie collective, meilleure reconnaissance des besoins, capacités et attentes individuelles, amélioration du bien-être, de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance.

**Indicateur(s) de résultat**

Le Conseil des résidents – satisfaction des résidents  
Nombres d'activités réalisées en interne et en externe

**ACTEURS****Agent pilote**

HOVINE - Anthony

**Comité de suivi**

CALLENS - Florentin  
NETO - Marie  
CARTON - Laurence  
DESABLENS - Christelle  
MARTIN - Anaïs

**Partenaire(s) effectif(s)**

**Projet - Action**

**Optimiser l'occupation des chambres du home Valère Delcroix en sollicitant la reconnaissance par l'AVIQ des places actuellement occupées mais non subsidiées**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

6 - Assurer une offre de service de qualité garantissant le bien-être des résidents et bénéficiaires, en veillant à des conditions optimales d'accueil, d'accompagnement et d'hébergement

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Garantir un service public efficace et de qualité pour améliorer la prise en charge des résidents et des bénéficiaires

**Description**

Explorer la possibilité d'obtenir la reconnaissance par l'AVIQ des deux places actuellement occupées mais non subsidiées.  
Envisager le remplissage progressif des 4 chambres supplémentaires disponibles, dans le respect des normes et exigences des autorités du Centre et en fonction des possibilités de subvention de l'AVIQ.

**Risques / Contraintes**

Délais administratifs  
Refus partiel ou total de la demande de reconnaissance pour certaines places

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Obtenir la reconnaissance par l'AVIQ des places actuellement occupées mais non subsidiées  
Assurer le remplissage progressif des 4 chambres supplémentaires disponibles pour optimiser l'occupation globale du bâtiment

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de places non subsidiées qui obtiennent une reconnaissance effective par l'AVIQ  
Taux d'occupation global du home

**ACTEURS****Agent pilote**

CALLENS - Florentin

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction générale

**Projet - Action****Élaborer un livre d'accueil destiné aux nouveaux agents pour faciliter leur intégration****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Anticiper les besoins futurs en compétences et optimiser l'intégration des agents à travers des outils et dispositifs adaptés
<b>Description</b>	Concevoir un guide d'accueil complet, clair et illustré pour les nouveaux collaborateurs. Ce document présentera les valeurs du CPAS, les procédures administratives, les contacts clés et les outils internes. Il sera disponible en version numérique et papier.
<b>Risques / Contraintes</b>	Temps de conception et de mise à jour, budget limité.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Intégration plus fluide et rapide des nouveaux agents.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Livre d'accueil finalisé et diffusé.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Partenaire externe - Ville de Tournai - Service communication Partenaire externe - Ville de Tournai - Reprographie

**Projet - Action****Concevoir un parcours d'intégration spécifique et positif pour les stagiaires****PROJET****Objectif stratégique - OS**

7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Anticiper les besoins futurs en compétences et optimiser l'intégration des agents à travers des outils et dispositifs adaptés

**Description**

Créer un dispositif d'accueil pour les stagiaires comprenant une présentation du CPAS, un accompagnement par un tuteur et un suivi de fin de stage. Ce parcours structuré permettra de professionnaliser leur expérience et de renforcer l'image du CPAS comme employeur formateur.  
Rappeler auprès de la ligne hiérarchique l'importance d'accepter des stagiaires afin de favoriser la formation pratique, de soutenir la mission sociale de l'institution et de contribuer au développement des compétences des futurs professionnels. En donnant une bonne image du Centre aux stagiaires, on augmente également les chances de les attirer comme futurs collaborateurs, ce qui est particulièrement utile pour les métiers où le recrutement est difficile.

**Risques / Contraintes**

Encadrement et place limités.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Meilleure intégration et fidélisation des stagiaires, augmentation des candidatures suite aux échos positifs.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de stagiaires intégrés / an, questionnaire de satisfaction

**ACTEURS****Agent pilote**

DECCELLIER - Sonia

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

**Projet - Action**

Mettre en œuvre la dématérialisation des processus RH relatifs aux formalités d'entrée et de sortie des agents

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines
<b>Description</b>	Développer la plateforme numérique sécurisée pour gérer les formalités administratives liées à l'entrée et à la sortie du personnel. L'objectif est de réduire les délais, améliorer son impact écologique, optimiser la recherche d'informations et fiabiliser la gestion des dossiers RH.
<b>Risques / Contraintes</b>	Temps de développement de chaque projet.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Gain de temps et fiabilité accrue des données.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Analyse de l'augmentation des processus dématérialisés.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction informatique Partenaire externe - Ville de Tournai - Direction des ressources humaines

**Projet - Action**

Mettre en place un dispositif de mentorat afin de favoriser le transfert de compétences et l'enrichissement mutuel

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines
<b>Description</b>	Déployer un système de mentorat interne entre agents expérimentés et nouveaux collaborateurs. Ce dispositif permettra la transmission des savoirs, le développement professionnel continu et la consolidation des équipes autour de valeurs communes. Etudier la possibilité de mettre en place des un décrochage "en ciseau".
<b>Risques / Contraintes</b>	Manque de disponibilité des mentors.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Transfert de compétences et intégration renforcée.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Enquêtes satisfaction auprès des agents et des chefs de service sur les compétences développées.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action****Mettre en place la procédure de gestion de l'absentéisme****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Élaborer une procédure de gestion de l'absentéisme en concertation avec les organisations syndicales, et engager un travail sur le présentéisme et la motivation du personnel
<b>Description</b>	Élaborer, formaliser et déployer une procédure partagée de gestion de l'absentéisme intégrant les différents niveaux d'intervention. Associer chefs de service et les organisations syndicales afin d'assurer l'appropriation et l'harmonisation des pratiques au sein de l'organisation. Former les chefs de service à l'application de la procédure et mettre à disposition des outils de suivi.
<b>Risques / Contraintes</b>	Complexité liée à la diversité des situations individuelles. Charge de travail supplémentaire pour les responsables de service et la DRH.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Harmonisation des pratiques de gestion de l'absentéisme. Amélioration de la réactivité et de la traçabilité des situations. Diminution du taux d'absentéisme à moyen terme.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Les différents indices d'absentéisme (taux d'absentéisme annuel, Indice de Bradford) Nombre d'entretiens de retour effectués.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Développer des actions pour limiter le présentisme — présence au travail malgré des conditions de santé ou d'efficacité insuffisantes — et renforcer la motivation du personnel en agissant sur les facteurs d'engagement et les conditions de travail**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

7 - Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation

**Objectif opérationnel - OO**

3 - Élaborer une procédure de gestion de l'absentéisme en concertation avec les organisations syndicales, et engager un travail sur le présentisme et la motivation du personnel

**Description**

Le présentisme consistant à être présent au travail mais sans produire un travail concret. Il peut être le signe d'une démotivation ou d'une souffrance.

L'action consistera à :

- Identifier, en concertation avec les équipes, les causes du présentisme et les facteurs clés de motivation et de conditions de travail permettant de renforcer l'engagement et le bien-être au travail.
- Déployer des initiatives telles que des formations managériales, des actions de reconnaissance professionnelle, des espaces de dialogue et l'amélioration des conditions matérielles.
- Evaluer régulièrement le climat social et adapter les actions conformément aux besoins exprimés.

**Risques / Contraintes**

Identifier les agents concernés.

Ressources budgétaires et organisationnelles limitées.

Difficulté à mesurer certains impacts immatériels.

Hétérogénéité des attentes entre services.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Renforcement de l'engagement et du sentiment d'appartenance.

Réduction des situations de présentisme contraint.

Amélioration du bien-être, de la qualité de vie au travail et de la performance collective.

**Indicateur(s) de résultat**

Taux de satisfaction du personnel (enquête interne).

Analyse du turnover au sein du Centre.

Nombre d'actions déployées.

Analyse de la productivité par les chefs de service.

**ACTEURS****Agent pilote**

DECCELLIER - Sonia

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

**Projet - Action**

**Établir des contacts auprès d'institutions extérieures en vue d'accroître la capacité de production du nombre de repas à livrer**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité

**Description**

Identifier les institutions susceptibles d'être intéressées  
 Évaluer la capacité maximale de production quotidienne (repas/jour)  
 Définir clairement l'offre  
 Définir la méthode de prise de contact

**Risques / Contraintes**

Dégager suffisamment de temps dans les tâches quotidiennes prioritaires pour effectuer de la prospection

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Développement de partenariats formalisés avec plusieurs institutions extérieures.  
 Augmentation maîtrisée du nombre de repas produits et livrés, tout en maintenant la qualité.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de nouveaux contacts établis (par mois / trimestre).  
 Nombre de conventions signées avec institutions externes.  
 Volume de repas supplémentaires produits/jour.

**ACTEURS****Agent pilote**

REVERSE - Géraldine

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

**Projet - Action****Créer des fiches techniques pour les recettes et des modes opératoires standardisés****PROJET****Objectif stratégique - OS**

8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité

**Description**

Avec l'aide du chef gérant de chez Compass, les cuisiniers vont élaborer des fiches techniques pour les menus d'une année, en veillant à respecter les produits saisonniers et la diversité des dîners. Les fiches seront également déclinées pour les régimes et les textures modifiées. Ce travail se basera également sur les remarques et conseils exprimés dans les comités de participation des maisons de repos.

**Risques / Contraintes**

Arriver au consensus des intervenants car la cuisine n'est pas une science exacte mais bien le résultat de la créativité de chacun.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

15 fiches par mois.

**Indicateur(s) de résultat**

Nombre de fiches réalisées sur un mois.

**ACTEURS****Agent pilote**

RENVERSE - Géraldine

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

- COMPASS

**Projet - Action****Effectuer un contrôle trimestriel de la qualité gustative des repas****PROJET****Objectif stratégique - OS**

8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité

**Description**

De façon aléatoire, le chef Compass, le chef cuisinier et la responsable de la Cuisine centrale goûteront une fois par mois un dîner « normal » ainsi que toutes ses déclinaisons. Le premier critère d'évaluation sera le goût et la présentation du plat sur base de la fiche technique établie. Le second sera le poids afin de vérifier l'équilibre nutritionnel et limiter/exclure le gaspillage.

**Risques / Contraintes**

Goûter un plat dont la fiche technique a déjà été établie

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Contrôle effectué

**Indicateur(s) de résultat**

L'évaluation par critère sera binaire : OK ou pas OK

**ACTEURS****Agent pilote**

REVERSE - Géraldine

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

- COMPASS

**Projet - Action**

**Former les équipes aux protocoles HACCP afin de renforcer la sécurité alimentaire au sein de la cuisine centrale**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité

**Description**

Des formations seront réalisées en interne par le Chef Compass. Elles comporteront des séances de rappel de théorie mais également des séances pratiques en petits groupes, en fonction des différents postes : préparations des denrées chaudes (cuisiniers), portionnement (pour tous), vaisselle (auxiliaires pro et commis).

**Risques / Contraintes**

Contrainte du temps pour réaliser ses formations.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Fin de mandat

**Résultats attendus**

Améliorer les résultats lors des contrôles de chez Hainaut Analyses

**Indicateur(s) de résultat**

Résultats des contrôles faits par Hainaut Analyses

**ACTEURS****Agent pilote**

REVERSE - Géraldine

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

- COMPASS  
- Hainaut Analyses

**Projet - Action****Mettre en place un logiciel de gestion des repas****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité
<b>Description</b>	A l'aide d'un logiciel informatique de gestion des repas, optimiser et faciliter à la fois le travail de commandes des repas des institutions mais également celui des magasiniers pour les commandes des marchandises. Analyser l'opportunité d'acquérir un logiciel ou de travailler avec des documents partagés.
<b>Risques / Contraintes</b>	Contrainte budgétaire Trouver la personne ressource par institution pour gérer le logiciel

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Diminuer le nombre d'erreurs grâce à l'informatisation.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Tendre à l'adéquation entre les commandes des institutions et la production de la cuisine centrale.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	RENVERSE - Géraldine
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction informatique

**Projet - Action**

**Former les agents à différents postes de la cuisine centrale afin de développer leur polyvalence et assurer la continuité du service**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

8 - Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des productions au sein de la cuisine centrale du Centre, en développant les compétences des équipes et en luttant contre le gaspillage alimentaire

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Optimiser l'organisation du travail et la gestion des ressources en favorisant la polyvalence et la réduction du gaspillage alimentaire

**Description**

Avec l'aide du chef gérant Compass et du chef cuisinier, détacher un agent de l'équipe chaque mois ou l'équivalent de 4 semaines, pour le mettre en doublure d'un poste qu'il maîtrise moins bien.  
En parallèle, le chef Compass continuera à former en chef de cuisine Bertrand Delguste et Cindy Delgutte en seconde de brigade.

**Risques / Contraintes**

Certains agents n'auront peut-être pas toutes les capacités requises pour assurer tous les postes.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Harmoniser les compétences de chacun à différents postes

**Indicateur(s) de résultat**

Evaluations de chaque agent

**ACTEURS****Agent pilote**

RENVERSE - Géraldine

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

- COMPASS

**Projet - Action****Mettre en place une gestion efficiente des réseaux et des documents partagés****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	1 - Consolider et développer les processus de contrôle interne pour garantir une gestion rigoureuse et transparente
<b>Description</b>	<p>En collaboration avec le service archives, développer et pérenniser le système de cluster développé au DTE.</p> <p>Développer et encadrer l'utilisation des nouveaux outils informatiques et savoir quelle solution utiliser dans le cadre de la gestion documentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cluster de données (Data Cluster)</li> <li>- NAS (Network Attached Storage)</li> <li>- outils Microsoft : Teams, One Drive, etc.</li> </ul> <p>Développer une nomenclature commune à tous les services du Centre en vue de retrouver les documents et d'archiver les clusters informatiques de manière uniforme.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Moyens humains.</p> <p>Résistance au changement.</p> <p>Temps nécessaire pour procéder à l'adaptation des clusters dans chaque service.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	<p>Mise en place d'un système commun de gestion documentaire et de pré-archivage</p> <p>Comprendre les différents outils.</p> <p>Utilisation optimale des ressources limitées, réflexion sur le stockage des données.</p>
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Mise en place d'un groupe de réflexion avec la Direction informatique.</p> <p>Echanges avec le service pilote de l'administration communale (Tourisme- pôle muséal)</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	WACQUIER - Philippe
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	<p>Service interne - Direction générale</p> <p>Service interne - Direction informatique</p> <p>Service interne - Service des archives</p>

**Projet - Action**

**Développer et promouvoir l'utilisation de l'intranet en enrichissant ses contenus et en intégrant de nouvelles démarches dématérialisées**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée

**Objectif opérationnel - OO**

2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs

**Description**

Moderniser l'intranet existant pour en faire un outil central de communication et de gestion RH. Ajouter des formulaires dématérialisés, des actualités internes et des espaces collaboratifs. Sensibiliser les agents à son usage via des campagnes ciblées.

**Risques / Contraintes**

Adhésion variable des utilisateurs, instauration d'une nouvelle habitude.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Fin de mandat

**Résultats attendus**

Communication interne modernisée et simplifiée.

**Indicateur(s) de résultat**

Taux de connexion mensuel, analyse des champs consultés.

**ACTEURS****Agent pilote**

DECCELLIER - Sonia

**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction générale

Partenaire externe - Ville de Tournai - Direction générale

**Projet - Action****Implémenter la signature électronique dans les logiciels et la facturation électronique****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs
<b>Description</b>	A partir du 1er janvier 2026, les factures doivent être reçues par un système électronique. Continuité du flux informatique avec le mandat et la signature électronique.
<b>Risques / Contraintes</b>	Le jour d'une rupture informatique, risque d'être momentanément sans facture. Signature : risque plus élevé du hacking par rapport à la signature papier.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Un automatisme et donc un gain de temps Signature : vérification et acceptation rapide et économie de papier et d'archivage
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Implémentation effectuée

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DIEU - Sébastien
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Département Marchés publics Service interne - Direction informatique

**Projet - Action****Étendre l'utilisation du logiciel de gestion du courrier aux courriels entrants****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs
<b>Description</b>	Étendre l'utilisation du logiciel de gestion du courrier iA.Docs aux courriels entrants. L'objectif est de centraliser l'ensemble des flux entrants au sein d'un même outil. Il sera nécessaire d'établir la liste des courriels à intégrer dans le logiciel ainsi qu'une méthode de travail pour que les courriels entrants soient communiqués au secrétariat par les services.
<b>Risques / Contraintes</b>	Insérer dans le logiciel des courriels non pertinents Gestion du débit quotidien de courriels à intégrer dans le logiciel

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Formation des utilisateurs au module de courriels entrants. Réalisation d'un mode d'emploi personnalisé du module de courriels entrants. Intégration des courriels utiles dans l'onglet « courriels entrants ».
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Envoy systématique par les services des courriels entrants utiles au secrétariat pour intégration dans le logiciel iA.Docs. Intégration des courriels dans iA.Docs par le secrétariat

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	GLOGOWSKI - François
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Partenaire externe - IMIO

**Projet - Action****Mettre en place une plateforme pour les demandes en interne pour les articles 60 §7****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs
<b>Description</b>	Toute demande d'un contrat article 60§7 au sein d'un des services du CPAS devra être introduite via une plateforme informatique interne.
<b>Risques / Contraintes</b>	Absence de communication directe

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Meilleure vue d'ensemble des demandes et réponses apportées : - traçabilité - priorisation - rapidité dans le traitement et la procédure de contrat de travail - centralisation des documents
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Nombre de demandes reçues et traitées Temps mis pour satisfaire l'offre

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	LENGLEZ - Anne
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction des ressources humaines Service interne - Direction informatique

**Projet - Action**

**Produire des capsules vidéo par la Direction des Ressources humaines pour expliquer les procédures spécifiques**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs
<b>Description</b>	Créer de courtes vidéos explicatives pour présenter les procédures RH telles que la gestion des congés, les formations, ou les évaluations. Ces supports visuels seront diffusés sur l'intranet afin de simplifier la compréhension et renforcer l'autonomie des agents.
<b>Risques / Contraintes</b>	Budget, temps et ressources techniques limités.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Fin de mandat
<b>Résultats attendus</b>	Procédures mieux comprises, moins de demandes répétitives.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Nombre de vidéos produites

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Partenaire externe - Ville de Tournai - Service communication Partenaire externe - Ville de Tournai - Direction des ressources humaines

**Projet - Action****Créer et gérer une page Facebook ainsi qu'un compte Instagram dédiés au Centre****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Structurer les services et moderniser la communication interne et externe grâce à une organisation claire, au développement de l'intranet et à la dématérialisation des outils administratifs
<b>Description</b>	<p>Mettre en place et administrer une page Facebook ainsi qu'un compte Instagram pour le Centre.</p> <p>Phaser la création des comptes : d'abord Facebook puis Instagram.</p> <p>Définir les rôles de chacun pour la gestion, la création du contenu et sa publication.</p> <p>Se positionner sur les réponses à apporter sur les interpellations via Messenger (réponse automatique, renvoi vers le site internet)</p> <p>Encadrer la gestion des commentaires et particulièrement pour la page Facebook (rôle du modérateur) - Outil informatique payant ?</p> <p>Rédiger une attestation d'accord pour la publication des photos sur les réseaux sociaux</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Contraintes de temps pour créer régulièrement du contenu de qualité et répondre aux interactions</p> <p>Risques liés à la gestion des commentaires (critiques, messages inappropriés)</p> <p>Besoin de maîtriser les outils et les bonnes pratiques des réseaux sociaux</p> <p>Risques d'utilisation non autorisée d'images</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Création d'une page Facebook et d'un compte Instagram
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Page Facebook créée</p> <p>Compte Instagram créé</p> <p>Nombre d'abonnés</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	RENARD - Héloïse
<b>Comité de suivi</b>	GLOGOWSKI - François
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	<p>Service interne - Direction générale</p> <p>Partenaire externe - Ville de Tournai - Service communication</p>

**Projet - Action****Intégrer l'IA dans le moteur de recherche des sites web de la Ville et du CPAS ;****PROJET****Objectif stratégique - OS**

9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée

**Objectif opérationnel - OO**

3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville

**Description**

Ce projet vise à intégrer l'IA dans l'écosystème Tournai.be afin d'offrir une expérience de recherche nettement plus intelligente et pertinente aux utilisateurs. Grâce à l'intelligence artificielle, les résultats proposés sont contextuels, mieux ciblés et plus rapide à obtenir. L'objectif est donc d'améliorer la navigation, la découverte de contenus et le renforcement de l'efficacité globale de l'ensemble de nos sites web tout en s'adaptant aux nouveaux besoins des utilisateurs. L'intégration de l'IA concerne l'ensemble des sites web de l'écosystème Tournai.be, avec une utilisation ouverte à tous les utilisateurs des sites web.

**Risques / Contraintes****SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Intégration de l'IA dans l'écosystème Tournai.be facilitant l'accès à l'information pour les utilisateurs

**Indicateur(s) de résultat**

Intégration de l'IA dans le moteur de recherche.  
A posteriori, analyse comparative de l'utilisation du moteur de recherche avec IA avec la recherche via google ou directe.

**ACTEURS****Agent pilote**

CASTIAUX - Sébastien

**Comité de suivi**

RENARD - Héloïse

MITRI - Caroline

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Direction générale

Partenaire externe - Ville de Tournai - Direction générale

**Projet - Action****Intensifier la collaboration entre les acteurs sociaux, le RSUT, le CPAS et le Ville****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	<p>Il existe une multitude d'acteurs, qu'ils soient institutionnels ou associatifs, qui travaillent sur les enjeux de la pauvreté au sens large.</p> <p>Le projet vise à renforcer de manière proactive les collaborations entre les différentes parties prenantes. Les actions prévues consistent à actualiser l'état des lieux des collaborations entre la Ville et les différents acteurs sociaux du territoire, à réaliser une version didactique de cet état des lieux pour qu'elle soit plus facilement utilisable par ces acteurs, à identifier les freins à une collaboration optimale entre les différentes institutions et associations et à mettre en place un plan d'actions visant à lever les contraintes identifiées.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Nécessité d'une collaboration avec des acteurs travaillant dans d'autres contextes institutionnels.</p> <p>Enjeux des subсидes des différents acteurs.</p> <p>Inconnue autour des contours précis du futur Plan stratégique de sécurité et de prévention au niveau fédéral.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	<p>Finalisation d'un état des lieux, ainsi que la création d'un document didactique sur les collaborations entre le RSUT, le CPAS et à la Ville ( document interne).</p> <p>Réalisation d'une analyse SWOT des collaborations avec une actualisation planifiée.</p> <p>Mise en place d'un plan d'actions pour l'amélioration de la collaboration entre acteurs de terrain.</p> <p>Le projet se limite au territoire communale et implique la collaboration entre les acteurs sociaux opérant localement, qu'ils soient publics ou associatifs.</p>
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>État des lieux : oui/non</p> <p>Document didactique : oui/non</p> <p>Analyse SWOT : 1 fois par an oui/non.</p> <p>Plan d'actions : pourcentage des actions identifiées et mise en place effective.</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	RENARD - Héloïse
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle RENARD - Héloïse DELAUNOIS - Delphine
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Service social

**Projet - Action****Mettre en place une application mobile pour les agents****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	<p>Ce projet consiste à mettre en place une application pour les agents de la Ville et du CPAS de Tournai, alimentée dynamiquement par l'intranet.</p> <p>Elle a pour objectif de renforcer la communication interne en rendant l'information accessible partout, à tout moment et pour tous, y compris pour les agents en mobilité.</p> <p>L'application facilite le partage de contenus clés, centralise les outils et actualités et crée un lien direct, fluide et personnalisé entre l'organisation et ses équipes.</p> <p>C'est un levier concret pour moderniser les services et mieux accompagner les agents.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Selon le type d'application, cela pourrait nécessiter de faire évoluer l'intranet vers une nouvelle version.</p> <p>Disposer d'une base de données des agents tenue à jour.</p> <p>Nécessité de mettre en place une stratégie de diffusion de l'information .</p> <p>Mise à jour du règlement de travail.</p> <p>Utilisation de ce canal unique de communication pour les notes de services (éviter les doublons).</p> <p>L'application doit être fonctionnelle et opérationnelle en tout temps</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Déploiement d'une application mobile fonctionnelle et accessible à l'ensemble des agents de la Ville et du CPAS, favorisant une communication interne efficace et moderne.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Taux de téléchargement et d'usage de l'application.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	CASTIAUX - Sébastien
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle RENARD - Héloise MITRI - Caroline
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction générale

**Projet - Action****Créer un Who's Who du personnel et des mandataires ;****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	<p>Ce projet a pour objectif d'améliorer le répertoire téléphonique de l'intranet actuellement utilisé par les agents, en le transformant en un Who's Who.</p> <p>Cette nouvelle version offrira une vision globale de l'ensemble des collaborateurs de la Ville et du CPAS de Tournai et permettra aux agents d'identifier rapidement les interlocuteurs, leurs rôles, services, etc.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Disposer de données fiables et à jour nécessaires pour la pertinence du Who's Who.</p> <p>Disposer en amont d'une stratégie de mise à jour des données par la DRH.</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Mise en ligne d'un Who's Who couvrant l'ensemble des agents et mandataires de la Ville et du CPAS de Tournai, accessibles à tous les agents des deux entités.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	100% des agents et des mandataires de la Ville et du CPAS repris dans le répertoire.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît RENARD - Héloise MITRI - Caroline
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction générale Service interne - Direction informatique Partenaire externe - Ville de Tournai - Service communication

**Projet - Action****Renforcer la sécurité informatique****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	Le projet vise à renforcer la sécurité informatique de l'administration communale et du CPAS de Tournai. Il comprend la rédaction de plans de reprise (PRA) et de continuité d'activité (PCA), la création d'un comité de sécurité et la formation de l'ensemble du personnel en 2026-2029.
<b>Risques / Contraintes</b>	Nécessité d'assurer une veille technologique

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Rédaction et validation par le collège communal des plans de continuité et de reprise d'activité (PCA/PRA) nécessaires en cas d'incident. Mise en place d'un comité de sécurité chargé de coordonner les actions liées à sécurité informatique et d'assurer le suivi des dispositifs mis en place. Formation de l'ensemble du personnel sur la sécurité informatique d'ici 2029.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Validation des PCA/PRA par le Collège Mise en place du comité de sécurité Formation de tous les agents entre 2026 et 2029

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	CASTIAUX - Sébastien
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît RENARD - Héloïse MITRI - Caroline
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	

**Projet - Action**

**Créer une procédure dématérialisée pour les demandes d'avis en matière de protection des données à caractère personnel**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	<p>Ce projet vise à concevoir et mettre en oeuvre une procédure entièrement dématérialisée permettant aux services internes de soumettre des demandes d'avis relatives à la protection des données à caractère personnel.</p> <p>Cette procédure vise à garantir une traçabilité, une centralisation et une meilleure gestion des demandes, tout en réduisant les délais de traitement et en assurant la conformité juridique des traitements de données.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Contraintes budgétaires et de ressources humaines.</p> <p>Risques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non-adoption par les utilisateurs : réticence au changement ou manque de formation.</li> <li>Dépendance technique : indisponibilité de la plateforme, bugs ou erreurs de traitement.</li> </ul>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	<p>Création d'une procédure dématérialisée pour la demande d'avis en matière de protection de données à caractère personnel accessible aux agents de la Ville et du CPAS de Tournai.</p> <p>L'objectif étant la centralisation des demandes sur une seule et même plateforme, avec la possibilité de créer une sorte de "bibliothèque" des avis. ce système permettra une meilleure traçabilité des demandes en vue d'une meilleure gestion.</p>
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Mise en place de la procédure dématérialisée.

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	KAYAL - Shana
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît GLOGOWSKI - François RENARD - Héloïse MARGHEM - Marie Christine
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction générale Partenaire externe - Ville de Tournai - Direction générale

**Projet - Action****Mettre en place une collaboration plus étroite entre les services des ressources humaines****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	<p>Le projet vise à optimiser les ressources humaines en renforçant la collaboration entre les services RH de la Ville et du CPAS.</p> <p>Le projet prévoit ainsi la mutualisation, l'harmonisation et la formalisation des synergies et des pratiques existantes entre la Ville et CPAS.</p>
<b>Risques / Contraintes</b>	<p>Procédures propres à chaque entité, tenant compte des spécificités des métiers.</p> <p>Nécessité d'un accompagnement financier des développements éventuels</p>

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Le projet devrait aboutir à une cartographie précise des processus RH actuels des deux entités, à l'identification des doublons et bonnes pratiques, et à la mise en place de groupes de travail communs. Il vise également l'harmonisation des statuts pécuniaires, la mutualisation des outils et documents RH, ainsi qu'un plan clair de transfert des missions.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	<p>Harmonisation des statuts pécuniaires.</p> <p>Mutualisation des outils et documents RH.</p>

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	DECCELLIER - Sonia
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît RENARD - Héloïse MARGHEM - Marie Christine MOREAU - Dominique
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Partenaire externe - Ville de Tournai - Direction des ressources humaines

**Projet - Action****Mettre en place une synergie entre les services archives****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	Mutualiser les ressources humaines entre le service Archives Ville et le service Archives CPAS
<b>Risques / Contraintes</b>	Contraintes organisationnelles

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Création d'un service Archives unique et opérationnel
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Mutualisation des ressources humaines

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	GLOGOWSKI - François
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît RENARD - Héloïse MARGHEM - Marie Christine
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction générale

**Projet - Action****Créer un stock de consommables pour les services techniques****PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville
<b>Description</b>	Le projet vise à créer un stock de consommables pour les services techniques afin d'améliorer la gestion des matériaux liés à l'électricité, au chauffage et à la plomberie. Il s'agit de choisir des matériaux et consommables adaptés aux besoins des différents services techniques de la Ville et du CPAS. Le projet inclut la mise en place d'un service d'achat mutualisé qui permettrait de générer des économies d'échelle à plusieurs niveaux.
<b>Risques / Contraintes</b>	Le projet dépend d'un accord entre les directions financière et comptable de la Ville et du CPAS sur la création d'un stock et la possibilité d'une affectation comptable en sortie de magasin.

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Création d'un stock centralisé de consommables pour les services techniques de la Ville et du CPAS, permettant une gestion unifiée des produits liés à l'électricité, au chauffage et à la plomberie. Tous les articles seront gérés via ce stock magasin unique, situé au PDM et achetés à partir d'un article budgétaire spécifique « stock » à créer. Cette organisation vise à améliorer la gestion des approvisionnements, à rationaliser les achats et à favoriser des économies d'échelle grâce à un service d'achat synergisé entre les différentes entités.
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Création d'un service achat synergisé pour la Ville et le CPAS Mise en place du stock magasin au Pont de Maire avec le suivi budgétaire

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	SAMYN - Laurent
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît RENARD - Héloïse MITRI - Caroline
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	- Ville de Tournai - Maintenance

**Projet - Action****Centraliser les archives de la Ville et du CPAS dans un bâtiment unique****PROJET****Objectif stratégique - OS**

9 - Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne et externe modernisée

**Objectif opérationnel - OO**

3 - Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville

**Description**

Le projet consiste à construire un nouveau bâtiment sur le site des anciens abattoirs pour y rassembler toutes les archives de la Ville et du CPAS afin d'optimiser la gestion documentaire. Des espaces agréées seront également prévus pour accueillir les réserves des musées. Les espaces résiduels seront utilisés par les services techniques, en aménageant une liaison avec le bâtiment du Pont de Maire.

**Risques / Contraintes**

Normes pour l'agrémentation des réserves des musées

Le site des anciens abattoirs devra préalablement faire l'objet d'une dépollution.

**SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Fin de mandat

**Résultats attendus**

Rassemblement des Archives de la Ville et du CPAS dans un bâtiment unique renforçant les synergies entre les deux entités.

Créer un espace pour les réserves des musées.

Aménager des espaces supplémentaires pour les services techniques

**Indicateur(s) de résultat**

Déménagement de toutes les archives Ville et CPAS dans le nouveau bâtiment unique.

**ACTEURS****Agent pilote**

GLOGOWSKI - François

**Comité de suivi**

BREYNE - Benoît

SAMYN - Laurent

RENARD - Héloise

MITRI - Caroline

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Département technique

- Ville de Tournai - Maintenance

**Projet - Action****Réviser la convention de trésorerie avec la Ville****PROJET****Objectif stratégique - OS** 10 - Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS**Objectif opérationnel - OO** 1 - Actualiser les outils de gestion financière et patrimoniale du CPAS**Description** Adaptation de la convention existante de trésorerie avec la Ville**Risques / Contraintes****SUIVI DU PROJET****Priorité** - Mi-mandat**Résultats attendus** Rencontre entre les services financiers du Centre et de la Ville  
Une convention de trésorerie actualisée, claire et adaptée aux besoins réels de la Ville et du Centre**Indicateur(s) de résultat** Validation de la révision de la convention par le Conseil de l'Action sociale**ACTEURS****Agent pilote** DIEU - Sébastien**Comité de suivi****Partenaire(s) effectif(s)** - Ville - Direction financière et comptable

**Projet - Action**

**Harmoniser l'inventaire du patrimoine comptabilisé par le CPAS avec celui du département technique du centre et des services externes**

**PROJET****Objectif stratégique - OS**

10 - Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS

**Objectif opérationnel - OO**

1 - Actualiser les outils de gestion financière et patrimoniale du CPAS

**Description**

Harmonisation de l'inventaire du patrimoine repris dans la comptabilité du CPAS avec celui repris à la DTE en collaboration avec d'autres services externes comme l'administration du cadastre.

**Risques / Contraintes****SUIVI DU PROJET****Priorité**

- Mi-mandat

**Résultats attendus**

Un inventaire complet, unique et cohérent du patrimoine du CPAS

**Indicateur(s) de résultat****ACTEURS****Agent pilote**

DEQUESNE - Ramona

**Comité de suivi**

WACQUIER - Philippe

**Partenaire(s) effectif(s)**

Service interne - Département technique

**Projet - Action**

**Effectuer une analyse des services afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs coûts et leurs contributions aux missions du Centre**

**PROJET**

<b>Objectif stratégique - OS</b>	10 - Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS
<b>Objectif opérationnel - OO</b>	2 - Optimiser la gestion financière du Centre, notamment via l'analyse des services du Centre et l'étude d'éventuelles externalisations
<b>Description</b>	Mener une analyse détaillée des services du Centre
<b>Risques / Contraintes</b>	

**SUIVI DU PROJET**

<b>Priorité</b>	- Mi-mandat
<b>Résultats attendus</b>	Une vision précise et consolidée du fonctionnement de chaque service
<b>Indicateur(s) de résultat</b>	Analyse effectuée - Rapport par service

**ACTEURS**

<b>Agent pilote</b>	RENARD - Héloïse
<b>Comité de suivi</b>	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle DIEU - Sébastien
<b>Partenaire(s) effectif(s)</b>	Service interne - Direction financière et comptable Service interne - Direction générale

**Projet - Action**

Étudier, lorsque cela peut renforcer l'efficacité ou la continuité des services, le recours à des partenaires externes

**PROJET**

Objectif stratégique - OS	10 - Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS
Objectif opérationnel - OO	2 - Optimiser la gestion financière du Centre, notamment via l'analyse des services du Centre et l'étude d'éventuelles externalisations
Description	Analyser l'opportunité de faire appel à des partenaires externes
Risques / Contraintes	

**SUIVI DU PROJET**

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Identification des domaines ou activités où une externalisation pourrait apporter une valeur ajoutée
Indicateur(s) de résultat	

**ACTEURS**

Agent pilote	RENARD - Héloïse
Comité de suivi	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle DIEU - Sébastien
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Direction financière et comptable Service interne - Direction générale

