



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 suit 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 **P**rogramme **S**tratégique **T**ransversal (**PST**) est obligatoire pour toutes les institutions locales. Il comporte trois phases lors de chaque cycle :

- Élaboration;
- Évaluation intermédiaire;
- Évolution finale.



1.2. Déclinaison en OS, OO, actions et étapes

On distingue les objectifs selon leur caractère stratégique ou opérationnel :

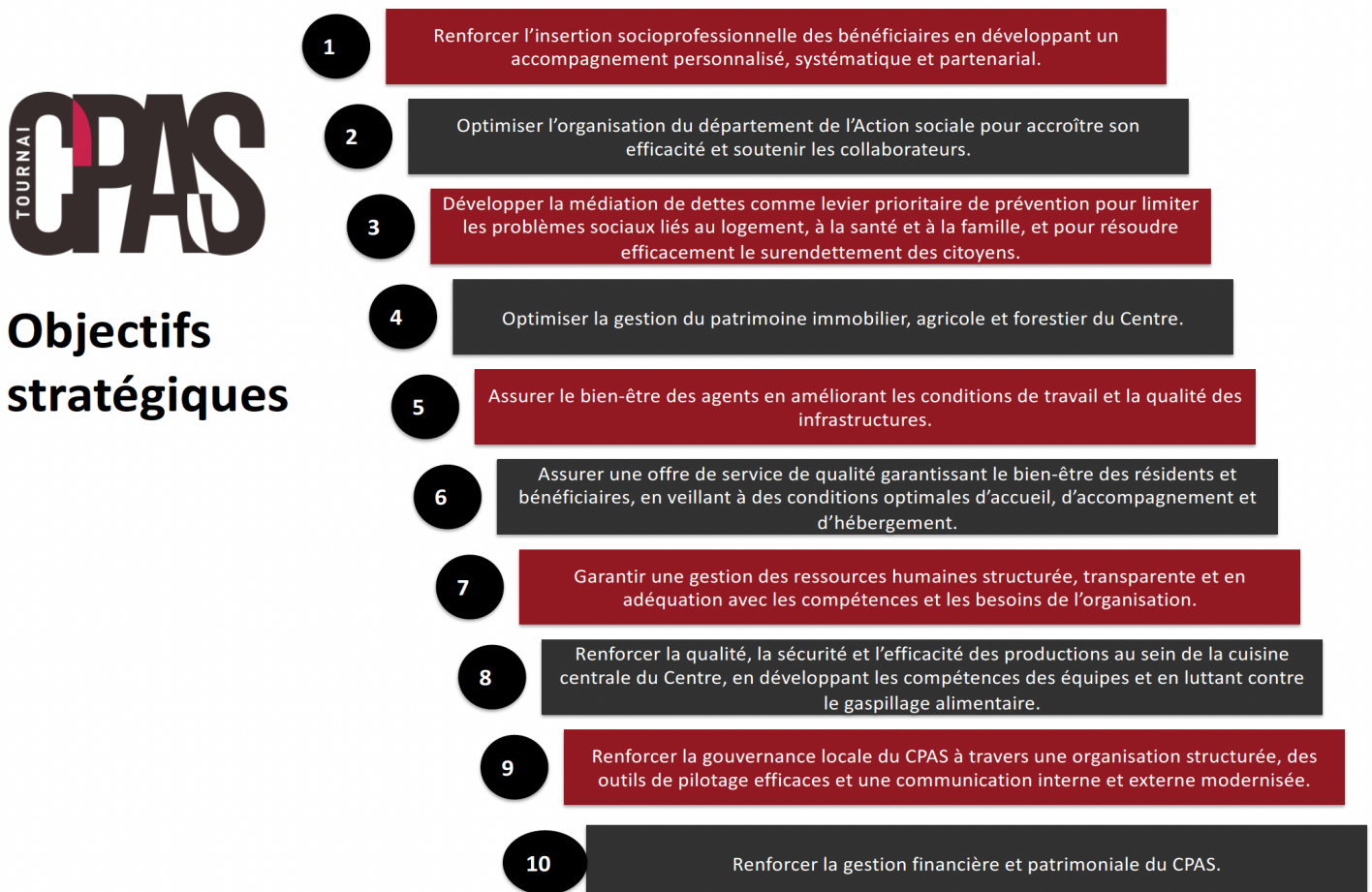
L'objectif stratégique se définit par le registre de « l'être » : que voulons-nous être dans 6 ans ? C'est un objectif qui se veut à long terme (une législature ou plus) et qui définit la vision des autorités politiques.

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'approprièrent 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.	Renforcer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires en développant un accompagnement personnalisé, systématique et partenarial								
O.O.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								
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.	Optimiser l'organisation du département de l'Action sociale pour accroître son efficacité et soutenir les collaborateurs								
O.O.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								
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.	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								
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.	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								
O.O.1.	Mettre en œuvre des mesures de prévention du surendettement afin de réduire le risque de basculement des personnes dans la pauvreté								
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 wallone).	
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.	Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre								
O.O.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 et du patrimoine des intéressés et de l'évolution de celui-ci								
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
O.O.2.	Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai								
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.	
O.O.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								
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.	
O.S.5.	Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures								
O.O.1.	Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents								
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).	
O.O.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								
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
O.S.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								
O.O.1.	Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des résidents et des bénéficiaires								
Action 1	Assurer le suivi du projet de construction d'un du 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.O.2.	Garantir un service public efficace et de qualité pour améliorer la prise en charge des résidents et des bénéficiaires								
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.	Garantir une gestion des ressources humaines structurée, transparente et en adéquation avec les compétences et les besoins de l'organisation								
O.O.1.	Anticiper les besoins futurs en compétences et optimiser l'intégration des agents à travers des outils et dispositifs adaptés								
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.	Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines								
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.	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								
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.	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								
O.O.1.	Structurer et professionnaliser les pratiques de production pour garantir des repas conformes, sûrs et de qualité								
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.	Optimiser l'organisation du travail et la gestion des ressources en favorisant la polyvalence et la réduction du gaspillage alimentaire								
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.	Renforcer la gouvernance locale du CPAS à travers une organisation structurée, des outils de pilotage efficaces et une communication interne modernisée								
O.O.1.	Consolider et développer les processus de contrôle interne pour garantir une gestion rigoureuse et transparente								
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.	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								
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	Étendre 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.	Mettre en place des synergies entre le CPAS et la Ville								
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.	Renforcer la gestion financière et patrimoniale du CPAS								
O.O.1	Actualiser les outils de gestion financière et patrimoniale du CPAS								
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.	Optimiser la gestion financière du Centre, notamment via l'analyse des services du Centre et l'étude d'éventuelles externalisations								
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.	
		Coût du PST	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
		Total ordinaire	0,00	56 410,23	80 010,23	68 510,23	68 510,23	68 510,23	341 951,15
		Total extraordinaire	24 517 810,85	764 800,00	285 000,00	250 000,00	250 000,00	1 250 000,00	27 317 610,85
		TOTAL	24 517 810,85	821 210,23	365 010,23	318 510,23	318 510,23	1 318 510,23	27 659 562,00

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'Étape" 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 des 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 du 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 présentéisme 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 présentéisme — 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	
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	Réflexion conjointe avec l'équipe dédiée à la cellule Arizona pour élaborer un module d'accompagnement
Risques / Contraintes	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	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	Nombre d'usagers accompagnés via le module. Respect du calendrier de mise en œuvre du module.
ACTEURS	
Agent pilote	LENGLEZ - Anne
Comité de suivi	DEFROYENNES - Isabelle LESPLINGARD - Anaïs
Partenaire(s) effectif(s)	

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	LENLEZ - 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	
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	Renforcer les interactions d'accompagnement du public CPAS via des échanges d'informations entre les services qui accompagnent le public cible sur : <ul style="list-style-type: none"> – 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
Risques / Contraintes	Problème de confidentialité Protection des données
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Meilleure insertion socioprofessionnelle du public
Indicateur(s) de résultat	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	
Agent pilote	LENGLEZ - Anne
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	LENLEZ - 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	<p>Recentrer 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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	<p>Augmentation du nombre de bénéficiaires participant aux ateliers numériques et aux sessions de préparation au permis</p> <p>Réduction des freins à l'emploi liés au manque de compétences numériques ou de mobilité</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Nombre de bénéficiaires inscrits et ayant suivi les ateliers numériques et sessions permis.</p> <p>Taux de réussite à l'obtention du permis de conduire.</p>

ACTEURS	
Agent pilote	LENGLEZ - Anne
Comité de suivi	<p>DEFROYENNES - Isabelle</p> <p>LESPLINGARD - Anaïs</p>
Partenaire(s) effectif(s)	<p>Service interne - Service social</p> <p>- CHOQ</p>

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	
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	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.
Risques / Contraintes	Difficulté à mobiliser ou maintenir la participation des bénéficiaires en article 60§7

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

ACTEURS	
Agent pilote	RENARD - Héroïse
Comité de suivi	DEFROYENNES - Isabelle LENGLEZ - Anne LESPLINGARD - Anaïs
Partenaire(s) effectif(s)	

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	<p>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.</p> <p>Il faudra veiller à maintenir un niveau de polyvalence permettant d'assurer la continuité du service lors d'absences imprévues des agents</p>
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	
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	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.
Risques / Contraintes	manque de moyens humains, restriction par rapport aux diplômes requis pour exercer les fonctions
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Création des cellules, formalisation de leur composition, nomination des agents les composant, détermination des tâches par cellule, formation.
Indicateur(s) de résultat	Création des cellules, désignation des personnes les composant, formation du personnel.
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	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	<p>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.</p> <p>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.</p>
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 - Héroïse
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'Étape" 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 - Héroïse
Comité de suivi	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Service social

N° projet	1	Id	180
-----------	---	----	-----



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	<p>Site de Choiseul : projet de rénovation global à mettre en œuvre en collaboration avec un bureau d'études externes et l'AWAP.</p> <p>Site de Choiseul : création d'un espace professionnel accueillant l'administration générale et le cabinet de la présidence du CPAS. Etudes, Projet et chantier.</p> <p>Site de Marvis : mise aux normes et rénovation avec bureau d'études externes et l'AWAP.</p>
Risques / Contraintes	<p>Risques financiers – budgets conséquents</p> <p>Risque technique : aval de l'AWAP</p>

SUIVI DU PROJET

Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	<p>- Site de Choiseul : bureaux opérationnels fin 3e trimestre 2026 pour emménagement avant le 31/12/26</p> <p>- Site de Marvis : chantier de rénovation de la chaufferie 2027 et intégration progressive de locataires « jeunes » à partir de 2027</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>- Site de Choiseul : intégration dans les bureaux en 2026 et rapport incendie conforme 2030</p> <p>- Site de Marvis : âge moyen des locataires (public jeune)</p>

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° 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	
Objectif stratégique - OS	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
Objectif opérationnel - OO	2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai
Description	<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"> - état des lieux logement pour jeunes à Tournai. - 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 < 25- 30 ans ?) - pour les jeunes en rupture et déjà dans le sans-abrisme il conviendra de faire le lien avec le Projet Topaze <p>Il y aura lieu de définir un site adapté</p>
Risques / Contraintes	<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	
Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	Définir les besoins, le public cible et le type de logement à affecter au projet.
Indicateur(s) de résultat	<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	
Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	- Maison de l'habitat

N° projet	2	Id	236
-----------	---	----	-----



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

PROJET

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

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	

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

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

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	- 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	
Objectif stratégique - OS	4 - Optimiser la gestion du patrimoine immobilier, agricole et forestier du Centre
Objectif opérationnel - OO	2 - Aménager des logements accessibles aux jeunes tournaisiens afin de faciliter leur installation durable à Tournai
Description	<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>
Risques / Contraintes	<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	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Prospect partenaires privés et publics.
Indicateur(s) de résultat	Réalisation d'une étude et définition des conditions de partenariat.
ACTEURS	
Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Service social - Maison de l'habitat

N° projet	1	Id	185
-----------	---	----	-----



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

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	Réviser les critères d'attribution des terres agricoles
Risques / Contraintes	Modifications législatives ou réglementaires.

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	CAUFRIEZ - Michèle
Partenaire(s) effectif(s)	- 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	
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	Réviser le cahier des charges des baux à ferme
Risques / Contraintes	

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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
Indicateur(s) de résultat	

ACTEURS	
Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	CAUFRIEZ - Michèle
Partenaire(s) effectif(s)	

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	<p>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.</p> <p>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.</p>
Risques / Contraintes	Publicité – accès aux données des locataires ou propriétaires des parcelles voisines – égalité de traitement.
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<p>Valider les différentes procédures par le Conseil de l'Action sociale.</p> <p>Avoir un vide locatif le moins important possible sur les terres du CPAS.</p> <p>Maximiser les revenus locatifs pour le Centre.</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Louer en bail à ferme de manière permanente 97 % des terres cultivables du Centre (éviter les vides locatifs)</p> <p>Définition des critères de gestion des terres agricoles : gestion des cessions privilégiées, critères de gestion des terres enclavées, non louables ou isolées.</p>
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	
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	<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>
Risques / Contraintes	<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	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Renouvellement des droits de chasses sur les terres du Centre pendant 9 ans.
Indicateur(s) de résultat	Attribution en mars 2027.

ACTEURS	
Agent pilote	CAUFRIEZ - Michèle
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	- 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	
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	Identifier les bois concernés Prise de contact avec le DNF Déterminer le cadre légal permettant la location
Risques / Contraintes	Risques environnementaux
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	Une évaluation de la faisabilité de la location des bois du Centre
Indicateur(s) de résultat	Possibilité de générer une nouvelle source de revenus
ACTEURS	
Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	- Département nature et forêt

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

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	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
Description	<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>
Risques / Contraintes	<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

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	<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

Agent pilote	CARTON - Laurence
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	<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

Objectif stratégique - OS	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
Objectif opérationnel - OO	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
Description	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 défectueuse 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.
Risques / Contraintes	Contraintes budgétaires: pas de subsides de l'Aide à la jeunesse pour les bâtiments.

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	DESABLENS - Christelle
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	
Objectif stratégique - OS	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
Objectif opérationnel - OO	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
Description	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.
Risques / Contraintes	Retards administratifs ou techniques liés au marché public. Dépassement budgétaire. Difficulté à maintenir une communication fluide entre les différents acteurs du projet.

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	Disposer d'une infrastructure moderne, fonctionnelle et ergonomique pour les équipes. Améliorer le confort de travail et réduire les risques physiques (ergonomie, espaces adaptés, locaux du personnel). Favoriser le sentiment d'appartenance et la motivation des agents grâce à un environnement de travail agréable.
Indicateur(s) de résultat	Respect du planning prévisionnel. Taux de satisfaction du personnel sur les nouvelles infrastructures. Nombre de réunions de suivi effectuées.

ACTEURS	
Agent pilote	NETO - Marie
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Département Marchés publics Service interne - Département technique Service interne - Direction générale - IGRETEC

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

Objectif stratégique - OS	5 - Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des infrastructures
Objectif opérationnel - OO	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
Description	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'efficacité, 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.
Risques / Contraintes	Mise à disposition d'un budget alloué à l'achat de matériel de bureaux

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

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

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

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	1 - Adapter, rénover et améliorer les infrastructures de travail afin de répondre de manière optimale aux besoins des agents
Description	<p>Analyser la faisabilité d'un projet de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers ».</p> <p>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>
Risques / Contraintes	<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

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 ».
Indicateur(s) de résultat	<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

Agent pilote	CARTON - Laurence
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	<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	
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	<p>Mettre en œuvre un plan de formation continue, en tenant compte des contraintes budgétaires, adapté aux besoins identifiés dans chaque service.</p> <p>Organiser des sessions régulières de formation interne.</p> <p>Favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques à travers des ateliers collaboratifs et un espace intranet dédié.</p>
Risques / Contraintes	Disponibilité des agents, budget limité.

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

ACTEURS	
Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	

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	
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	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.
Risques / Contraintes	Budget limité, matériel mis à disposition, temps de conception, initier participation volontaire.
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Motivation accrue, meilleure compréhension des différents métiers du centre, amélioration de la cohésion entre services.
Indicateur(s) de résultat	Nombre de portraits publiés par an.
ACTEURS	
Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	

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	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	

Projet - Action	Assurer le suivi du projet de construction d'un du 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	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Risques / Contraintes	<p>Retards de chantier pouvant retarder la mise en service du bâtiment.</p> <p>Ajustements nécessaires à l'organisation interne lors du transfert des hébergées.</p> <p>Période d'adaptation au nouvel environnement pour certains bénéficiaires.</p>

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<p>Accueil des bénéficiaires dans un bâtiment moderne, confortable et sécurisé.</p> <p>Amélioration du bien-être, du sentiment de sécurité et de la qualité de vie des bénéficiaires.</p> <p>Adaptation du règlement d'ordre intérieur et du projet d'accompagnement à la nouvelle structure.</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Le nombre de places d'accueil disponibles après la mise en service.</p> <p>Le taux d'occupation.</p> <p>L'évaluation de la satisfaction des hébergées.</p> <p>Le respect du calendrier de transfert et d'ouverture (été 2026).</p> <p>La révision et validation du règlement d'ordre intérieur et du projet d'accompagnement.</p>

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

Projet - Action	Etudier la faisabilité de travaux d'aménagement du pôle social et familles au sein du SRG « Les Cartiers »
-----------------	--

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 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).
Risques / Contraintes	Contraintes budgétaires et pratiques liées au planning de travaux du Département technique

SUIVI DU PROJET

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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
Indicateur(s) de résultat	Possibilité d'effectuer cet aménagement

ACTEURS

Agent pilote	DESABLENS - Christelle
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	
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	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.
Risques / Contraintes	Contraintes budgétaires. Difficulté à concilier exigences architecturales et besoins du terrain.
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	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	
Agent pilote	NETO - Marie
Comité de suivi	SAMYN - Laurent
Partenaire(s) effectif(s)	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 budgétaire
-----------------	---

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	<p>Analyser la faisabilité d'un projet de rénovation du bâtiment de la Maison d'accueil « Les Oliviers ».</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>L'objectif est d'offrir un cadre sécurisé, fonctionnel et stimulant qui soutient le projet d'accompagnement individualisé et favorise la réinsertion socio-professionnelle.</p>
Risques / Contraintes	<p>Nécessité de déménager temporairement les jeunes pendant la durée des travaux.</p> <p>L'organisation du déménagement</p> <p>Inoccupation totale de la structure pendant la rénovation, impactant le fonctionnement normal de la maison d'accueil.</p> <p>Adaptation nécessaire des jeunes et du personnel aux conditions temporaires</p> <p>Respect du calendrier des travaux</p>

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<p>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 ».</p> <p>Amélioration du « confort » et de l'accessibilité pour tous les bénéficiaires.</p> <p>Mise aux normes du bâtiment en termes de sécurité incendie et d'hygiène.</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Remise d'un rapport d'analyse de faisabilité validé par la direction.</p> <p>Respect du calendrier des travaux et réception définitive.</p> <p>Conformité aux normes de sécurité et accessibilité.</p>

ACTEURS	
Agent pilote	CARTON - Laurence
Comité de suivi	SAMYN - Laurent
Partenaire(s) effectif(s)	<p>Service interne - Département technique</p> <p>Service interne - Direction financière et comptable</p> <p>Service interne - Direction générale</p>

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	<p>Cette action vise à renforcer l'inclusion sociale, culturelle et citoyenne des résidents en favorisant leur participation active à la vie de l'établissement.</p> <p>Elle comprend le développement d'activités internes et externes.</p> <p>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".</p> <p>Projet pédagogique/institutionnel du home "Valère Delcroix".</p> <p>Projet TUBBE de la maisons de repos et de soins "Le Moulin à Cailloux".</p>
Risques / Contraintes	<p>Manque de disponibilité du personnel pour encadrer les activités.</p> <p>Difficultés de mobilité ou de transport pour certaines activités extérieures.</p> <p>Ressources financières limitées pour le développement de projets spécifiques.</p> <p>Difficultés individuelles ou psychologiques pouvant freiner l'inclusion.</p>

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	<p>Le Conseil des résidents – satisfaction des résidents</p> <p>Nombres d'activités réalisées en interne et en externe</p>

ACTEURS

Agent pilote	HOVINE - Anthony
Comité de suivi	<p>CALLENS - Florentin</p> <p>NETO - Marie</p> <p>CARTON - Laurence</p> <p>DESABLENS - Christelle</p> <p>MARTIN - Anaïs</p>
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	<p>Explorer la possibilité d'obtenir la reconnaissance par l'AVIQ des deux places actuellement occupées mais non subsidiées.</p> <p>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 subsidiation de l'AVIQ.</p>
Risques / Contraintes	<p>Délais administratifs</p> <p>Refus partiel ou total de la demande de reconnaissance pour certaines places</p>
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<p>Obtenir la reconnaissance par l'AVIQ des places actuellement occupées mais non subsidiées</p> <p>Assurer le remplissage progressif des 4 chambres supplémentaires disponibles pour optimiser l'occupation globale du bâtiment</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Nombre de places non subsidiées qui obtiennent une reconnaissance effective par l'AVIQ</p> <p>Taux d'occupation global du home</p>
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

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	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.
Risques / Contraintes	Temps de conception et de mise à jour, budget limité.

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	<p>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.</p> <p>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.</p>
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	DECELLIER - 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	
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	2 - Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines
Description	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.
Risques / Contraintes	Temps de développement de chaque projet.

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Gain de temps et fiabilité accrue des données.
Indicateur(s) de résultat	Analyse de l'augmentation des processus dématérialisés.

ACTEURS	
Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	
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	2 - Moderniser et dynamiser la gestion des ressources humaines
Description	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".
Risques / Contraintes	Manque de disponibilité des mentors.

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

ACTEURS	
Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	

Projet - Action

Mettre en place la procédure de gestion de l'absentéisme

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 présentéisme et la motivation du personnel
Description	<p>Élaborer, formaliser et déployer une procédure partagée de gestion de l'absentéisme intégrant les différents niveaux d'intervention.</p> <p>Associer chefs de service et les organisations syndicales afin d'assurer l'appropriation et l'harmonisation des pratiques au sein de l'organisation.</p> <p>Former les chefs de service à l'application de la procédure et mettre à disposition des outils de suivi.</p>
Risques / Contraintes	<p>Complexité liée à la diversité des situations individuelles.</p> <p>Charge de travail supplémentaire pour les responsables de service et la DRH.</p>

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	

Projet - Action	Développer des actions pour limiter le présentéisme — 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 présentéisme et la motivation du personnel
Description	<p>Le présentéisme consistant à être présent au travail mais sans produire un travail concret. Il peut être le signe d'une démotivation ou d'une souffrance.</p> <p>L'action consistera à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier, en concertation avec les équipes, les causes du présentéisme 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	<p>Identifier les agents concernés.</p> <p>Ressources budgétaires et organisationnelles limitées.</p> <p>Difficulté à mesurer certains impacts immatériels.</p> <p>Hétérogénéité des attentes entre services.</p>

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<p>Renforcement de l'engagement et du sentiment d'appartenance.</p> <p>Réduction des situations de présentéisme contraint.</p> <p>Amélioration du bien-être, de la qualité de vie au travail et de la performance collective.</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Taux de satisfaction du personnel (enquête interne).</p> <p>Analyse du turnover au sein du Centre.</p> <p>Nombre d'actions déployées.</p> <p>Analyse de la productivité par les chefs de service.</p>

ACTEURS	
Agent pilote	DECELLIER - 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	<p>Identifier les institutions susceptibles d'être intéressées</p> <p>Évaluer la capacité maximale de production quotidienne (repas/jour)</p> <p>Définir clairement l'offre</p> <p>Définir la méthode de prise de contact</p>
Risques / Contraintes	Dégager suffisamment de temps dans les tâches quotidiennes prioritaires pour effectuer de la prospection

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<p>Développement de partenariats formalisés avec plusieurs institutions extérieures.</p> <p>Augmentation maîtrisée du nombre de repas produits et livrés, tout en maintenant la qualité.</p>
Indicateur(s) de résultat	<p>Nombre de nouveaux contacts établis (par mois / trimestre).</p> <p>Nombre de conventions signées avec institutions externes.</p> <p>Volume de repas supplémentaires produits/jour.</p>

ACTEURS	
Agent pilote	RENVERSE - 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	RENVERSE - 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 pas 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	RENVERSE - Géraldine
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	- COMPASS - Hainaut Analyses

N° projet	5	Id	212
-----------	---	----	-----



Projet - Action	Mettre en place un logiciel de gestion 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	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.
Risques / Contraintes	Contrainte budgétaire Trouver la personne ressource par institution pour gérer le logiciel

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

Agent pilote	RENVERSE - Géraldine
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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 maitrise 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

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	1 - Consolider et développer les processus de contrôle interne pour garantir une gestion rigoureuse et transparente
Description	<p>En collaboration avec le service archives, développer et pérenniser le système de cluster développé au DTE. 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"> - cluster de données (Data Cluster) - NAS (Network Attached Storage) - outils Microsoft : Teams, One Drive, etc. <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>
Risques / Contraintes	<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

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<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>
Indicateur(s) de résultat	<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

Agent pilote	WACQUIER - Philippe
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	<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	DECELLIER - 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

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	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.
Risques / Contraintes	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

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

ACTEURS

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

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

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	<p>Étendre l'utilisation du logiciel de gestion du courrier iA.Docs aux courriels entrants.</p> <p>L'objectif est de centraliser l'ensemble des flux entrants au sein d'un même outil.</p> <p>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.</p>
Risques / Contraintes	<p>Insérer dans le logiciel des courriels non pertinents</p> <p>Gestion du débit quotidien de courriels à intégrer dans le logiciel</p>

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

ACTEURS	
Agent pilote	GLOGOWSKI - François
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	Partenaire externe - IMIO

Projet - Action

Mettre en place une plateforme pour les demandes en interne pour les articles 60 §7

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	Toute demande d'un contrat article 60§7 au sein d'un des services du CPAS devra être introduite via une plateforme informatique interne.
Risques / Contraintes	Absence de communication directe

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Meilleure vue d'ensemble des demandes et réponses apportées : <ul style="list-style-type: none"> – traçabilité – priorisation – rapidité dans le traitement et la procédure de contrat de travail – centralisation des documents
Indicateur(s) de résultat	Nombre de demandes reçues et traitées Temps mis pour satisfaire l'offre

ACTEURS	
Agent pilote	LENGLEZ - Anne
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	
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	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.
Risques / Contraintes	Budget, temps et ressources techniques limités.
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	Procédures mieux comprises, moins de demandes répétitives.
Indicateur(s) de résultat	Nombre de vidéos produites
ACTEURS	
Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	
Partenaire(s) effectif(s)	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	
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	<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>
Risques / Contraintes	<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	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Création d'une page Facebook et d'un compte Instagram
Indicateur(s) de résultat	Page Facebook créée Compte Instagram créé Nombre d'abonnés

ACTEURS	
Agent pilote	RENARD - Héroïse
Comité de suivi	GLOGOWSKI - François
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Direction générale Partenaire externe - Ville de Tournai - Service communication

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

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 la Ville

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	<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>
Risques / Contraintes	<p>Nécessité d'une collaboration avec des acteurs travaillant dans d'autres contextes institutionnels.</p> <p>Enjeux des subsides 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

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<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>
Indicateur(s) de résultat	<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

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

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

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	<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>
Risques / Contraintes	<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	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	Taux de téléchargement et d'usage de l'application.

ACTEURS	
Agent pilote	CASTIAUX - Sébastien
Comité de suivi	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle RENARD - Héloïse MITRI - Caroline
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Direction générale

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

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	<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>
Risques / Contraintes	<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

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	100% des agents et des mandataires de la Ville et du CPAS repris dans le répertoire.

ACTEURS

Agent pilote	DECELLIER - Sonia
Comité de suivi	BREYNE - Benoît RENARD - Héroïse MITRI - Caroline
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Direction générale Service interne - Direction informatique Partenaire externe - Ville de Tournai - Service communication

Projet - Action	Renforcer la sécurité informatique
-----------------	------------------------------------

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 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.
Risques / Contraintes	Nécessité d'assurer une veille technologique

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	Validation des PCA/PRA par le Collège Mise en place du comité de sécurité Formation de tous les agents entre 2026 et 2029

ACTEURS	
Agent pilote	CASTIAUX - Sébastien
Comité de suivi	BREYNE - Benoît RENARD - Héroise MITRI - Caroline
Partenaire(s) effectif(s)	

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

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	<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>
Risques / Contraintes	<p>Contraintes budgétaires et de ressources humaines.</p> <p>Risques:</p> <p>Non-adoption par les utilisateurs : réticence au changement ou manque de formation.</p> <p>Dépendance technique : indisponibilité de la plateforme, bugs ou erreurs de traitement.</p>

SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	<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 demande en vue d'une meilleure gestion.</p>
Indicateur(s) de résultat	Mise en place de la procédure dématérialisée.

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

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

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	<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>
Risques / Contraintes	<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

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	<p>Harmonisation des statuts pécuniaires.</p> <p>Mutualisation des outils et documents RH.</p>

ACTEURS

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

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

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	Mutualiser les ressources humaines entre le service Archives Ville et le service Archives CPAS
Risques / Contraintes	Contraintes organisationnelles

SUIVI DU PROJET

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

ACTEURS

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

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

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 vise à créer in 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.
Risques / Contraintes	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

Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	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.
Indicateur(s) de résultat	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

Agent pilote	SAMYN - Laurent
Comité de suivi	BREYNE - Benoît RENARD - Héroïse MITRI - Caroline
Partenaire(s) effectif(s)	- 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	<p>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.</p> <p>Des espaces agréées seront également prévus pour accueillir les réserves des musées.</p> <p>Les espaces résiduels seront utilisés par les services techniques, en aménageant une liaison avec le bâtiment du Pont de Maire.</p>
Risques / Contraintes	<p>Normes pour l'agrération des réserves des musées</p> <p>Le site des anciens abattoirs devra préalablement faire l'objet d'une dépollution.</p>
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Fin de mandat
Résultats attendus	<p>Rassemblement des Archives de la Ville et du CPAS dans un bâtiment unique renforçant les synergies entre les deux entités.</p> <p>Créer un espace pour les réserves des musées.</p> <p>Aménager des espaces supplémentaires pour les services techniques</p>
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	<p>BREYNE - Benoît</p> <p>SAMYN - Laurent</p> <p>RENARD - Héroise</p> <p>MITRI - Caroline</p>
Partenaire(s) effectif(s)	<p>Service interne - Département technique</p> <p>- Ville de Tournai - Maintenance</p>

N° projet	1	Id	230
-----------	---	----	-----



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	
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	Mener une analyse détaillée des services du Centre
Risques / Contraintes	
SUIVI DU PROJET	
Priorité	- Mi-mandat
Résultats attendus	Une vision précise et consolidée du fonctionnement de chaque service
Indicateur(s) de résultat	Analyse effectuée - Rapport par service
ACTEURS	
Agent pilote	RENARD - Héroïse
Comité de suivi	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle DIEU - Sébastien
Partenaire(s) effectif(s)	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 - Héroïse
Comité de suivi	BREYNE - Benoît DEFROYENNES - Isabelle DIEU - Sébastien
Partenaire(s) effectif(s)	Service interne - Direction financière et comptable Service interne - Direction générale

