

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

2025-2030

CPAS DE CHARLEROI



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
CONTEXTE ET RÉFÉRENCES LÉGALES	5
DU PST 2019-2024 AU PST 2025-2030 : CONTINUITÉ ET ÉVOLUTION	7
LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DU PST 2025-2030	7
AXE 1 : UN CPAS PROCHE, ATTENTIF ET DISPONIBLE POUR L'ENSEMBLE DES CITOYENS ...	12
0.S.1 : Améliorer la cohérence, la complémentarité et la répartition territoriale Des actions menées par différents acteurs du territoire en matière de lutte contre la pauvreté au regard de la population, des ressources disponibles et des contraintes locales.....	13
0.S.2 : Faciliter l'accès du citoyen à l'information et ainsi limiter le non-recours aux droits liés à la fracture sociale.....	14
0.S.3 : Coordonner l'action sociale et l'insertion socio-professionnelle dans un parcours intégré	17
AXE 2 : LES JEUNES	20
0.S.1 : Intensifier l'insertion sociale et professionnelle des jeunes.....	21
0.S.2 : Renforcer les activités collectives et individuelles de soutien à la parentalité, notamment des familles monoparentales	23
0.S.3 : Faire de la santé mentale des jeunes une priorité dans les actions d'accompagnement du CPAS envers les familles.....	25
AXE 3 : LA GRANDE PRECARITÉ ET LE SANS-ABRISME	26
0.S.1 : Renforcer les partenariats avec les acteurs travaillant au relogement des personnes sans-abri ou en situation de mal logement.....	27

0.S.2 : Améliorer la coordination entre les acteurs du réseau de la grande précarité pour l'aide et l'accompagnement des personnes sans-abri en matière d'accès à l'aide alimentaire, à l'hygiène et aux démarches d'insertion sociale 29

0.S.3 : Renforcer le financement supra local des dispositifs d'urgence sociale et d'hébergement d'urgence 31

0.S.4 : Intensifier l'aide et l'accompagnement des citoyens en situation de précarité dont les personnes sans-abri et confrontées à des problèmes multiples de santé mentale et assuétudes..... 32

**AXE 4 :
LE BIEN-ETRE DES AINÉS..... 33**

0.S.1 : Proposer un hébergement et un accompagnement de qualité pour tous les aînés, à domicile comme dans nos maisons de repos et résidences services .. 34

0.S.2 : Développer de nouvelles activités intergénérationnelles..... 38

**AXE 5 :
UNE ADMINISTRATION EFFICACE ET ATTENTIVE AU BIEN-ÊTRE DE SES AGENTS ... 39**

0.S.1 : Favoriser le bien-être et la qualité de l'accueil au sein de l'administration.. 40

0.S.2 : Optimiser l'efficience et la performance organisationnelle. 41

0.S.3 : Renforcer la coopération entre les services de l'administration 44

INTRODUCTION

Charleroi, comme de nombreuses grandes villes wallonnes, traverse une période marquée par un phénomène croissant de paupérisation. Si les crises successives — sanitaire, énergétique, économique — ont fragilisé l'ensemble de la population, elles ont surtout accentué les inégalités existantes et creusé davantage le fossé entre ceux qui disposent encore d'une certaine stabilité et ceux qui, de plus en plus nombreux, basculent dans la précarité.

Le CPAS de Charleroi se trouve en première ligne face à cette réalité. Il est le « bras armé » d'une politique sociale de proximité. Le nombre de bénéficiaires de l'aide sociale continue d'augmenter, tandis que la complexité des situations rencontrées s'intensifie : familles monoparentales, travailleurs pauvres, jeunes sans qualification, personnes âgées à faibles revenus, sans-abris, ... Autant de visages de la précarité d'aujourd'hui.

En parallèle, des éléments exogènes à Charleroi viennent fragiliser un peu plus son tissu social et son action publique locale :

- Les exclusions successives du chômage qui vont entraîner un transfert massif de personnes vers les dispositifs d'aide sociale, sans compensation financière équivalente pour les CPAS ;
- La fin de certains subsides ou leur non-indexation qui met sous pression la capacité d'action des services, condamne des projets porteurs alors même que les besoins d'action sociale n'ont jamais été aussi importants ;
- La convention Plan Oxygène imposée par la Wallonie afin de pouvoir continuer à bénéficier du financement régional et qui oblige le CPAS à prendre des mesures de restriction budgétaire inédites impactant le service au citoyen mais aussi le fonctionnement de l'institution ;
- La frilosité des institutions bancaires à financer les politiques locales alors que les besoins d'investissement sont colossaux.

Concrètement, cela signifie que nous devons évoluer avec un budget en diminution, sans disposer de financements nouveaux, ce qui complexifie davantage la mise en œuvre de nos missions sociales.

Ces contraintes, cumulées à la croissance constante des besoins des citoyens carolos, obligent le CPAS de Charleroi à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation. Il s'agit de repenser les priorités, et les partenariats et d'innover tant que faire se peut dans les modes d'action, tout en veillant à préserver la qualité et l'humanité des services rendus.

Le Programme Stratégique Transversal (PST) 2025-2030 s'inscrit donc dans cette dynamique en essayant malgré tout de poursuivre une action publique responsable, innovante, centrée sur la solidarité, la justice sociale et la proximité. Plus que jamais, le CPAS reste un acteur pivot dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, tout en soutenant l'autonomie et la participation de chacun à la vie locale et à l'intégration sociale.

CONTEXTE ET RÉFÉRENCES LÉGALES

UN OUTIL DE GOUVERNANCE PUBLIQUE ET DE PILOTAGE STRATÉGIQUE

Le PST est un outil de planification pluriannuelle instauré par la Wallonie afin de renforcer la gouvernance, la transparence et la cohérence de l'action publique locale. Initialement conçu pour les communes (décret du 19 juillet 2012), il a été étendu aux CPAS par le décret du 19 juillet 2018, afin d'ancrer également ces institutions dans une démarche stratégique et évaluative.

Ce dispositif répond à la volonté régionale d'encourager les pouvoirs locaux à développer une culture de la planification, de la transversalité et de l'évaluation, dans un souci de bonne gouvernance et d'efficience de l'action sociale.

LE CADRE LÉGAL APPLICABLE AUX CPAS

Le décret du 19 juillet 2018 a modifié la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale, en y intégrant explicitement le PST à son article 27ter. Ce texte constitue la base juridique du PST pour les CPAS :

« § 2. Le Conseil de l'action sociale adopte un Programme Stratégique Transversal dans les neuf 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... »

L'exposé des motifs du décret souligne que, même si le champ d'action des CPAS est plus restreint que celui des communes, « les missions du Conseil de l'action sociale sont à ce point importantes et essentielles qu'associer les CPAS à une démarche stratégique et planificatrice permettra de réaffirmer et de renforcer leur rôle premier dans l'action sociale locale ».

Les principales dispositions du décret de 2018 concernant le PST sont les suivantes :

- Dans les deux mois suivant son installation, le Conseil de l'action sociale adopte une Déclaration de Politique Sociale (DPS), véritable feuille de route politique couvrant toute la durée de la législature ;
- Cette DPS est opérationnalisée par l'administration dans un Programme Stratégique Transversal (PST), qui constitue un outil de gouvernance pluriannuel fixant les axes stratégiques, les objectifs opérationnels et les indicateurs de suivi ;
- Le PST doit être adopté dans les neuf mois suivant l'installation du Conseil de l'action sociale ;
- Le PST fait l'objet d'au moins deux évaluations :
 - À mi-législature,
 - Et en fin de législature, sur la base d'un rapport d'exécution rédigé par le Comité de direction.

En cas de délégation, ces évaluations peuvent être réalisées par le Bureau permanent, dont le Conseil de l'action sociale prend acte.

LES TEXTES DE RÉFÉRENCE

1. Le décret du 19 juillet 2018 modifiant :
 - La Loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS afin d'y intégrer le PST à son article 27ter
 - Le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD), pour les dispositions de gouvernance et les relations entre la commune et le CPAS — Article L1123-27.
2. Le décret wallon du 28 mars 2024 est venu y apporter des précisions au regard de l'article 27ter de la Loi organique des CPAS en vue de simplifier le fonctionnement et l'organisation de leurs organes.

DU PST 2019-2024 AU PST 2025-2030 : CONTINUITÉ ET ÉVOLUTION

Même si notre CPAS, avec le plan d'entreprise « Crescendo », avait été précurseur en se dotant du tout premier plan stratégique pluriannuel d'action pour un pouvoir local, le PST 2019-2024 a constitué le premier exercice stratégique imposé aux CPAS par la législation. Il a permis de structurer la planification politique et administrative autour d'axes et d'actions définies collégialement, de poursuivre le renforcement de la transversalité entre services et d'assurer une meilleure cohérence avec le PST communal.

Comme évoqué dans l'introduction, le PST 2025-2030 s'inscrit dans cette continuité, tout en tenant compte d'un contexte socioéconomique en perpétuelle évolution. Il veille, face à ces évolutions parfois rapides, à nous doter d'une ligne d'action ancrée dans nos missions fondamentales et nos valeurs de référence— solidarité, inclusion et dignité — tout en nous permettant de nous projeter tant que faire se peut sur une ambition à moyen terme.

LES ÉTAPES D'ÉLABORATION DU PST 2025-2030

L'ADOPTION DE LA DÉCLARATION DE POLITIQUE SOCIALE (DPS)

Conformément à l'article 27ter. §1er de la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale, le Conseil de l'action sociale a adopté en sa séance du 24 janvier 2025, sa Déclaration de Politique Sociale 2025-2030, laquelle se développera autour de 2 enjeux majeurs et de 4 axes stratégiques :

Enjeux majeurs :

- Enjeu 1 : Un équilibre budgétaire durable dans un contexte de subsidiation incertain des CPAS.
- Enjeu 2 : Une administration forte, efficace et attentive au bien-être de ses agents.

Axes stratégiques :

- Axe 1 : Un CPAS proche, attentif et disponible pour l'ensemble des citoyens
- Axe 2 : Les jeunes
- Axe 3 : La grande précarité et le sans-abrisme
- Axe 4 : Le bien-être des Aînés

LA MOBILISATION DU COMITÉ DE DIRECTION

La préparation du Programme Stratégique Transversal (PST) 2025-2030 du CPAS de Charleroi s'est inscrite dans une démarche à la fois participative et structurée, conduite par le Comité de direction, également comité de pilotage du PST.

Cette phase préparatoire s'est concrétisée par une mise au vert organisée en juin 2025, véritable moment fort de co-construction et de réflexion collective, au cours duquel ont été identifiés et hiérarchisés les objectifs stratégiques et opérationnels du futur PST construits par l'administration sur base des principales orientations de la Déclaration de politique sociale 2025-2030.

La journée de mise au vert s'est articulée en deux temps : une matinée consacrée à la mise en commun, discussion et priorisation des propositions d'objectifs (au moyen d'ateliers collaboratifs et de supports visuels), suivie d'une après-midi orientée vers la construction de projets transversaux via l'atelier « Et si on se croisait », favorisant le croisement entre services de première ligne et services supports. Cette approche a permis de faire émerger un fil rouge commun, d'encourager les collaborations interservices et de poser les bases d'une dynamique de projets concertés.

À l'issue de cette étape, les contributions des ateliers ont été retranscrites et diffusées à l'ensemble des membres du comité de pilotage. Chaque direction a ensuite été invitée à prioriser les objectifs opérationnels et à élaborer des fiches-projets structurées selon un canevas commun (description, indicateurs, partenaires, porteur, priorité, temporalité). Ces éléments ont alimenté la sélection finale des projets par le Comité de direction avant finalisation du PST en collaboration avec l'Autorité politique.

Ainsi, la préparation du PST 2025-2030 est le résultat d'une implication collective importante, une méthodologie progressive et participative, recherchant une cohérence étroite entre réflexion stratégique, priorisation opérationnelle, moyens disponibles et priorités politiques.

L'IMPACT FINANCIER DU PST

Afin d'assurer une mise en œuvre réaliste et durable dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, tous les projets du PST 2025-2030 ont été pensé dès le départ en lien avec les ressources humaines et financières disponibles. Le CPAS de Charleroi évolue en effet dans un environnement marqué par la croissance continue et forte des besoins sociaux mais aussi d'une raréfaction des ressources publiques.

Etant donné la dureté du plan de gestion imposé au CPAS de Charleroi notamment via le plan Oxygène, nous avons pris le parti de concevoir un PST à budget constant.

Cependant, par nature, le PST reste évolutif et modulable : il pourra donc être ajusté en fonction des disponibilités financières, des priorités politiques et des besoins émergents de la population, tout en conservant son objectif central de lutte contre la pauvreté et d'accompagnement des publics fragilisés.

LA SÉLECTION ET LA PRIORISATION DES PROJETS

La phase de sélection et de priorisation des projets a permis d'identifier les actions les plus porteuses et les plus cohérentes avec les axes stratégiques définis collectivement.

Il convient de souligner qu'un projet non retenu dans le PST ne signifie pas pour autant qu'il est abandonné. Le PST vise avant tout à constituer un ensemble clair, cohérent et mobilisateur, centré sur un nombre limité de priorités afin d'assurer la lisibilité et l'efficacité de sa mise en œuvre. D'autres initiatives peuvent, en parallèle, être conduites par les services selon leurs besoins, les moyens disponibles ou leurs spécificités.

La sélection des projets s'est appuyée sur plusieurs critères d'analyse :

- Plus-value : le projet apporte-t-il un impact significatif pour les publics, les partenaires, les agents ou la gestion institutionnelle ?
- Caractère mobilisateur : le projet suscite-t-il l'adhésion du personnel et permet-il de constater rapidement des effets positifs ?
- Innovation : le projet présente-t-il un caractère novateur ou s'inspire-t-il d'expériences réussies transposables au CPAS de Charleroi ?
- Transposabilité : les méthodes ou bonnes pratiques issues du projet peuvent-elles être adaptées à d'autres services ou contextes internes ?
- Effet structurant : le projet contribue-t-il à renforcer l'organisation, la structuration ou les compétences des services impliqués ?
- Dimension proactive : le projet permet-il d'anticiper les évolutions et besoins futurs des publics, des agents ou de la gestion ?

Sur la base de ces critères, les projets retenus ont ensuite fait l'objet d'une priorisation à la fois politique au regard de la déclaration de politique sociale 2025-2030 et temporelle afin de concentrer les efforts sur un nombre restreint d'objectifs à fort impact.

Enfin, le PST se veut évolutif et adaptable. Son contenu pourra être ajusté en fonction des évaluations régulières, des résultats obtenus et de l'évolution du contexte externe — qu'il s'agisse de nouvelles législations, de besoins émergents ou d'opportunités partenariales.

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES, OPERATIONNELS ET LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

La construction du PST 2025-2030 repose sur une architecture cohérente articulant quatre niveaux : les axes d'action, les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et les projets. Cette logique permet d'assurer la continuité entre la vision politique à long terme, la planification à moyen terme et la mise en œuvre concrète des actions sur le terrain.

Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques traduisent les orientations majeures du CPAS de Charleroi pour la mandature 2025-2030. Ils sont issus d'une réflexion collective menée à partir de la Déclaration de Politique Sociale et nourrie par la réflexion et la mise au vert du comité de direction. Ces objectifs, fondés sur des constats partagés et une vision prospective, visent à mobiliser les atouts de l'institution, saisir les opportunités, corriger les fragilités et anticiper les défis externes. Leur portée est pluriannuelle et stable, puisqu'ils constituent les axes de référence de toute l'action du CPAS durant la mandature.

Objectifs opérationnels

Les objectifs opérationnels représentent les leviers d'action permettant de concrétiser les ambitions stratégiques. Déclinés par thématique, ils traduisent les domaines d'intervention prioritaires et les changements attendus à court et moyen terme. Ces objectifs constituent le pont entre la stratégie et les projets concrets, en précisant les champs d'action, les publics visés et les résultats recherchés.

Projets

Les projets sont la traduction opérationnelle des objectifs : ils définissent ce qui doit être réalisé, par qui, selon quel calendrier et avec quels moyens.

Chaque projet a fait l'objet d'une fiche structurée (description, indicateurs, partenaires, priorisation, temporalité), permettant d'assurer une sélection objective et cohérente.

Ils représentent les actions concrètes et mesurables par lesquelles les objectifs opérationnels prendront corps dans les services et sur le terrain.

Leur priorisation politique et temporelle garantit une mise en œuvre progressive, réaliste et pilotable, tout en laissant au PST la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux évolutions du contexte institutionnel et social.

LE SUIVI DU PST

Au-delà de sa dimension stratégique, le PST propose également un outil de pilotage interne, permettant aux départements et services de suivre l'avancement de leurs projets, d'en mesurer les effets et de valoriser le travail collectif des agents impliqués. Il favorise ainsi une culture de la transversalité, de la responsabilité partagée et de l'amélioration continue.

Le suivi du PST repose sur une méthode structurée et récurrente : il s'appuie sur la remontée d'informations des services porteurs de projets, la mise à jour des indicateurs de réalisation et de résultat, et l'analyse collective des avancées au sein du comité de pilotage. Il sera présenté au Bureau permanent sur base trimestrielle. Ce processus garantit une vision d'ensemble de la progression des objectifs stratégiques et opérationnels, tout en permettant d'identifier les ajustements nécessaires.

Conformément aux dispositions légales et aux principes de bonne gouvernance, le PST fera l'objet d'au moins deux évaluations formelles : une évaluation intermédiaire à mi-législature, permettant de mesurer les premiers impacts et de réorienter si besoin certaines actions, et une évaluation finale en fin de mandature, destinée à dresser le bilan global du programme et à alimenter la planification suivante.

Toutefois, afin de prendre en considération le caractère volatil du contexte dans lequel le CPAS évolue et donc la révision potentielle de ses priorités d'action, le PST pourrait faire l'objet d'adaptations plus fréquentes en dehors des évaluations légales.

Le PST se veut donc un outil vivant, adaptable aux évolutions de contexte, aux décisions et réformes prises par d'autres niveaux de pouvoir, aux nouvelles priorités politiques du CPAS, aux initiatives émergentes des services et aux moyens réellement disponibles. De nouvelles actions pourraient donc y être intégrées selon les appels à projets et subsides qui se présenteraient d'année en année.

AXE 1

**UN CPAS PROCHE, ATTENTIF ET
DISPONIBLE POUR L'ENSEMBLE
DES CITOYENS**



OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1

Améliorer la cohérence, la complémentarité et la répartition territoriale des actions menées par différents acteurs du territoire en matière de lutte contre la pauvreté, et ce au regard de la population, des ressources disponibles et des contraintes locales

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Identifier les acteurs et actions en matière de lutte contre la pauvreté et améliorer le travail en réseau au bénéfice des citoyens

Projet N°1

Mettre en place une plateforme locale de lutte contre la pauvreté

Ce projet vise à mettre en place, à l'échelle de la Ville, une plateforme de lutte contre la pauvreté comme outil de concertation et de coordination entre les différents acteurs publics, privés et associatifs œuvrant en matière de lutte contre la pauvreté. Cette plateforme s'appuiera sur un état des lieux et une cartographie du territoire reprenant l'ensemble des acteurs et services existants selon leur champ d'action. Elle aura également pour objectif de réunir ces acteurs afin qu'ils réfléchissent ensemble à la création de davantage de passerelles entre eux pour améliorer la cohérence et la complémentarité des initiatives prises.

Indicateurs de suivi :

- Réalisation d'un état des lieux ;
- Réalisation d'une cartographie du territoire reprenant l'ensemble des acteurs et services existants selon leurs champs d'action ;
- Réalisation d'initiatives prises en commun.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2

**Faciliter l'accès du citoyen à l'information et ainsi limiter
le non-recours aux droits lié à la fracture sociale**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

**S'appuyer sur le service itinérant du CPAS pour continuer à porter
l'information sur le territoire et développer des permanences thématiques
décentralisées via des partenariats non-coûтants avec d'autres
acteurs du territoire communal**

Projet N°2

**Organiser des permanences numériques itinérantes destinées aux seniors
(Seniors connectés)**

La méconnaissance du numérique peut induire, pour les personnes plus âgées, une perte d'autonomie par manque d'information, un accès réduit aux services dont ils ont besoin et parfois une situation de non-recours aux droits. Les services communaux et du CPAS en contact avec un public senior ont pu constater une demande marquée de formation en digital. Néanmoins, l'accès aux formations existantes est compliqué car cette offre est essentiellement concentrée en centre-ville. La Ville et le CPAS mèneront donc un projet, en synergie, afin d'apporter des solutions et des formations au digital pour les seniors sur leur lieu de vie, via des permanences digitales itinérantes via le service itinérant du CPAS, le Mobil'Assistant.

Indicateurs de suivi :

Nombre de personnes seniors reçues pour un accompagnement numérique lors des permanences numériques itinérantes.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Améliorer l'accueil du citoyen dans les services

Projet N°3

**Organiser une permanence "Help Démarches administratives" au sein du
Service Accueil, Diversité et Intégration sociale (ADIS) du CPAS
pour permettre au public d'être administrativement plus autonome**

L'objectif de ce projet est d'accompagner les personnes d'origine étrangère qui rencontrent des obstacles dans leurs démarches administratives, liés à une maîtrise limitée du Français ou à une méconnaissance des institutions.

Pour répondre à ce besoin, une permanence hebdomadaire spécifique « Help démarches administratives » sera mise en place au sein de l'ADIS. Elle offrira un accompagnement personnalisé à ce public spécifique, afin de faciliter la compréhension des démarches à effectuer et de renforcer son autonomie dans ses interactions avec l'administration.

Indicateurs de suivi :

Nombre d'accompagnements effectués.

Projet N°4

Structurer et professionnaliser l'accueil téléphonique pour garantir une orientation claire et homogène des usagers dès le premier contact

Ce projet vise à améliorer la qualité et l'efficacité de l'accueil téléphonique du CPAS en garantissant une prise en charge homogène et professionnelle dès le premier contact. Pour y parvenir, il s'appuie sur la formalisation d'un arbre décisionnel permettant de structurer le traitement des appels, la création d'un mini-guide de réponses standardisées afin d'assurer une cohérence dans les échanges, ainsi que le développement d'une formation de base destinée aux agents en charge de l'accueil téléphonique.

Indicateurs de suivi :

- Création de l'arbre décisionnel et du mini-guide ;
- Mise en place d'une formation ;
- Paramétrage du Serveur Vocal Interactif (SVI) et intégration des messages standards.

Projet N°5

Implémenter un outil de prise de rendez-vous en ligne et de production de documents certifiés pour faciliter l'accès des usagers à nos services et limiter les déplacements purement administratifs

Ce projet vise à simplifier l'accès aux services du CPAS en réduisant les déplacements inutiles et les files d'attente. Après une phase pilote dès janvier 2026 de la mise en place d'un outil de prise de rendez-vous en ligne pour le service social, l'objectif est d'étendre progressivement ce dispositif à l'ensemble des services en contact avec le public. Le projet prévoit également l'intégration d'une interface de production de documents certifiés en ligne (attestations, certificats, justificatifs) via signature électronique ou cachet serveur. Cette modernisation contribuera à fluidifier l'accueil physique, améliorer l'expérience des usagers – notamment les publics fragiles – et renforcer l'efficacité des services.

Indicateurs de suivi :

- Pourcentage de services disposant de la prise de rendez-vous en ligne ;
- Nombre de rendez-vous planifiés en ligne ;
- Nombre de documents délivrés via la plateforme.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°3

Repenser la communication du CPAS vers les citoyens en s'inspirant du « Facile à Lire et à Comprendre » (FALC)

Projet N°6

Adapter les supports de communication en version FALC

Ce projet vise à adapter les supports de communication du CPAS de Charleroi selon la méthode FALC, afin de les rendre accessibles à un public diversifié (personnes ayant une connaissance limitée du français, analphabètes, infra-scolarisées, dyslexiques ou porteuses d'un handicap intellectuel). La démarche consiste à traduire progressivement les flyers existants et futurs en version FALC, avec l'implication des services et la relecture par des groupes déjà formés à la démarche en interne, pour garantir que l'information soit claire, compréhensible et accessible à toutes et tous.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de flyers traduits en FALC ;
- Nombre de documents administratifs traduits en FALC ;
- Nombre de relectures réalisées par les groupes tests.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°3

Coordonner l'action sociale et l'insertion socio-professionnelle dans un parcours intégré

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Harmoniser et ajuster nos pratiques de travail social pour en améliorer la qualité et l'efficacité

Projet N°7

Mettre en place une nouvelle approche collective

Le CPAS de Charleroi mène depuis plus de 30 ans une action sociale collective via ses Espaces citoyens, favorisant l'insertion et la cohésion sociale. Ceux-ci ont été approchés par la Haute École de Mons, laquelle développe une option « Intervention communautaire appliquée », pour renforcer ces pratiques. Destiné aux étudiants et professionnels, ce projet envisage de développer de nouvelles méthodologies d'intervention collective, basées sur la participation des publics, l'ancrage territorial et la Gestion Axée sur les Résultats (GARI), afin de promouvoir l'autonomisation et une approche collective du travail social. En Wallonie, ce type de partenariat constituerait une première entre le monde académique et les acteurs de terrain dans ce domaine.

Indicateurs de suivi :

Nombre de projets de terrain mis en œuvre et directement connectés à la formation.

Projet N°8

Disposer d'un Vade-mecum du Service social convivial, moderne et mis à jour en permanence

Ce projet vise à revoir entièrement le Vade-mecum du Service social, tant dans son contenu que dans sa forme. L'objectif est de créer un outil convivial, ergonomique, continuellement mis à jour, et facilement accessible, qui soutient les travailleurs du Service social dans l'exercice de leurs fonctions.

Indicateurs de suivi :

- Taux d'utilisation du Vade-mecum ;
- Taux de satisfaction des travailleurs sociaux (enquête interne/sondage).

Projet N°9

Réaliser le suivi du flux des nouvelles demandes d'aides sociales en suite des réformes imposées par le Gouvernement fédéral afin d'ajuster nos actions

Ce projet vise à mettre en place un outil de suivi en temps réel des nouvelles demandes (RIS, AFE) afin de mesurer leur volume, leur origine (part des exclus du chômage notamment) et leur répartition par antenne, tout en identifiant les profils socio-économiques et les indicateurs de vulnérabilité des demandeurs. Cela permettra de mieux anticiper les impacts et d'ajuster les actions du CPAS en première et deuxième ligne.

Indicateurs de suivi :

Création d'un tableau de bord de suivi comprenant les données et indicateurs définis, en accord avec la Direction générale et les services concernés.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Repenser les méthodes d'accompagnement afin de dynamiser toujours plus les parcours d'insertion

Projet N°10

Revisiter le parcours d'insertion sociale et socio-professionnelle

Ce projet vise à accélérer et améliorer la filière de l'aide sociale à l'insertion sociale et professionnelle par une meilleure collaboration encore entre les services de l'insertion sociale, de l'ISP (Cellule Bilan Orientation, Passage 45) et les antennes sociales. L'objectif est de mieux identifier les freins et les filières qui peuvent intervenir dans le parcours de la personne aidée et ainsi améliorer la qualité de son orientation.

Indicateurs de suivi :

Nombre et pourcentage de mise en parcours d'insertion sociale, formation ou filière emploi.

Projet N°11

Renforcer les compétences en orientation socio-professionnelle des travailleurs sociaux de première ligne

Ce projet a pour objectif de sensibiliser et de mobiliser les travailleurs sociaux d'antenne autour des bonnes pratiques favorisant une orientation adéquate vers le Collectif Bilan Orientation (CBO). À travers une formation animée par le CBO et basée sur des cas pratiques, les équipes disposeront d'outils concrets pour accompagner les bénéficiaires du CPAS vers une insertion socio-professionnelle adaptée.

L'enjeu est de rendre les orientations plus fluides tout en renforçant à la fois la qualité et l'efficacité du travail réalisé.

Indicateurs de suivi :

Taux de participation des travailleurs sociaux des antennes aux formations.

Projet N°12

Mettre l'accent sur la formation via la Promotion sociale notamment auprès des jeunes 18-25 ans

Ce projet a pour objectif de renforcer et d'accroître la collaboration entre la promotion sociale et le Collectif Bilan Orientation (CBO) afin de faciliter l'accès des bénéficiaires aux formations adaptées à leurs besoins, avec une attention particulière pour le public jeune 18-25 ans. Les formations évolueront selon les besoins constatés. À travers cette démarche, le projet entend accroître l'employabilité des bénéficiaires en leur permettant d'obtenir des attestations ou certificats valorisables dans un parcours d'insertion socio-professionnelle.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de personnes inscrites pour suivre un module de formation en « Etablissement Communal d'Enseignement pour Adultes » (ECEA) de Charleroi ;
- Nombre de personnes ayant réalisé un stage de découverte "métiers" ;
- Nombre de personnes ayant obtenu des attestations ou des certificats de formation.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°3

Intensifier les partenariats avec les acteurs du réseau de la formation notamment de la promotion sociale

Projet N°13

Collaborer avec le secteur de l'enseignement et de la formation pour initier des modules de formation compatibles avec les crédits d'heures articles 60 et 61

Ce projet a pour objectif de développer les partenariats visant les formations à destination des agents en insertion articles 60 et 61, et ce afin que les modules soient compatibles avec le crédit d'heures (maximum 2 jours par semaine). Les agents en insertion valideront leurs compétences se sentiront plus armés pour rechercher un emploi à long terme.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de personnes en contrat article 60 et article 61 formées durant leur contrat ;
- Nombre de collaborations avec des établissements de formation par typologie (Forem, Ifapme, Enseignement pour Adultes, formateurs interne).

AXE 2

LES JEUNES



OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1

Intensifier l'insertion sociale et professionnelle des jeunes

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Renforcer l'attention portée aux jeunes dans le cadre du Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS) via une approche globale de la situation du jeune et un accompagnement personnalisé vers les études, une formation ou un emploi

Projet N°14

Personnaliser l'accompagnement des jeunes vus au Collectif Bilan Orientation (CBO) et orientés vers les études, une formation ou un emploi

Ce projet vise à renforcer l'accompagnement personnalisé des jeunes de 18 à 25 ans rencontrés par le CBO et ce, en organisant des Collectifs Orientation (CO) rassemblant uniquement un public 18-25 ans, avec des animations réalisées par des éducateurs du CBO. Il a pour objectif d'analyser leur situation et de définir, avec eux, une orientation adaptée à leur profil et à leur projet d'insertion : études, formation ou emploi et de réaliser un accompagnement collectif et personnalisé.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de collectifs orientation (CO) organisés en co-animation avec un partenaire ;
- Nombre de personnes ayant assisté aux CO ;
- Pourcentage de personnes ayant participé aux CO bilanées et orientées en insertion socio-professionnelle.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Renforcer l'insertion professionnelle des jeunes via les contrats article 60§7, article 61 et la formation qualifiante

Projet N°15

Identifier les mises à l'emploi du public 18-25 ans sous contrat article 60 et article 61 en lui accordant une attention renforcée pour activer du crédit d'heures durant son contrat afin de le former en parallèle

Ce projet vise à augmenter les mises à l'emploi du public 18 à 25 ans sous contrats articles 60 et 61, en renforçant son accompagnement et sa formation. Dès leur arrivée à l'Espace Emploi, les jeunes seront identifiés pour une activation rapide vers ces contrats. Une attention particulière sera portée à l'activation du crédit d'heures afin de leur permettre de suivre des formations en parallèle de leur expérience professionnelle. L'objectif est de les soutenir tout au long de leur parcours pour qu'ils mènent leur contrat à terme et améliorent leur employabilité.

Indicateurs de suivi :

Nombre de jeunes 18-25 ans en contrat art.60 ou contrat art.61 et suivant une formation en parallèle.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°3

En partenariat avec la Ville, redynamiser les opérations de valorisation du travail et de sensibilisation à la solidarité

Projet N°16

Mobiliser des jeunes autour de chantiers collectifs en leur offrant une expérience professionnelle à travers le projet Student4Charleroi

Ce projet a pour ambition de mobiliser les jeunes carolos âgés de 15 à 21 ans durant les congés scolaires, autour de chantiers collectifs menés sur différents sites de la Ville et du CPAS de Charleroi. Encadrés par les agents des Espaces citoyens et des services partenaires, les participants auront l'occasion de découvrir la richesse et la diversité des métiers publics, tout en vivant une première expérience socio-professionnelle valorisante. En parallèle, ces jeunes seront sensibilisés à l'importance du bénévolat et de l'engagement citoyen. Porté conjointement par la Ville et le CPAS, ce projet renforce l'insertion sociale, valorise le rôle des encadrants et contribue à la cohésion sociale, en s'inscrivant pleinement dans les dynamiques locales de participation et de solidarité.

Indicateurs de suivi :

Nombre d'étudiants investis.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2

Renforcer les activités collectives et individuelles de soutien à la parentalité, notamment des familles monoparentales

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

A moyens financiers constants, augmenter le nombre de bénévoles et le nombre de familles en difficultés sociales aidées par le réseau de soutien à la parentalité "Chemin'on"

Projet N°17

Premiers Pas

Le projet « Premiers Pas », porté par le service Jeunesse du CPAS prolonge l'action du réseau de soutien à la parentalité « Chemin'on ». A moyens constants, il vise à renforcer l'aide aux familles en difficulté en développant un accompagnement spécifique pour les jeunes mineures isolées enceintes ou les jeunes déjà parents de moins de 23 ans. Le projet prévoit l'ouverture d'une permanence « Jeunes parents » tous les quinze jours à l'antenne de Charleroi et la conclusion d'un partenariat avec la HELHa afin d'impliquer des étudiants assistants sociaux et éducateurs dans l'accompagnement de ces jeunes, selon la méthodologie participative de Chemin'on.

Indicateurs de suivi :

- Mise en place d'une permanence « Jeunes Parents » en antenne sociale ;
- Nombre de personnes faisant partie du réseau créé (nombres de jeunes touchés par le projet, nombre d'étudiants, services partenaires...).

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Encourager les familles en situation difficile à participer à des activités collectives ou individuelles à la parentalité (sur le modèle de la Maison des parents de l'espace citoyen de Dampremy)

Projet N°18

Promouvoir l'action du CPAS de Charleroi en matière de soutien à la parentalité auprès des familles et des jeunes

Ce projet vise à renforcer la visibilité et la cohérence de l'ensemble des actions menées par le CPAS de Charleroi en faveur des familles, des enfants et des jeunes. Inscrit dans une dynamique de lutte contre la précarité infantile, il s'agit de développer des supports de communication à destination du grand public, des partenaires et des médias, présentant les initiatives de soutien à la parentalité portées par les différents services de l'institution.

Indicateurs de suivi :

- Existence de support(s) de communications ;
- Diversité des canaux de diffusion.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°3

Consolider le rôle du service jeunesse comme pont entre les jeunes et la société

Projet N°19

Mettre à disposition une place d'accueil d'urgence à la Maison Lancelot

La Maison Lancelot a été sélectionnée en tant que seul Service Résidentiel Général (SRG), dans le cadre d'un appel à projets de la Fédération Wallonie-Bruxelles visant à renforcer le dispositif de garde des mandants communautaires. Le projet consiste à réserver une place d'accueil d'urgence pour des enfants de 3 à 13 ans, fille ou garçon dans un cadre structuré, sécurisant et éducatif. Cette prise en charge sera assurée les vendredis de 17h à 22h ainsi que les week-end et jours fériés de 9h à 17h. Elle répond à un besoin urgent de solutions d'accueil pour les enfants confiés par les autorités mandantes, notamment le SAJ et le SPJ.

Indicateurs de suivi :

Taux d'occupation de la place.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°3

**Faire de la santé mentale des jeunes une priorité
dans les actions d'accompagnement du CPAS envers
les familles**

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

**Augmenter l'accessibilité des soins en santé mentale pour les jeunes
de moins de 25 ans**

Projet N°20

**Développer une initiative spécifique jeunes « 0-25 ans » à partir
du Service de Santé Mentale (SSM) de Gosselies**

Face à la pénurie croissante de soins en santé mentale pour les jeunes, le CPAS de Charleroi lance le projet « Jeunes 0-25 », à partir du SSM de Gosselies.

L'équipe pluridisciplinaire offre un accompagnement spécialisé aux jeunes en difficulté psychologique, psychosociale ou psychiatrique, et s'inscrit dans une démarche globale de prévention secondaire et tertiaire. Inspiré de l'expérience de l'équipe « psy jeunes », le projet vise un public fragile, souvent précarisé et en perte de repères, afin de restaurer le sens, la confiance en soi et l'accès aux soins pour cette population vulnérable.

La réalisation de ce projet est conditionnée à l'obtention de l'agrément AVIQ et s'inscrit dans le cadre de la réorganisation des services de santé mentale du CPAS. Ce projet est donc prévu sans impact budgétaire additionnel pour le CPAS.

Indicateurs de suivi :

Nombre de jeunes accompagnés.

AXE 3

LA GRANDE PRÉCARITÉ ET LE SANS-ABRISME



OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1

Renforcer les partenariats avec les acteurs travaillant au relogement des personnes sans-abri ou en situation de mal logement

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

En partenariat avec le Relais Social, la Ville et l'ensemble des acteurs du territoire, améliorer la coordination, l'articulation et la mise en œuvre des dispositifs destinés à protéger les personnes dormant en rue

Projet 21

Améliorer la coordination, l'articulation et la mise en œuvre des offres d'hébergement d'urgence sur le territoire de Charleroi

Avec l'ouverture par l'asbl "Le 26" d'un abri de nuit dédié exclusivement aux femmes (12 places) se pose la question de l'organisation de l'accueil des femmes au sein de l'abri de nuit du CPAS. En concertation avec les asbl « Le Triangle » et « Le 26 », et avec le soutien du Relais Social, le CPAS réfléchit à la manière la plus efficace de structurer le pôle de nuit local. L'idée est de spécialiser les structures afin de renforcer la complémentarité et la cohérence entre les opérateurs : le CPAS site « Le Spinois » pour les hommes, l'asbl « Le Triangle » pour les femmes, les couples et les familles, et l'asbl « Le 26 » pour les femmes exclusivement.

Indicateurs de suivi :

Amélioration de la coordination de l'hébergement d'urgence des personnes sans -abri sur le territoire communal.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Favoriser la réinsertion durable des publics vulnérables par l'accès au logement

Projet N° 22

Développer une filière de logement fluide et intégrée destinée aux personnes sans-abris au départ des différents opérateurs sur le territoire communal

Ce projet vise d'une part, à regrouper le Service Logement du Service Social avec le service APPUIS afin de proposer une offre davantage intégrée entre leurs missions respectives et d'autre part, à développer une filière logement en réunissant l'ensemble des acteurs impliqués dans ce secteur à l'échelle du territoire communal

tels que le Groupe Partenariat Logement, le Service Logement de la Ville, l'Agence immobilière sociale, le Relais social dans le cadre de Housing First ou encore la Société de logement publique, la Sambrienne.

Indicateurs de suivi :

Création d'une filière fluide et intégrée sur le territoire de Charleroi.

Projet N°23

Renforcer la capacité d'accès au logement du public sans-abri durant la période hivernale en s'appuyant sur les partenariats

Ce projet vise à augmenter le nombre de logements accessibles aux personnes sans-abri, en partenariat avec l'Agence Immobilière Sociale (AIS). L'objectif est d'améliorer l'accès direct à un logement décent, particulièrement en période hivernale et d'organiser une filière intégrée d'accompagnement inter-services pour assurer la mise en œuvre du projet ainsi que la prise en charge et le suivi du public ciblé.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de logements additionnels ;
- Nombre de personnes pouvant, par an, transiter par ces logements additionnels.

Projet N°24

Renforcer l'attention portée aux personnes sans-abri en période de fortes chaleurs

Les températures moyennes de même que l'intensité et la fréquence des périodes de fortes chaleurs vont continuer à augmenter en raison des changements climatiques. Cette situation a particulièrement un impact sur la santé des publics à risques dont les personnes sans-abri font partie.

Contrairement à la période hivernale, la période estivale ne bénéficie pas d'un financement spécifique de la Wallonie. Cette absence de financement amène le réseau partenarial à devoir faire preuve d'ingéniosité pour protéger les personnes sans-abri durant les périodes les plus chaudes.

Chaque année le CPAS de Charleroi, le Relais Social et ses partenaires, prennent différentes mesures pour sensibiliser le public sans-abri aux bons gestes à adopter en situation de forte chaleur. Une affiche reprenant les offres de services est notamment diffusée dont les points d'accès à de l'eau. Par ailleurs, les travailleurs des différents services distribuent des bouteilles d'eau en rue et dans les dispositifs accessibles. Cependant, vu l'augmentation de la fréquence des périodes de forte chaleur, il est nécessaire d'étendre ces mesures et de les formaliser dans un Plan d'intervention forte chaleur, notamment le fait de sensibiliser les acteurs communaux ad hoc à l'importance de développer le nombre de points d'accès publics à l'eau potable.

Indicateurs de suivi :

- Amélioration de la réactivité des services lors des épisodes de fortes chaleurs ;
- Intensification de la sensibilisation des usagers et des professionnels aux bons gestes à avoir lors des épisodes de fortes chaleurs.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2

Améliorer la coordination entre les acteurs du réseau de la grande précarité pour l'aide et l'accompagnement des personnes sans-abri en matière d'accès à l'aide alimentaire, à l'hygiène et aux démarches d'insertion sociale

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Renforcer l'inclusion sociale des personnes en grande précarité par des actions d'activation sociale

Projet 25

Développer des procédures de collaboration fluides et harmonisées entre services de première ligne du CPAS

Ce projet vise à renforcer les synergies entre le Service APPUIS et le Service social. Une part importante du public du Service APPUIS est en effet également suivie par des services du Service social, chacun intervenant à différentes étapes de l'accompagnement (travail social de rue, urgence sociale, hébergement d'urgence). Il s'agira de mettre en place des protocoles de collaboration, de partager des outils, de proposer des formations conjointes et de développer des initiatives favorisant les liens interpersonnels entre agents. L'accompagnement des personnes en situation de sans-abrisme sera amélioré grâce à la concertation, à l'utilisation partagée du logiciel Sociabili et à un échange synchronisé entre intervenants concernant les usagers les plus fragiles.

Indicateurs de suivi :

- Mise en place d'un protocole balisant les collaborations ;
- Mise en œuvre d'un outil de concertation interservices ;
- Organisation de rencontres entre les équipes.

Projet N°26

Développer l'accompagnement psychosocial des personnes confrontées au sans-abrisme en s'appuyant sur la pair-aidance

Ce projet vise à renforcer l'accompagnement des personnes sans-abri en sensibilisant le service APPUIS à la culture de la pair-aidance et en expérimentant ce modèle.

Plus concrètement, il s'agit d'intégrer d'anciens sans-abris, devenus pairs-aidants, au sein des équipes afin qu'ils partagent leur expérience de rétablissement et offrent un soutien fondé sur le vécu et la compréhension mutuelle.

Cette approche, complémentaire aux méthodes traditionnelles, favorise la confiance, l'estime de soi et l'autonomie des bénéficiaires, tout en contribuant à sensibiliser le grand public et à nourrir le plaidoyer autour des causes et conséquences du sans-abrisme.

Indicateurs de suivi :

- Nombre d'ateliers organisés ;
- Participation d'un pair-aidant aux réunions du service APPUIS.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Mener une réflexion sur la localisation des services d'aide et de soin dédiés aux personnes en situation de très grande précarité sur le territoire carolorégien

Projet N°27

Établir une cartographie des services de première ligne et des associations aidant et accompagnant les personnes sans-abri et/ou en situation de très grande précarité

Charleroi, à l'instar d'autres grandes villes, recense nombre de personnes sans-abri ou sans domicile fixe. La prise en compte de ces situations dépasse les contours de la politique communale en matière de logement et demande une approche spécifique appropriée aux différentes problématiques rencontrées par ce public : hébergement et interventions d'urgence pour préserver la santé et l'intégrité physique des personnes, accompagnement à l'insertion sociale, au relogement mais aussi parfois, gestion médico-sanitaire de problématiques de santé-mentale et d'assuétudes et leur potentielle incidence sur l'espace public et le bien-vivre ensemble dans la ville. Le caractère multiple des politiques à mettre en œuvre tout en s'inscrivant dans les priorités du projet de Ville 2024-2030 implique la mobilisation de tout un réseau local, dont le CPAS fait partie.

Disposer d'une vue d'ensemble des services et besoins existants en la matière sur le territoire communal permettra d'améliorer ce travail en réseau. Ce projet vise donc d'une part, à identifier les lieux dans lesquels se concentre le public concerné, tout en apportant des éléments explicatifs sur ces concentrations, et d'autre part, à identifier le parcours quotidien, ou le « circuit-type », que réalise un usager au sein de la ville. Ce dernier point sera mis en parallèle avec la localisation des services sociaux que fréquente la plupart des personnes sans-abris.

Indicateurs de suivi :

Une cartographie analytique est réalisée.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°3

Renforcer le financement supra local des dispositifs d'urgence sociale et d'hébergement d'urgence

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Revoir le mécanisme d'organisation et de financement entre les CPAS de Charleroi Métropole du dispositif d'Urgence sociale piloté par le CPAS de Charleroi

Projet N°28

Augmenter les contributions financières des partenaires de l'urgence sociale afin de répartir le coût du dispositif de façon équitable sur l'ensemble des CPAS pouvant y faire appel

Depuis la dissolution de l'asbl « Chapitre XII » en 2023, le CPAS de Charleroi assure, pour 14 CPAS partenaires, la mission d'« Urgence sociale » via des conventions de synergie. Cette collaboration, fondée sur un modèle délégatif, permet d'assurer une réponse cohérente et coordonnée aux situations d'urgence sur l'ensemble du territoire concerné. Toutefois, l'évolution du contexte économique a entraîné une hausse des coûts, générant un déficit d'environ 140.000 euros en 2024 pour le CPAS de Charleroi. Ce projet vise donc à rééquilibrer le financement de cette mission en majorant les contributions des CPAS partenaires afin de les aligner sur le coût réel du service. Cette mesure permettra de garantir la viabilité financière du dispositif et la continuité du service rendu aux citoyens.

Indicateurs de suivi :

Signature de la nouvelle convention de synergies (avec contribution financière revue) par l'ensemble des 14 partenaires.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°4

Intensifier l'aide et l'accompagnement des citoyens en situation de précarité dont les personnes sans-abri et confrontées à des problèmes multiples de santé mentale et d'assuétudes

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Poursuivre les travaux du Plan Drogues pour ce qui concerne les compétences du CPAS, à savoir, la prévention et l'accompagnement en matière d'assuétudes et l'accompagnement socio-éducatif

Projet N°29

Evaluer le Plan Drogues et construire son plan d'action 2026-2030 sous l'angle de la santé et de l'insertion sociale

Le Plan Drogues de la Ville de Charleroi réunit des acteurs politiques, judiciaires, sécuritaires, sociaux et sanitaires pour coordonner une politique locale face aux assuétudes. Une évaluation du Plan 2019-2024 permettra d'identifier les besoins et problématiques rencontrés et de construire le prochain Plan 2026-2030. L'élaboration de ce Plan 2026-2030 sera l'occasion de revoir la coordination des politiques et actions selon deux volets. Le premier, portant sur l'approche de la problématique « assuétudes » sous l'angle des nuisances publiques et de la sécurité, sera coordonné par la Ville. Le second, portant sur l'approche de la problématique « assuétudes » sous l'angle de la santé et de l'insertion sociale, sera coordonné par le CPAS. La coordination de ces deux approches sera assurée lors de réunions de pilotage entre les deux acteurs.

Indicateurs de suivi :

- Evaluation du Plan Drogues 2019-2024 ;
- Nombres d'actions réalisées dans le cadre du plan d'action assuétudes 2026-2030 sous l'angle de la santé et de l'insertion sociale.

AXE 4

LE BIEN-ÊTRE DES AÎNÉS



OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1

Proposer un hébergement et un accompagnement de qualité pour tous les aînés, à domicile comme dans nos maisons de repos et résidences services du CPAS

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Préserver le caractère familial et de maisons de vie des maisons de repos et de soins du CPAS

Projet 30

Organiser des "Repas du dimanche en famille "

Ce projet vise à recréer un moment convivial et familial pour les résidents des maisons de repos, en partageant un repas avec leurs proches, dans une ambiance « comme à la maison ». Chaque semaine, un résident et ses proches partageront un moment autour d'un repas dans une salle créant l'ambiance du foyer (vaisselle, décoration, plats à partager). Ce rituel permettra de raviver les souvenirs, renforcer les liens sociaux et insuffler une dynamique conviviale à la vie en maison de repos.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de repas « famille » organisés par an par maison de repos ;
- Taux de participation des résidents à au moins un repas dans l'année.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Organiser de nouvelles activités au sein des maisons de repos et de soins et au sein des résidences services du CPAS via des partenariats non coûтants avec le service des aînés de la Ville

Projet N°31

Mettre en place un programme d'ateliers "Bien vivre" ouverts aux aînés du territoire, visant à renforcer l'autonomie, l'estime de soi et le lien social, à travers des activités participatives co-construites avec les usagers et les partenaires locaux

Ce projet vise à créer un programme régulier et structuré d'ateliers « Bien vivre » pour les aînés, qu'ils résident en maison de repos, en résidence service ou à domicile, sur l'ensemble du territoire. Ces ateliers ont pour objectifs de renforcer l'estime de soi et l'autonomie au quotidien, lutter contre l'isolement social et affectif, favoriser la qualité de vie globale et l'animation sociale des lieux de vie. Conçus de manière participative, ils intègrent les envies et les besoins exprimés par les usagers eux-mêmes et favorisent l'implication de partenaires locaux (associations, familles, bénévoles, institutions culturelles). Par leur diversité (alimentation, mouvement, expression personnelle), ces ateliers visent à valoriser les savoirs, les parcours et les capacités des personnes âgées, tout en recréant du lien avec leur environnement social. Ce projet s'appuie sur des initiatives pilotes existantes, telles que les Cafés Papote et les ateliers « Bien vivre ». Il s'inscrit, pour le volet mené en synergie avec le Service des aînés, dans le projet PST communal de renforcement du dispositif Allô seniors.

Indicateurs de suivi :

- Taux de participation des résidents ;
- Taux de satisfaction des résidents ;
- Nombre de participants extérieurs aux activités.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°3

Veiller à une alimentation équilibrée, de qualité et privilégiant les produits de saison au sein des maisons de repos et de soins du CPAS

Projet N°32

Etendre la labellisation “Plan Wallon Nutrition-Santé” à l’ensemble des maisons de repos du CPAS

Ce projet vise à étendre à toutes les maisons de repos du CPAS la labellisation « Plan Wallon Nutrition-Santé », garantissant une alimentation équilibrée, variée et adaptée aux besoins des personnes âgées, tout en prévenant la dénutrition.

Il repose sur le respect de critères précis, obligatoires et complémentaires, incluant le suivi nutritionnel, la qualité des menus, la formation du personnel, l'adaptation des espaces repas et la coordination nutritionnelle. Fort du succès de la Résidence Jules Bosse, première maison de repos labellisée, ce projet contribue au bien-être, à la santé et au maintien de l'autonomie des aînés dans tous les établissements.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de MRS labellisées « Plan Wallon Nutrition-Santé » ;
- Proportion de produits de saison et/ou circuits courts dans les menus.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°4

Assurer un accompagnement harmonisé et de qualité des aînés à domicile comme en établissement

Projet N°33

Mutualiser les savoirs et les outils entre les secteurs « Maisons de Repos et de Soin » (MRS) et « Services d'Aide et Soins à Domicile » (SASD)

Ce projet vise à améliorer la continuité et la cohérence de l'accompagnement des usagers en renforçant les liens entre les services en établissement (SAHA) et à domicile (SASD). Il repose sur la mise en place de formations communes et d'outils partagés pour harmoniser les pratiques, faciliter la communication et mieux informer les usagers et leurs proches. L'objectif est de garantir des parcours plus fluides et sécurisés, en facilitant les transitions entre domicile et établissement et en favorisant une culture partagée entre les équipes.

Indicateurs de suivi :

- Publication d'un catalogue de formations mutualisées ;
- Nombre de formations organisées conjointement par an.

Projet N°34

Organiser une enquête de satisfaction des bénéficiaires du Service d'Aides aux Familles et aux Aînés (SAFA)

Ce projet consiste à mettre en place une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble des usagers du SAFA (aides familiales, aides-ménagers sociaux et repas à domicile) afin de mieux cerner leur perception des services proposés. L'objectif est d'identifier les forces et axes d'amélioration, de recueillir des données quantitatives et qualitatives, et d'intégrer la parole des usagers dans l'évolution des pratiques internes. Cette démarche participative vise à renforcer la qualité des prestations, valoriser l'expérience des usagers et orienter l'offre de manière adaptée à leurs besoins. Plus de 2.400 usagers seront concernés, et le format de l'enquête sera choisi pour garantir la meilleure accessibilité et représentativité possible.

Indicateurs de suivi :

- Taux de participation global à l'enquête ;
- Taux de satisfaction global « satisfaisant » ou « positif » et idem par type de service ;
- Elaboration d'un plan d'action à la suite des résultats de l'enquête.

Projet N°35

Améliorer la qualité du service de repas à domicile

Ce projet vise à offrir aux usagers du service de repas à domicile la possibilité de composer eux-mêmes leur menu mensuel, en sélectionnant parmi plusieurs propositions équilibrées, variées et adaptées à leurs besoins nutritionnels. Cette démarche participative vise à renforcer leur autonomie, leur satisfaction et leur implication dans leur alimentation au quotidien.

Indicateurs de suivi :

- Augmentation du taux de satisfaction des bénéficiaires
- Réduction du gaspillage alimentaire
- Meilleure adhésion au service chez les nouveaux usagers

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°5

Adapter nos pratiques aux spécificités du vieillissement

Projet N°36

Spécialiser progressivement les projets de vie pour répondre à la diversité des profils en maison de repos

Ce projet vise à faire évoluer des projets de vie spécialisés des maisons de repos du CPAS vers une spécialisation progressive, tout en maintenant une vocation généraliste sur chaque site.

L'objectif est de mieux répondre aux besoins spécifiques des résidents (troubles cognitifs, handicap, fin de vie, réhabilitation, etc.) et d'améliorer la qualité de la prise en charge. Ce projet permettra de renforcer la cohérence et la complémentarité entre les maisons de repos du CPAS, tout en valorisant l'expertise de leurs équipes et en réduisant les situations de désadaptation.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de MRS ayant défini une spécialisation validée ;
- Nombre de projets de vie institutionnels révisés et adaptés.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2

Développer de nouvelles activités intergénérationnelles

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Encourager les activités intergénérationnelles au sein des maisons de repos et de soins du CPAS

Projet N°37

Déployer des ateliers intergénérationnels en maisons de repos pour renforcer le lien entre jeunes et aînés autour d'activités partagées et valorisantes

Ce projet vise à instaurer un programme structuré, régulier et pérenne d'ateliers intergénérationnels au sein des maisons de repos et résidences-services du CPAS de Charleroi. Ces ateliers ont pour vocation de stimuler la participation citoyenne (partenaires extérieurs, volontariats encadrés ou projets associatifs à visée sociale), de lutter contre l'isolement des aînés, et de valoriser les savoirs, l'expérience et la mémoire collective à travers des activités concrètes, créatives ou citoyennes.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de MRS et résidences-services proposant au moins un atelier intergénérationnel ;
- Nombre d'ateliers intergénérationnels organisés par an ;
- Nombre moyen de participants par atelier (résidents + publics extérieurs).

Projet N°38

Organiser des stages pour enfants en maisons de repos et créer du lien social et une ouverture sur l'environnement

Ce projet vise à mettre en place, à titre pilote, des stages intergénérationnels dans deux maisons de repos pendant les vacances scolaires, principalement destinés aux enfants du personnel. Chaque session comprendra au moins trois activités partagées avec les résidents, encadrées par une équipe mixte. Le projet vise à renforcer les liens sociaux, dynamiser les lieux de vie, offrir une solution de stage de proximité, et favoriser les échanges entre générations..

Indicateurs de suivi :

- Nombre de MRS pilotes ayant organisé un stage ;
- Nombre moyen d'enfants participants par session.

AXE 5

UNE ADMINISTRATION EFFICACE ET ATTENTIVE AU BIEN-ÊTRE DE SES AGENTS



OBJECTIF STRATÉGIQUE N°1

Favoriser le bien-être et la qualité de l'accueil au sein de l'administration

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

**Renforcer les actions de prévention pour améliorer durablement
les conditions de travail**

Projet N°39

**Renforcer la politique de prévention des risques professionnels et améliorer
les conditions de travail par la mise en place de plans d'actions élaborés
sur base des analyses des risques psycho-sociaux**

Ce projet a pour objectif de renforcer la politique de prévention des risques professionnels et d'améliorer les conditions de travail au sein du CPAS de Charleroi. Il s'agira de favoriser l'amélioration continue des conditions de travail grâce à des enquêtes régulières sur les risques psychosociaux et à un sondage annuel du personnel, par métier ou par service, sur le bien-être au travail.

Indicateurs de suivi :

- Taux de participation ;
- Nombre d'actions proposées dans les plans ;
- Nombre de services ou directions impliqués.

Projet N°40

Créer un feuillet d'information interne relatif au bien-être

Ce projet a pour objectif de renforcer la politique de prévention des risques professionnels et d'améliorer les conditions de travail au sein du CPAS de Charleroi via la création et la diffusion auprès de agents du CPAS d'un feuillet d'information portant sur le bien-être au travail et des sujets d'actualité en la matière.

Indicateurs de suivi :

Nombre de feuillets diffusés.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°2

Optimiser l'efficience et la performance organisationnelle

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Valoriser l'accueil et l'accompagnement des collaborateurs pour renforcer l'attractivité et l'image employeur

Projet N°41

Mettre en place un processus structuré d'onboarding pour les nouveaux collaborateurs

Ce projet a pour objectif de renforcer l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs en structurant l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues au sein du CPAS. Il s'agit de co-construire un processus d'onboarding pour l'ensemble des services, afin de standardiser et harmoniser les étapes de l'intégration dans tous les services, dès la signature du contrat. Ce projet vise à compléter, évaluer puis entériner un parcours d'intégration structuré pour les nouveaux collaborateurs, incluant des outils pratiques, un accompagnement managérial et des indicateurs de suivi.

Indicateurs de suivi :

- Respect par les services de l'ensemble de la procédure d'onboarding ;
- Respect du calendrier d'intégration ;
- Degré de satisfaction des nouveaux entrants.

Projet N°42

Mettre en place d'une procédure d'outboarding des collaborateurs

Ce projet vise à renforcer l'image employeur du CPAS en professionnalisant la gestion des départs de collaborateurs, qu'ils soient volontaires ou non. Il s'agit de garantir une expérience de sortie positive, respectueuse et constructive, tout en préservant la continuité des missions et en valorisant les retours d'expérience. Un dispositif complet d'outboarding sera élaboré et déployé, intégrant les dimensions RH, managériales, administratives, IT et communicationnelles.

Indicateurs de suivi :

- Taux de réalisation des entretiens de départ ;
- Nombre de procédures respectées.

Projet N°43

Développer une identité employeur forte et participative par le renforcement de l'attractivité de l'institution en tant qu'employeur de référence dans le secteur public

Ce projet vise à renforcer la visibilité, l'attractivité et la cohérence de l'identité employeur du CPAS de Charleroi. L'approche se veut participative et fédératrice, impliquant directement les agents et les managers de terrain. Il s'agira de faire connaître et valoriser l'institution en tant qu'employeur de référence, à travers des actions de communication ciblées, une présence active sur les réseaux sociaux, les salons de l'emploi, ainsi qu'une implication directe des agents, en étroite collaboration avec le service RH (recrutement, stages...).

Indicateurs de suivi :

- Nombre de candidatures spontanées reçues/mois ;
- Taux d'engagement sur les publications RH (likes, partages, commentaires).

Projet N°44

Implémenter un nouveau « Système d'Information des Ressources Humaines » (SIRH)

Ce projet vise à mettre en place une solution intégrée de gestion des ressources humaines capable de répondre aux exigences et spécificités propres à la fonction publique locale, tant sur le plan administratif que pécuniaire. Cette solution permettra d'automatiser les processus RH et de recentrer l'équipe sur des missions à forte valeur ajoutée (stratégie RH, GPEC...). Elle offrira un portail intuitif et assurera la gestion complète de la paie, de l'administration du personnel, du temps de travail, des compétences, des recrutements, des évaluations, des formations et de l'organigramme. L'implémentation du SIRH vise à moderniser l'organisation RH, simplifier les tâches administratives, faciliter l'accès aux données pour les collaborateurs et managers, et renforcer la conformité réglementaire.

Indicateurs de suivi :

- Taux de dématérialisation des processus RH (vs. papier) ;
- Nombre de demandes RH traitées via le portail en self-service ;
- Taux d'utilisation active du SIRH après 6 mois.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Optimiser la communication interne pour garantir clarté, cohésion et visibilité

Projet N°45

Renforcer la connaissance inter-services via des vidéos métiers internes

Ce projet vise à mieux faire connaître les missions des différents services du CPAS en publiant tous les deux mois sur l'intranet de courtes vidéos (3 minutes maximum) mettant en avant un membre du personnel et son métier représentatif. Ces vidéos, dynamiques et valorisantes, pourront être accompagnées d'une fiche descriptive du métier et du service.

Indicateurs de suivi :

Nombre de vidéos publiées sur l'intranet du CPAS.

Projet N°46

Déployer un intranet moderne et structuré par service pour faciliter la circulation d'informations utiles

Ce projet vise à transformer l'intranet du CPAS en un véritable hub collaboratif interne. Chaque service pourra créer et administrer son espace dédié, incluant procédures, documents partagés, actualités, calendriers et organigrammes, tout en respectant un cadre éditorial commun. Cette évolution permettra de faciliter la circulation de l'information métier, de réduire la dépendance aux emails et aux fichiers dispersés, et de renforcer la collaboration et la transversalité entre les services.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de services disposant d'un espace intranet actif ;
- Taux de consultation mensuel ;
- Nombre de documents mis à disposition par les services ;
- Réduction du volume d'emails internes.

OBJECTIF STRATÉGIQUE N°3

Renforcer la coopération entre les services de l'administration

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°1

Intensifier la coordination des actions entre les services supports et les directions des services opérationnels

Projet N°47

Renforcer l'articulation des process et upgrader les pratiques entre le back-office du Service social (service récupérations) et les services de la Direction financière

Ce projet vise à renforcer la collaboration entre le back-office du Service Social (service récupération) et le service du Directeur financier afin d'améliorer la coordination des missions, la circulation de l'information, et la compréhension mutuelle des enjeux de chaque service. Il prévoit la mise en place de réunions régulières, la création d'un espace de travail partagé, la formalisation des circuits d'échange et l'optimisation des outils de gestion, dans le but d'instaurer une culture durable de coopération efficace et de gestion transversale des dossiers.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de réunions organisées ;
- Réduction des erreurs dans les dossiers récupérations/subsides.

Projet N°48

Co-construire un plan d'entretien par site

Ce projet vise à renforcer la qualité, la régularité et la cohérence du service d'entretien sur l'ensemble des sites (hors Maisons de Repos, Résidences Services et structures spécifiques), tout en respectant les particularités de chaque bâtiment. Il reposera sur l'élaboration de plan d'entretien spécifique pour chaque site, construit de manière concertée entre le Service Entretien et les responsables locaux (référents bâtiment). Ce plan précisera les fréquences, priorités et modalités d'intervention, en intégrant les besoins spécifiques liés à l'usage des lieux, à leur fréquentation et aux contraintes opérationnelles.

Indicateurs de suivi :

Nombre de sites concernés disposant d'un plan d'entretien.

OBJECTIF OPÉRATIONNEL N°2

Accroître la qualité des processus de travail et des collaborations professionnelles

Projet N°49

Développer des synergies et des économies d'échelles avec la Ville

La Ville de Charleroi et le CPAS remplissent de nombreuses missions différentes mais certains services supports effectuent des tâches identiques ou comparables. L'analyse réalisée a identifié plusieurs services susceptibles de collaborer voire de fusionner dans une optique d'efficacité et de réduction des coûts. Il s'agit par ailleurs d'une demande de la Région wallonne dans le cadre du Prêt Oxygène. Plusieurs pistes seront explorées avec un projet pilote pour débuter.

Indicateurs de suivi :

- Nombre de projets-pilotes lancés ;
- Economie globale réalisée par les projets-pilote.

Projet N°50

Réaliser des outils d'aides à la décision interne au CPAS

Ce projet vise à créer des outils d'aide à la décision sous forme de tableaux de bord, pour centraliser et partager des statistiques pertinentes. Il s'appuie sur la co-construction de livrables thématiques avec les différents services, afin de répondre précisément à leurs besoins internes.

Indicateurs de suivi :

Création et mise à jour d'un tableau de bord comprenant la grille d'indicateurs par axe et par thématique.