



# Programme stratégique transversal 2019-2024

*« Ce qui mérite d'être accompli n'est jamais facile à entreprendre »*

# Table des matières

<b>Introduction</b>	4
<b>CHAPITRE 1. Approche conceptuelle : Le PST, c'est quoi ?</b>	6
1.1. Référence légale	6
1.2. Notion de « Programme stratégique transversal »	6
1.3. Objectifs	6
1.4. Contenu des objectifs et des actions répartis en 2 volets	7
<b>CHAPITRE 2. Méthodologie : Qui, comment, quand ?</b>	8
2.1. Principes	8
2.1.1. De la vision politique à la stratégie interne	8
2.1.2. Continuité avec le PST 2013-2018	8
2.1.3. Méthode participative	8
2.1.4. Réappropriation administrative	8
2.1.5. Communication permanente	8
2.2. Cadrage de la démarche : étapes de travail	9
2.2.1. L'état des lieux	10
2.2.2. La récolte des propositions	10
2.2.3. La formulation des objectifs stratégiques et opérationnels	10
2.2.4. La définition des actions	10
2.3. Calendrier	11
<b>CHAPITRE 3. État des lieux</b>	13
3.1. La Ville de Liège, son CPAS et le contexte social	13
3.2. Le CPAS de Liège en quelques chiffres	14
3.2.1. L'administration du CPAS	14
3.2.2. Les bénéficiaires du CPAS	15
3.3. Le CPAS de Liège : observations particulières	19
3.3.1. Le CPAS de Liège et la perception des agents sur son fonctionnement interne	19
<b>CHAPITRE 4. Définition et description des objectifs stratégiques et opérationnels</b>	23
4.1. Volet externe	23
4.2. Volet interne	25
<b>CHAPITRE 5. Liste des objectifs opérationnels et des actions par objectif stratégique</b>	26
<b>CHAPITRE 6. Actions prioritaires 2019-2020</b>	45
<b>CHAPITRE 7. La suite</b>	47
<b>ANNEXE : Questionnaire de consultation</b>	49

# Introduction

Plus que l'établissement d'un cadre normatif, d'un plan d'action planifié autour d'indicateurs convenus, plus qu'un outil devant permettre de rendre opérationnelle, en projets et en actions, la vision politique de l'action sociale à l'échelon local, nous voyons dans l'adoption de notre nouveau Programme stratégique transversal (PST) une belle opportunité de lancer notre Centre public d'Action sociale dans une dynamique réfléchie, raisonnée de développement de projets dont la finalité vise non seulement à renforcer l'action globale de notre CPAS dans l'accompagnement social de l'utilisateur mais aussi à améliorer le fonctionnement de l'organisation ainsi que les conditions de travail de l'ensemble des travailleurs.

A l'instar des autres centres mais, sans aucun doute, bien davantage que la grande majorité d'entre-eux, le CPAS de Liège est soumis aux pressions, en constante croissance, de son environnement social, légal et politique.

Sur le plan social, au-delà de la difficulté de gestion liée à l'augmentation continue du nombre de demandeurs frappant à la porte de notre Centre et à l'aggravation des situations de pauvreté et d'exclusion, nous ne pouvons que constater que les problèmes et difficultés auxquels doivent faire face nos travailleurs sociaux sont eux-mêmes en évolution continue. Les situations personnelles évoluent et les parcours de vie des usagers sont de plus en plus erratiques. Le public qui se présente au CPAS est de plus en plus diversifié - en termes d'âge, d'origine ethnique, d'histoire - et cumule des difficultés matérielles, médicales, psychologiques de plus en plus inextricables.

Sans oublier l'émergence de problématiques sociales spécifiques et propres à la typicité urbaine d'une grande ville comme Liège.

A l'évidence, nos travailleurs sont donc confrontés à des demandes d'aide de plus en plus complexes.

A côté de cette réalité sociale, nous devons également observer que les CPAS eux-mêmes ont vu

leurs tâches s'élargir et se complexifier au cours de ces dernières années. En effet, aujourd'hui, les services sociaux ont un rôle diversiforme et sont amenés à s'investir dans de nombreux domaines tels que la lutte contre l'extrême pauvreté, la précarité énergétique, le logement, l'emploi, la santé ou encore l'isolement social, pour ne citer que ceux-là.

Dans ce contexte, le personnel des CPAS est amené à s'adapter à ces phénomènes de dégradation et de complexification sociales en se formant continûment, en devant faire preuve de flexibilité, en devant être capable de développer une forme d'ingénierie sociale sans cesse plus pointue pour réussir à articuler des modes d'intervention multiples et variés, parfois difficilement compatibles.

Incontestablement, le métier d'agent du CPAS est éprouvant.

Sur le plan légal, le changement de paradigme auquel a conduit la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale, renforcé en 2016 avec la réforme du Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS), a également provoqué une profonde révision dans la manière d'appréhender le fait social de la pauvreté et a conduit les CPAS à inscrire la pratique de l'insertion sociale dans une dynamique d'activation par le travail en réfutant la conception d'assistance propre à l'État providence.

Changement de conception de l'aide auquel les CPAS et leur personnel ont dû, non sans difficulté, s'adapter.

Enfin, à l'instar des autres pouvoirs publics, les CPAS n'ont pas échappé aux nouvelles tendances de modernisation managériale et aux modèles du « New Public Management ». Ils se sont ainsi trouvés, eux-aussi, en proie « au vent de débureaucratization et de modernisation »<sup>1</sup> induisant d'importants changements dans les missions, les actions et les pratiques professionnelles jusque là observées en introduisant une philosophie de la gouvernance axée sur un management

<sup>1</sup> Véronique Degraef, « Tenir le coup, envers et contre tout. Enjeux et défis du changement organisationnel dans les CPAS bruxellois », dans : I. Pannecoucke, W. Lahaye (dir.) ; J. Vranken, R. Van Rossem (dir.), *Pauvreté en Belgique*. Annuaire fédéral 2014, Academia Press: Gent, 2014, p. 227-250.

par projets, la qualité, la culture du résultat : des concepts bien éloignés des standards jusque là observés dans le fonctionnement des CPAS.

Aussi, comme beaucoup d'autres services publics, notre administration se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins en étant confrontée à un certain nombre de transformations incontournables d'ordre technologique (informatique, télématique), réglementaire (évolution de la législation, multiplication des mesures légales conjoncturelles), social (redéfinition du tissu social, urbain et culturel de la population) qui ont non seulement pour effet d'altérer l'efficacité de son organisation et des politiques mises en place précédemment mais qui, d'une manière plus profonde, affectent également le sens même de l'action des CPAS.

Dans cet environnement difficile, notre responsabilité est de maintenir le CPAS comme un acteur incontournable dans le maintien et le développement d'une politique cohérente et efficace de lutte contre la pauvreté, capable d'aider plus énergiquement nos usagers avec les moyens dont nous disposons pour le faire.

Le PST est incontestablement un levier pour y parvenir !

Sans surprise, il traduit les éléments phares de la Déclaration de politique sociale adoptée par le Conseil de l'Action sociale le 4 mars 2019.

Cette déclaration a constitué, comme la Déclaration de politique communale du reste, une source précieuse d'informations en tant que document exprimant la «vision» des mandataires politiques élus au Conseil de l'Action sociale, et des mandataires communaux quant au rôle conféré à l'institution pour lutter contre la pauvreté à l'échelon local.

Mais nous avons également souhaité inscrire le projet dans une démarche participative ouverte au personnel qui a eu ainsi l'occasion d'exprimer son avis, ses réflexions et saisir l'opportunité d'exposer des propositions articulées sur la base de son expérience concrète.

En effet, en leur qualité d'experts du fonctionnement de l'institution et praticiens de terrain, il nous paraissait indispensable de pouvoir construire notre programme d'objectifs et d'actions pour la

législature en nous appuyant sur l'expérience et le vécu de nos agents toutes catégories professionnelles confondues, et de leur donner ainsi l'occasion d'exprimer « leur vision » du CPAS de demain.

Le fruit de cette consultation auprès des différents services de notre administration souligne l'attachement de nos agent.e.s pour leur administration et est révélateur de leur considération pour le métier qu'ils/elles exercent au sein de notre service public. Ce dont nous ne doutions pas !

Les informations collectées représentent un matériau important et riche qu'il convenait d'organiser et synthétiser de manière à ce que l'essentiel ressorte bien, sans pour autant en perdre les nuances.

Il n'était pas possible, bien entendu, de les retenir toutes mais sur les 700 propositions collectées, nous avons dégagé celles qui nous paraissaient les plus appropriées dans le champ de la qualité de l'accompagnement social que souhaite assurer notre CPAS durant les prochaines années vis-à-vis des bénéficiaires mais aussi celles qui sont apparues comme pouvant participer à l'amélioration de l'organisation et du confort de travail de nos collaborateurs.

Les actions touchant à la réduction de la charge administrative, à la numérisation des processus, à l'organisation des services traduisent notre attachement à trouver, dans les techniques de gestion et d'organisation du travail, des solutions aux difficultés rencontrées par nos travailleurs dans l'exercice difficile de leur métier.

Celles qui visent à optimiser l'efficacité de nos politiques d'accompagnement social dans les principaux domaines de l'assistance financière, de l'activation, de l'aide au logement, de la médiation de dettes et l'énergie témoignent de notre indéfectible volonté de permettre à notre service public d'être au service du public davantage encore qu'il ne l'est déjà et de constituer un rempart infranchissable contre toutes formes d'exclusion sociale.

Notre CPAS a toutes les cartes en main pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Ensemble, nous sommes plus forts.

Le Directeur général

**Richard Fonbonne**

La Présidente

**Marie-France Mahy**

# CHAPITRE 1. APPROCHE CONCEPTUELLE : LE PST, C'EST QUOI ?

## 1.1. Référence légale

Le décret du 19 juillet 2018<sup>2</sup> a introduit le Programme stratégique transversal (PST) propre au CPAS dans la loi organique des CPAS.

Ce décret définit le PST comme « 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 ». Il fixe le cadre dans lequel ce programme doit être élaboré, notamment le calendrier à respecter, le rôle du Directeur général, du Directeur financier et celui du Comité de Direction.

## 1.2. Notion de « Programme stratégique transversal »

De manière synthétique, le PST est un document stratégique amené à aider la commune et le CPAS à mieux programmer leurs actions et leur politique en s'appuyant sur une culture de la planification et de l'évaluation. Le PST est une planification des objectifs, définis sur base des priorités et des moyens disponibles, pour toute la mandature communale et bien au-delà.

Il est en quelque sorte :

- La traduction opérationnelle de la Déclaration de politique sociale ;
- La feuille de route évolutive qui doit aider le CPAS et les services qui le composent à programmer les actions pour mettre en œuvre les objectifs définis.

**Programme** : processus continu qui s'étend sur plusieurs années.

**Stratégique** : l'administration reprend le projet politique (la Déclaration la politique sociale) et le traduit en objectifs et actions.

**Transversal** : concerne l'ensemble des missions du CPAS et implique tous les agents du CPAS.

## 1.3. Objectifs

Les objectifs du PST sont nombreux. Citons :

- Une analyse de la situation actuelle ;
- Une définition des changements souhaitables et des actions à mettre en place ;
- Une redéfinition d'un cadre structurant qui planifie et organise ces changements et actions;
- Un outil de gestion du changement structuré et dynamique ;
- Une vision globale et transversale à moyen terme et long terme des actions à mener ;
- Une planification des ressources et une priorisation des actions réalistes ;

---

<sup>2</sup> Décret du 19 juillet 2018 intégrant le Programme stratégique transversal dans la loi organique du 8 juillet 1976 des CPAS

- Une cohérence entre les plans et programmes existants ;
- Un décloisonnement des différents projets CPAS ;
- Une implication des agents du CPAS autour d'un projet commun.

#### 1.4. Contenu : des objectifs et des actions répartis en 2 volets

Pour rappel, le PST comprend :

**Des objectifs stratégiques** : ce que le CPAS veut devenir à terme. Ils sont déclinés en objectifs opérationnels.

**Des objectifs opérationnels** : les leviers que le CPAS va activer pour devenir ce qu'il veut devenir. Ils sont déclinés en projets et en actions.

**Des projets et des actions** : ils expriment ce qui va être concrètement réalisé pour que les objectifs soient atteints.

Un volet interne et un volet externe : Le volet externe vise le développement de la politique de l'action sociale tandis que le volet interne vise à améliorer l'organisation et optimiser le fonctionnement du CPAS et ses services.

## CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE

La démarche pour la réalisation de notre PST a été définie avec les membres du Comité de Direction, qui ont proposé, précisé et validé :

- La méthodologie de travail ;
- Les outils mobilisés pour les différentes étapes de travail (le coup d'envoi fut lancé à l'occasion d'une mise au vert organisée en janvier 2019 avec les membres du Comité de Direction) ;
- Les objectifs stratégiques et opérationnels et les actions.

### 2.1. Principes

#### 2.1.1. De la vision politique à la stratégie interne

La démarche « PST » repose sur une collaboration entre le Conseil de l'Action sociale et l'administration. La Déclaration de politique sociale est traduite et déclinée en objectifs stratégiques dans le PST.

#### 2.1.2. Continuité avec le PST 2013-2018

Le CPAS de Liège est un des CPAS pilotes à avoir participé à la démarche de planification stratégique proposée par la Wallonie en 2012 et donc à disposer d'un Programme stratégique 2013-2018.

Nous ne partions pas de zéro. En effet, très logiquement, le PST 2019-2024 s'inscrit dans la continuité du programme précédent en s'appuyant en partie sur sa structure et sur les projets déjà initiés.

#### 2.1.3. Méthode participative

Elaboré selon une approche participative, le PST reflète les idées et propositions de l'ensemble de l'institution. Il a été réalisé dans le cadre de processus participatifs impliquant à la fois le **comité de pilotage**<sup>3</sup> (composé du Comité de Direction, de la Direction générale et du référent administratif PST) et l'ensemble des agents du Centre, toute catégorie professionnelle confondue.

#### 2.1.4. Réappropriation administrative

Le décret définit le rôle du Comité de Direction en précisant qu'il « participe à l'élaboration et assure le suivi du PST ». Il a donc directement été impliqué dans la démarche, informé sur l'état d'avancement du processus, sollicité pour donner son point de vue sur la méthodologie de travail et pour modifier ou proposer des actions.

Les responsables de service ont également eu un rôle important. Désignés animateurs lors de la consultation au sein de leur service, ils ont aussi participé à une journée de réflexion collective autour de la question du management, permettant de dégager des tendances et attentes intéressantes.

Enfin, les agents ont été consultés via un questionnaire à remplir en équipe. Sur cette base, un recueil des propositions de l'ensemble des services et des agents a été réalisé. Il constitue une source d'inspi-

---

<sup>3</sup> Composition : M. Richard FONBONNE, Directeur général, M. Jean-François HUART, Directeur financier, Mme Delphine D'HULSTERE, Directrice administrative f.f., Mme Alix DEQUIPER, Directrice de l'Aide sociale f.f., Mme Delphine NUDA, Directrice de l'Action sociale, M. Geoffrey FRANÇOIS, Chargé de mission Grande précarité, M. Christophe MAHY, Responsable des Affaires générales et bâtiments, M. Juan HERNANDEZ, Responsable du Service informatique, Mme Maria-Stella ZAFFUTO, Secrétaire de Cabinet de la Présidente, Mme Christelle BREYER, Secrétaire de Cabinet du Directeur général.



ration pour l'élaboration du PST et un document de référence que chaque agent peut s'approprier pour initier des actions et des projets.

### 2.1.5. Une communication permanente

Attentifs à notre communication interne comme vecteur du processus de changement organisationnel et institutionnel, nous avons veillé à communiquer à chaque étape importante de l'élaboration du projet, en ciblant pour chaque public, les objectifs de la communication, son contenu et le canal à utiliser (newsletter, réunions d'équipe, « Midis des responsables », etc.).

Par ailleurs, avec le concours de notre Cellule communication, un plan de communication PST pour garantir une communication fréquente, transparente et compréhensible a été mis en place. Ces initiatives contribuent à favoriser l'intérêt, l'adhésion et la mobilisation d'un plus grand nombre d'agents CPAS autour du projet.

En effet, au-delà de l'objectif de faire connaître et de sensibiliser les agents du Centre sur la démarche, l'enjeu est également de susciter l'intérêt pour les actions proposées et stimuler l'implication des agents dans la concrétisation des projets futurs.

Une attention permanente sera portée tout au long du projet au maintien d'une dynamique de travail collective ou collaborative autour des actions que chaque département sera amené à mener.

Les moments « clé » de communication peuvent être résumés de la façon suivante :

- **Vers les membres du comité de direction**
  - Présentation de l'évaluation PST 2013-2018 : 2018
  - Présentation et discussions relatives à la note méthodologique PST : janvier 2019
  - Mise au vert – journée de réflexion autour du PST : février 2019
  - Présentation du modèle de questionnaire de consultation : mars 2019
  - Présentation du PV de la journée des responsables : juin 2019
  - Présentation du recueil des propositions issues du questionnaire de consultation destiné aux services : juillet 2019
  - Présentation des propositions d'actions du volet interne et externe : juillet 2019
  - Validation du Programme stratégique transversal : août 2019
- **Vers les responsables**
  - Présentation de l'évaluation PST 2013-2018 et démarche PST 2019-2024 : « Midi des responsables », février 2019
  - Présentation du questionnaire de consultation destiné aux services : « Midi des responsables », mars 2019
  - Distribution du questionnaire : note de service, mars 2019
  - Journée des responsables : mai 2019
  - Envoi du PV de la journée des responsables : juin 2019
  - Envoi du recueil des propositions issues du questionnaire de consultation destiné aux services : note de service, juillet 2019
- **Vers l'ensemble de l'administration**
  - Newsletter : « Un plan stratégique pour fixer un cap », février 2019
  - Consultation des services : mars- avril 2019

- Newsletter : « Quelle suite après la consultation des services? », mai 2019
- Diffusion du recueil issu de la consultation : juillet 2019

## 2.2. Cadrage de la démarche : les étapes de travail

### 2.2.1. L'état des lieux

Les actions et les objectifs du PST doivent s'appuyer sur une bonne connaissance et vision de la réalité du CPAS de Liège. La réalisation d'un état des lieux est donc une étape indispensable pour pouvoir identifier les enjeux stratégiques et déterminer un projet pour le CPAS.

La récolte de données statistiques a été réalisée via nos rapports annuels et les statistiques officielles en ligne (Walstat, SPP IS, etc). L'idée était de reprendre des données clés pour établir une photographie chiffrée du CPAS tant au niveau de l'organisation et du fonctionnement interne qu'au niveau des missions et services rendus aux bénéficiaires de notre Centre.

### 2.2.2. La récolte des propositions d'objectifs et d'actions

La récolte des propositions s'est réalisée à plusieurs niveaux :

- **Auprès des membres du Comité de Direction** : entretiens bilatéraux (discussions libres ou dirigées sur base du PST 2013-2018 et de la Déclaration de politique sociale 2019-2024) et échanges lors des Comités de Direction.
- **Auprès des responsables de service** : journée des responsables consacrée au débat et aux échanges sur les priorités d'actions liées à l'organisation et l'environnement de travail, la gestion d'équipe et les collaborations internes.
- **Auprès de l'ensemble des agents** : réalisation d'un recueil de propositions issues du questionnaire de consultation à destination des services (*voir questionnaire en annexe*) dans lequel plusieurs thématiques spécifiques ont été abordées :
  - La lutte contre le sans-abrisme, l'insertion socio-professionnelle, le renforcement de l'accompagnement social et individuel, le logement, l'énergie, l'aide à la santé mentale ;
  - La gestion des compétences des agents, la santé et le bien-être au travail, le développement durable, la communication interne, les collaborations inter-services ;
  - Le travail en réseau.

### 2.2.3. La formulation des objectifs stratégiques

Le choix des objectifs stratégiques arrêtés dans notre PST repose sur la Déclaration de politique sociale. Ils traduisent les priorités du Conseil de l'Action sociale.

Ces objectifs sont répartis dans les volets externe et interne du PST. Ils ont été proposés et validés par le comité de pilotage du PST. Ils constituent le point de départ pour définir les objectifs opérationnels et les actions.

### 2.2.4. La définition des objectifs opérationnels et des actions

Plusieurs étapes de travail ont été nécessaires pour dégager les objectifs opérationnels et les actions du PST :

- Lecture, analyse et recouplement des différentes propositions issues :

- De la Déclaration de politique sociale ;
  - Des échanges bilatéraux avec les membres du Comité de Direction ;
  - De la journée des responsables ;
  - Du recueil des propositions issues de la consultation des services.
- Sélection, par chaque membre du comité de pilotage, d'actions proposées dans le recueil des propositions issues du questionnaire de consultation des services ;
  - Communication des premières propositions d'objectifs et d'actions au comité de pilotage;
  - Séance de lecture, d'échanges et de validation des propositions d'objectifs et d'actions pour le volet externe avec les directions de l'Administration sociale ;
  - Séance de lecture, échanges et validations des propositions d'objectifs et d'actions pour le volet interne avec la Directrice administrative f.f. ;
  - Lecture, rectification et reformulation des propositions par le Directeur général et la Présidente du CPAS ;
  - Validation finale des objectifs et actions de l'ensemble du Programme stratégique transversal par le comité de pilotage du PST.

## 2.3. Calendrier

<b>Phase 1 : CADRER LA DÉMARCHE</b>		<b>Décembre 2018 - janvier 2019</b>
<b>Élaboration méthodologie</b>	Note méthodologique Validation de la méthodologie au Comité de Direction	Décembre – janvier
<b>Analyse de la situation : état des lieux</b>	Récolte de données (statistiques SPP IS, rapports annuels, etc.) Analyse de l'évaluation du PST 2013-2018	Décembre – janvier
<b>Phase 2 : CONSTRUIRE LE PST</b>		<b>Janvier – août 2019</b>
<b>Analyse de la situation et identification :</b>  • Des propositions d'objectifs stratégiques et opérationnels  • Des propositions d'actions	Mise au vert du CODI Entretiens bilatéraux avec les membres du Comité de Direction Questionnaire de consultation des services Journée des responsables	Janvier Février Mars-avril Mai
<b>Synthèse de l'état des lieux et des propositions d'objectifs et d'actions</b>	Réalisation du recueil des propositions issues des questionnaires de consultation des services	Juin
<b>Définition des propositions d'objectifs stratégiques et opérationnels et d'actions</b>	Analyse et recoupement : - Des intentions politique issues de la Déclaration de politique sociale, - Des propositions issues des échanges bilatéraux avec les membres du Comité de Direction, - Des priorités définies lors la « Journée des responsables », - Des propositions d'actions définies dans recueil de consultation des services ;	Mai – juin

	Sélection d'actions proposées dans le recueil des propositions issues du questionnaire de consultation des services par chaque membre du comité de pilotage ;	Mai-juin
	Propositions d'objectifs et d'actions communiquées au comité de pilotage ;	Juillet
	Séance de lecture, échanges et validation des propositions d'objectifs et d'actions pour le volet externe avec les directions du pôle social ;	Juillet
	Séance de lecture, échanges et validations des propositions d'objectifs et d'actions pour le volet interne avec la Directrice administrative f.f.;	Juillet
	Lecture des propositions par le Directeur général et la Présidente du CPAS ;	Juillet
	Rectification et reformulation des propositions ;	Juillet-août
	Définition des actions prioritaires et analyse des besoins financiers.	Juillet-août
<b>Présentation du projet du PST</b>	Comité de Direction	Juillet
<b>Phase 3 : FINALISER LE PST</b>		<b>Août - décembre</b>
<b>Validation du PST</b>	Comité de Direction	Août
	Bureau permanent	Septembre
	Comité de concertation	Septembre
	Conseil de l'Action sociale	Septembre
<b>Communication sur le PST</b>	Communiqué de presse, newsletter, etc	Septembre
	Présentation du PST au personnel	Septembre-octobre
<b>Développement des outils pour la mise en œuvre du plan et des actions</b>	Rédaction des fiches actions prioritaires	Septembre
	Acquisition du logiciel de gestion de projets	Novembre

## CHAPITRE 3. ÉTAT DES LIEUX

### 3.1. La Ville de Liège, son CPAS et le contexte social

Depuis plus de 10 ans, la Ville de Liège voit sa population augmenter. La ville totalise, au 1er janvier 2019, 196.685 habitants<sup>4</sup>.

Sa population représente 5,4 % de la population wallonne (3.630.093 habitants)<sup>5</sup> et la densité de population est 13 fois supérieure à la moyenne wallonne.

Liège, métropole et ville hospitalière, inclusive et multiculturelle, compte par ailleurs une population comprenant près de 20% de personnes d'origine étrangère et plus de 160 nationalités différentes<sup>6</sup>.

Comme tous les grands centres urbains, et peut être plus encore que certains, la Ville de Liège doit faire face à d'importants défis sociaux.

Ainsi, Liège compte un taux de chômage élevé de 24,1 %. Le nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration (RI) est quant à lui toujours en augmentation (voir point 3.2).

Par ailleurs, la consultation des données statistiques sur le site du SPP intégration sociale indique que le CPAS de Liège a, proportionnellement à la population de la Ville, le pourcentage de RI le plus élevé du pays. En effet, Liège est une ville où le pourcentage de revenus d'intégration sociale par rapport à la population de la ville (5,6 %) est élevé par rapport à d'autres villes de Wallonie ou de Belgique ou encore, par rapport à la moyenne wallonne (1,96 %) ou belge (1,31 %)<sup>7</sup>.

Plus globalement, comme le signale le projet du Projet de Ville « Liège 2025 », « *en Wallonie, +/-20 % de la population vit dans un ménage dont le revenu net est inférieur au taux de pauvreté, c'est-à-dire inférieur à 60% du revenu médian national* »<sup>8</sup><sup>9</sup>.

De manière plus générale, force est de constater que le CPAS de Liège doit faire face à des difficultés importantes liées à l'environnement social, légal, politique et économique dans lequel il exerce ses actions. Il doit s'adapter aux conséquences de mesures prises à différents niveaux de pouvoir et au contexte sociétal dans son ensemble.

Au niveau social, le nombre de demandes d'aide augmente. Les agents font état de situations personnelles des usagers de plus en plus complexes et inextricables rendant le travail social de plus en plus difficile. Un accroissement des situations de grande détresse sociale et des problèmes de santé et de santé mentale est observé. De même, les travailleurs observent, au quotidien, une augmentation de l'agressivité du public, parfois en lien avec l'urgence permanente dans laquelle ils travaillent. Parmi d'autres, les difficultés engendrées par les problèmes de langue sont régulièrement mises en avant.

Par ailleurs, le CPAS ne peut que dresser les mêmes constats que la Ville de Liège concernant le sans-abrisme et la mendicité : « *Les grandes villes sont particulièrement confrontées au problème de la mendicité qui est un problème social ainsi qu'un problème d'apaisement de l'espace public. La Ville et le CPAS sont à l'heure actuelle confrontés à la nécessité de trouver des solutions pérennes pour permettre aux personnes précarisées de se réinsérer et lutter contre leurs problèmes, notamment de toxicomanie* ».

<sup>4</sup> SPF intérieur, [https://www.ibz.rm.fgov.be/fileadmin/user\\_upload/fr/pop/statistiques/population-bevolking-20190101.pdf](https://www.ibz.rm.fgov.be/fileadmin/user_upload/fr/pop/statistiques/population-bevolking-20190101.pdf), janvier 2019.

<sup>5</sup> <https://www.ibz.rm.fgov.be/fr/population/statistiques-de-population>, janvier 2019.

<sup>6</sup> Projet de « Liège 2025 - Projet de ville de la Ville de Liège – Programme stratégique transversal », septembre 2019.

<sup>7</sup> [https://stat.mi-is.be/fr/dashboard/ris\\_entities?menu=drilldown](https://stat.mi-is.be/fr/dashboard/ris_entities?menu=drilldown), juillet 2019.

<sup>8</sup> Ménages qui vivent avec un revenu de moins de 1139 € net par mois pour un isolé ou moins de 2392 € pour un ménage composé de 2 adultes et de 2 enfants de moins de 14 ans. (source : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-de-risque-de-pauvrete>, consulté le 27 août 2019).

<sup>9</sup> Projet de « Liège 2025 - Projet de ville de la Ville de Liège – Programme stratégique transversal », septembre 2019.

*et d'ivresse publique* »<sup>10</sup>. Le nombre de personnes SDF qui font appel au CPAS de Liège connaît quant à lui une croissance importante (voir point 3.2).

Enfin, un des écueils pour le public le plus fragilisé consiste souvent à accéder à un logement décent et un loyer acceptable et à s'y maintenir. Comme le notifie le Diagnostic réalisé en vue de l'élaboration du Plan de cohésion sociale 2020-2025 de la Ville de Liège, « *les chiffres se rapportant au cadre du bâti de Liège [...] décrivent un bâti urbain vieillissant* » et « *la qualité du bâti est très variable entre les quartiers de la ville de Liège* »<sup>11</sup>. De même, ce document fait état d'un coût du loyer à Liège se situant dans la moyenne wallonne mais d'une accessibilité financière difficile pour une partie de la population plus précarisée.

## 3.2. Le CPAS de Liège en quelques chiffres

### 3.2.1. L'administration du CPAS

#### a. Budget

Au 1er juillet 2019, le CPAS de Liège, c'est un budget ordinaire de 201.677.852 € et un budget extraordinaire de 4.748.700,00 €.

Le budget des dépenses ordinaires (hors facturations internes) se ventile comme suit :

- 1,62 % concerne les frais de fonctionnement, soit 3.085.650 €
- 17,52 % concernent les dépenses de personnel, soit 33.305.840 €
- 80,76 % concernent les dépenses de transfert, soit 153.560.324 €
- 0,11% concerne les dépenses de dettes, soit 201.960 €

#### b. Cadre du personnel

La dernière révision du cadre du personnel date de 2012.

Le cadre «organique» est composé de 391 postes. À cela s'ajoute :

- le cadre «contractuel» composé de 181 postes ;
- le cadre des cabinets du Président et du Directeur général, composé de 12 postes.

#### c. Nombre total d'agents

739 agents employés par le CPAS<sup>12</sup> au 1er juillet 2019 (équivalent à 704,45 ETP).

#### d. Nombre d'agents gradués spécifiques assistants sociaux

242 agents sous contrat gradués spécifiques assistants sociaux<sup>13</sup> employés par le CPAS (équivalent à 228,65 ETP)<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Diagnostic en vue de l'élaboration du Plan de cohésion sociale 2020-2025 de la Ville de Liège, avril 2019.

<sup>12</sup> Sont compris les agents sous contrat CPAS dans les services du CPAS, les agents sous contrat de la Ville de Liège mis à disposition du CPAS et les agents sous contrat Article 60§7.

<sup>13</sup> Ne sont repris que les assistants sociaux. Les responsables de service et les superviseurs ne sont pas repris.

<sup>14</sup> Sur ces 242 agents, 156 (soit 147,35 ETP) travaillent dans les antennes sociales.

### e. Nombre de services et d'implantations

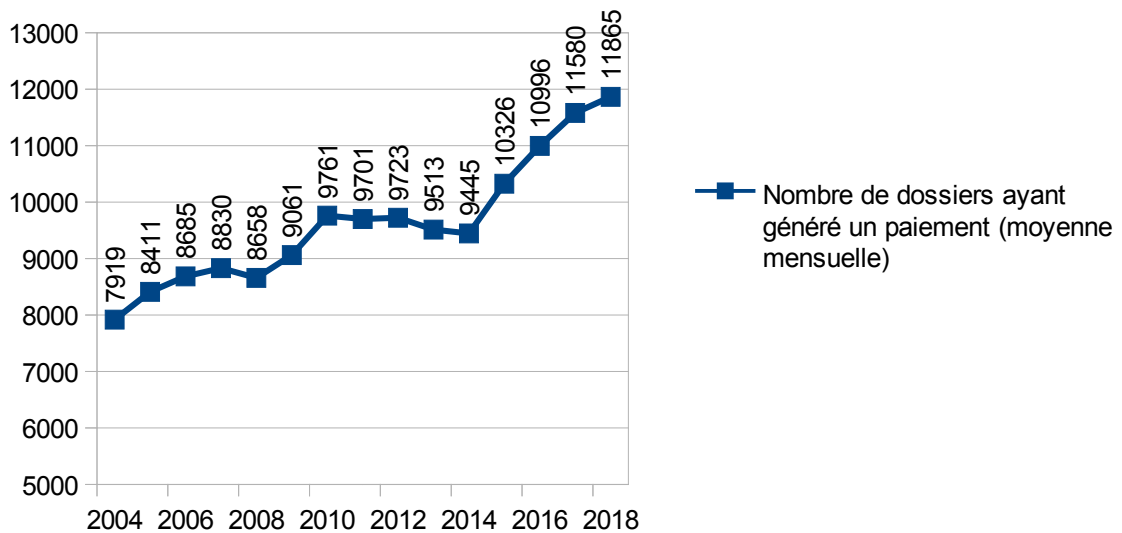
Le CPAS de Liège compte près de **50 services** différents répartis en **25 lieux** distincts sur le territoire de la Ville, permettant d'assurer une large diversité et une proximité importante des services rendus à la population.

## 3.2.2. Les bénéficiaires du CPAS

### a. Les bénéficiaires du revenu d'intégration (RI), de l'aide sociale équivalente (ERI) et des aides sociales diverses

#### 1) Evolution du nombre de dossiers ayant généré un paiement

Evolution du nombre de dossiers ayant généré un paiement (RI, ERI, Aides sociales) - moyenne mensuelle - 2004-2018



Source : CPAS de Liège

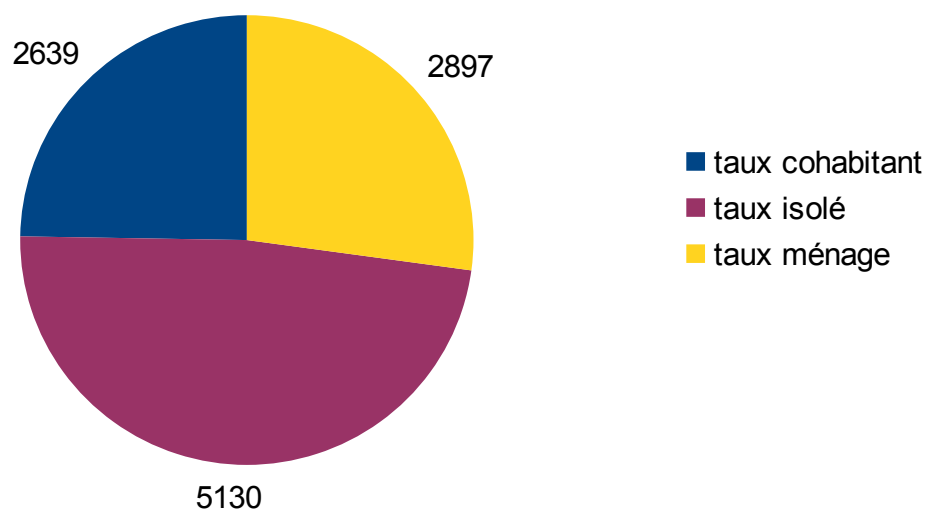
Un nombre toujours croissant de citoyens fait appel aux services du CPAS. A titre d'exemple, plus de 11.800 dossiers par mois en moyenne ont engendré un paiement en 2018, contre 8.658 dix ans plus tôt. Cela représente une augmentation de 3.142 dossiers (36%).

Ces 11.800 dossiers reprennent les revenus d'intégration, les aides sociales équivalentes et aides sociales diverses. Ils ne concernent par contre que des demandes ayant abouti à un paiement.

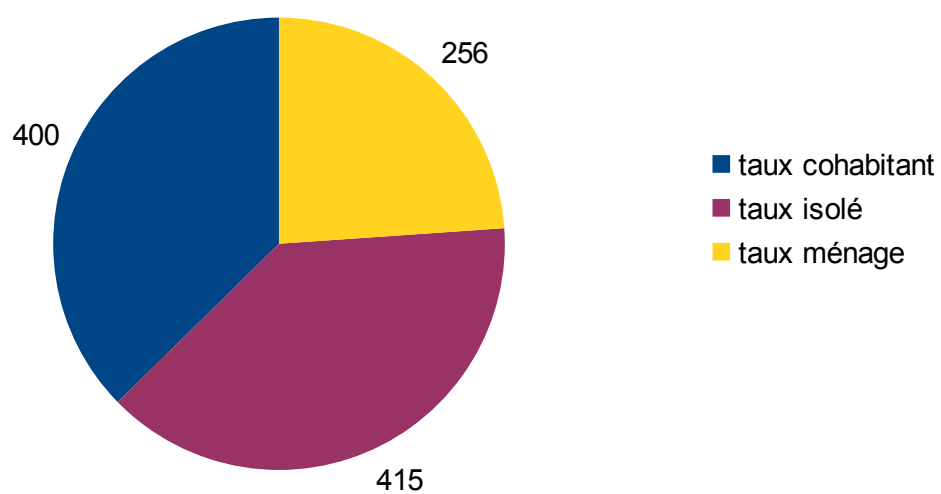
Ce nombre ne tient pas compte des dossiers traités ayant abouti à un refus, des dossiers nouvellement ouverts, des dossiers en cours d'examen.

## 2) Le RI et ERI en 2018

2018 - moyenne mensuelle du nombre de RI par type de ménage



2018 - Moyenne mensuelle de ménages aidés en 2018 (ERI) par type de ménage

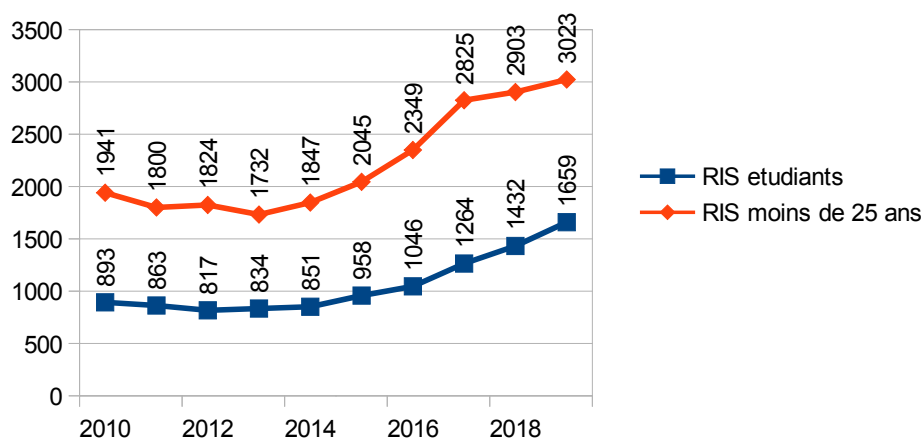


Source : CPAS de Liège



## b. Le public jeunes

### Evolution du nombre de RI 18-25 ans et de RI étudiants au CPAS de Liège



Source : RI moins de 25 ans : SPP IS  
RI étudiants : CPAS de Liège

Plus de 3.000 jeunes (moins de 25 ans), dont plus de la moitié sont des étudiants, reçoivent un revenu d'intégration du CPAS. Ce nombre est en constante augmentation, passant de 1.941 RI sur 54.570 habitants de moins de 25 ans en janvier 2010 à 3.023 RI sur 55.844 habitants de moins de 25 ans en janvier 2019. Parmi ces jeunes (hors catégories étudiants)<sup>16</sup> :

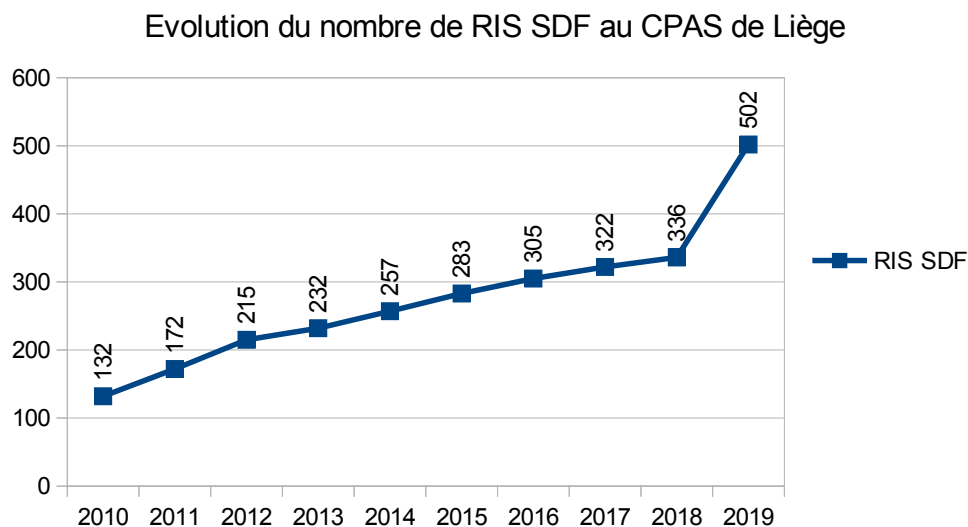
- 7 % ont un emploi ;
- 21 % sont en recherche active d'emploi ;
- 17 % sont en formation ;
- 55 % ne sont ni à l'emploi, ni aux études, ni en formation.

De même, le nombre de RI étudiants a fortement augmenté de janvier 2010 à janvier 2019, passant de 893 à 1.659. Sur ces étudiants :

- Plus de la moitié sont dans l'enseignement secondaire supérieur (56%) ;
- Près d'un quart dans l'enseignement supérieur de type court (24 %) ;
- 11,6 % suivent des études dans l'enseignement supérieur de type long ;
- 5,6 % sont en formation en alternance de plein exercice ;
- 2,3 % sont dans l'enseignement spécial.

<sup>16</sup> Chiffres CPAS (avril 2019).

### c. Le public SDF



Source : CPAS de Liège

L'évolution du nombre de RIS SDF est également éclairante quant à la situation rencontrée sur le territoire de la Ville de Liège. En janvier 2010, le CPAS de Liège comptait 132 RIS SDF, pour 502 en janvier 2019 avec une évolution exponentielle au cours de la dernière année.

### d. Autres

Le CPAS de Liège, c'est aussi, en 2018 :

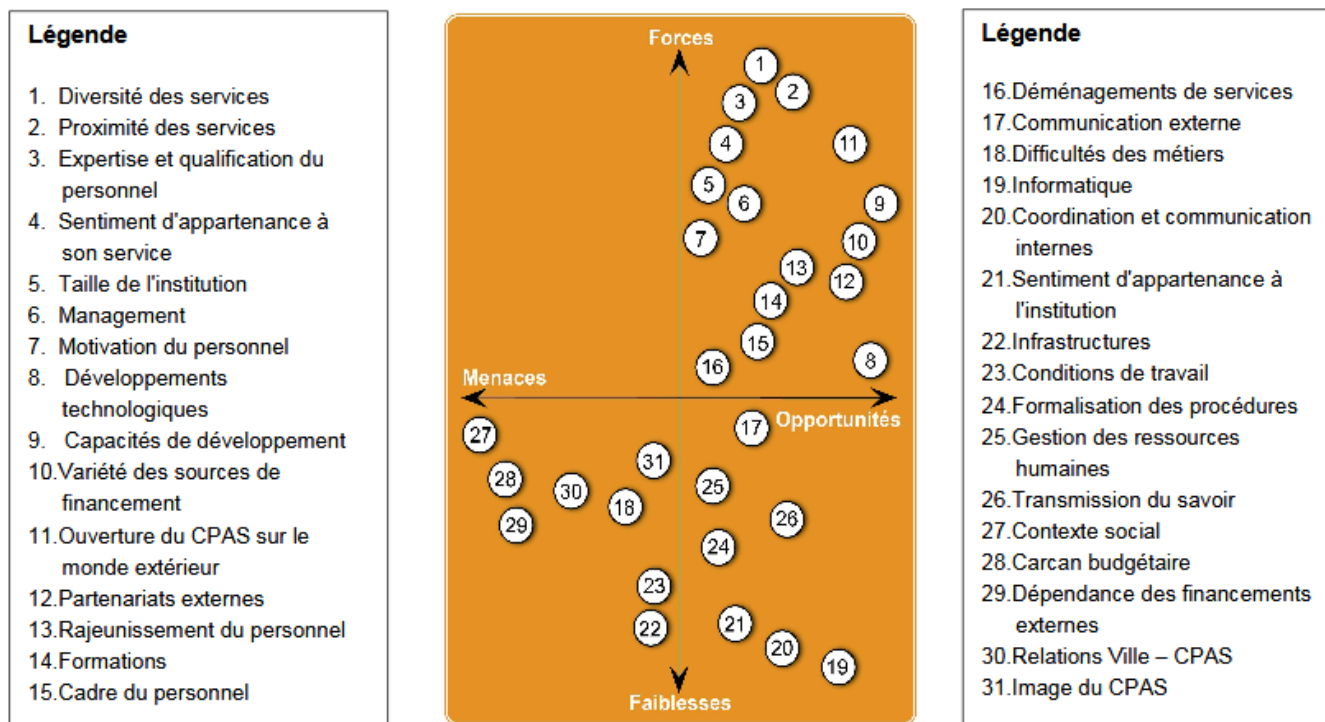
- Plus de 3.400 dossiers actifs au sein du Service Reinser (service de réinsertion professionnelle).
- 1.492 personnes suivies par l'Urgence sociale, ce qui représente plus de 21.000 démarches et plus de 400 interventions nocturnes.
- 2.449 personnes différentes reçues par le service et 450 bilans effectués au sein du Relais Santé.
- 3.253 personnes qui se sont présentées aux permanences du Service Energie et 1.177 dossiers actifs au 31 décembre 2018 au sein de ce service.
- 643 dossiers actifs en médiation amiable au service Médiation de Dettes.
- 158 dossiers en Règlement collectif de dettes au 31 décembre 2018.

### 3.3. Le CPAS de Liège : observations particulières

#### 3.3.1. Le CPAS de Liège et la perception des agents sur son fonctionnement interne

Une analyse SWOT<sup>16</sup> a été réalisée en 2012 au moment de dresser l'état des lieux de la situation ayant précédé le Programme stratégique transversal du CPAS de Liège 2013-2018.

Cette analyse a abouti aux constats suivants :



La mise en regard de cet état des lieux antérieur avec le résultat de la consultation des services 2019 et celui de la journée de travail avec les responsables de service permet de dégager un certain nombre de constats sur différentes thématiques internes.

#### a. Processus, organisation et procédures

L'état des lieux de 2012 faisait état d'un manque de cohérence et de formalisation des procédures internes. Même si pour certaines thématiques ou certains services, cette formalisation a vu le jour ces dernières années, la volonté est de poursuivre le travail par la mise en place de nouveaux processus de travail, par une réorganisation des services et de leurs missions, par une meilleure répartition de la charge de travail et par la recherche de nouveaux outils de travail – largement réclamée – pour alléger cette charge.

#### b. Développement et utilisation des nouvelles technologies

Le retard en matière informatique – équipements, logiciels, performance – était unanimement soulevé en 2012. Quelques années plus tard, le CPAS s'est doté d'équipements informatiques plus performants et plus modernes. Le travail d'informatisation se poursuit. Néanmoins, certaines faiblesses restent pointées. Outre l'équipement en matériel, il convient de mettre à disposition des services des logiciels facilitant et simplifiant le travail des agents. Le développement du dossier social unique informatisé du

<sup>16</sup> De l'anglais, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats : Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces.

bénéficiaire est une demande généralisée au sein des service sociaux. Celle-ci devrait être rencontrée prochainement avec l'installation de la nouvelle solution informatique choisie par le Conseil de l'Action sociale pour la gestion des dossiers sociaux. En ce qui concerne la gestion du personnel, épinglons l'implémentation définitive en 2018-2019 du nouveau logiciel de gestion informatique du personnel (ULIS) permettant de plus amples fonctionnalités. L'amélioration du dispositif de demande au service Informatique (DSI) est également réclamée.

### *c. Gestion des finances*

Les constats de 2012 restent identiques en 2019. Le CPAS, tenu d'élaborer son plan de gestion, se voit imposer un cadre financier contraignant et des mesures de gestion à respecter.

À cela, s'ajoute le système de financement fédéral partiel des RIS qui entraîne une charge financière importante pour le CPAS, charge qui ne cesse de croître à mesure de l'augmentation du nombre d'aides octroyées. Cette problématique n'est évidemment pas propre à la situation liégeoise mais plombe particulièrement les budgets des CPAS qui accueillent un nombre important de bénéficiaires.

Face à cette situation, le CPAS doit continuer à assurer une gestion rigoureuse des moyens dont il dispose. Il doit, avec ces moyens, œuvrer pour améliorer son organisation et renforcer ses missions au bénéfice des plus précarisés.

La poursuite de la mise en place de synergies entre la Ville et le CPAS est un des moyens et une opportunité pour le CPAS de réaliser des économies d'échelle. Il en est de même du développement d'une stratégie de recherche et de gestion de subsides et de projets plus cohérente avec les missions et les besoins du public, et ce pour éviter d'inscrire le CPAS dans des projets énergivores, parfois insuffisamment financés et ne répondant pas toujours aux besoins constatés par les agents de terrain.

### *d. Gestion des ressources humaines*

Dès 2013, une Cellule GRH a vu le jour et permis d'entamer le développement d'une dynamique de gestion des ressources humaines plus cohérente et efficace notamment via la mise en place de procédures plus claires relatives à la gestion des recrutements, à la mobilité interne, aux demandes de mutation. Bien entendu, de nombreux défis sont toujours à relever. Les agents consultés en 2019 en soulèvent un certain nombre.

#### *Recrutement et évolution de carrière*

L'analyse SWOT de 2012 mettait en exergue le lien entre les améliorations à réaliser en termes de gestion des recrutements, d'évolution de carrière, d'évaluation du personnel et la mobilisation et la motivation du personnel.

Ces dernières années, plusieurs difficultés soulevées à l'époque ont été levées, parmi lesquelles, par exemple, la systématisation des procédures d'appels interne et externe pour plus de transparence et d'équité, ou encore celle des évaluations du personnel. L'intention est également de continuer à développer notre politique de gestion de l'absentéisme.

#### *Transmission du savoir et savoir faire*

En 2012, il est fait état du manque d'information et d'accompagnement lors de l'entrée en fonction des nouveaux agents, accentuant la difficulté d'intégration de ceux-ci. Un plan d'actions d'amélioration de l'accueil des nouveaux agents a été élaboré et plusieurs actions ont été initiées. Il ressort néanmoins de la consultation 2019 la nécessité de poursuivre le travail entamé.

Le rajeunissement du personnel est perçu en 2012 comme une réelle opportunité et l'occasion d'apporter un nouveau souffle et une nouvelle dynamique au sein des services. Toutefois, les agents insistent sur le renforcement de l'écolage des jeunes agents nouvellement arrivés et sans expérience et l'uniformisation de leur formation dès leur entrée en fonction.

### Qualification du personnel et formations

Les agents du CPAS mettent souvent en avant la cohésion, la solidarité et l'entraide qui règnent au sein de leur équipe. Comme en 2012, ils soulignent également l'expertise, la créativité, la polyvalence, l'adaptabilité et la mobilisation du personnel comme des forces permettant, dans une certaine mesure, de répondre aux évolutions des demandes et aux urgences rencontrées. Ils notent néanmoins que ces forces ne peuvent permettre, à elles seules, de faire face à l'évolution conjoncturelle.

L'accès à des formations de qualité reste un souhait exprimé par de nombreux agents. Par ailleurs, certains d'entre eux déplorent le manque d'information sur les formations proposées, d'autre expriment la crainte de se voir refuser une demande de formation. La question des formations devra faire l'objet d'une attention particulière dans les années à venir.

#### *e. Bien être au travail*

##### Les conditions et l'environnement de travail

Certains locaux du CPAS de Liège sont – c'est un fait – plus adéquats que d'autres à la réalisation du travail, qu'il s'agisse du travail social ou des services supports. De même, le renouvellement du matériel de travail, qui se poursuit graduellement, reste un élément qui doit retenir l'attention. Globalement, l'amélioration des infrastructures et des postes de travail reste une préoccupation majeure de l'administration et doit se poursuivre.

Autre préoccupation majeure, l'importante charge de travail ressentie comme telle par la majorité des agents. Même si elle n'est pas spécifique au CPAS de Liège<sup>17</sup>, elle ne peut être négligée et doit faire l'objet d'une attention particulière dans le but d'améliorer le bien-être des travailleurs.

#### *f. Dynamique managériale*

L'analyse de 2012 mettait en avant l'importance de consacrer une attention particulière envers les responsables d'équipes et directions de départements et ce, dans un souci d'efficacité des services, d'encadrement dynamique, de gestion des équipes et de bonne connaissance des rôles et responsabilités de chacun.

Ces préoccupations restent un enjeu important. Il conviendra de répondre aux attentes des agents et de la ligne hiérarchique intermédiaire en permettant à cette dernière d'accroître ses compétences en management et de se former, de manière continue, au bénéfice des pratiques quotidiennes des uns et des autres, d'une part et du bien être des équipes, d'autre part.

#### *g. Collaborations internes*

En 2012 déjà, les agents pointaient un cloisonnement des services entraînant un manque de circulation des informations, un manque de coordination, mais aussi une méconnaissance mutuelle des services. Si depuis lors, les réunions de coordination et d'échange se sont multipliées, à différents niveaux (Comité de Direction, réunions trimestrielles des responsables de service, échanges plus directs...), il reste, dans la pratique, un chemin à parcourir pour mettre fin à ce cloisonnement et ce manque de connaissance et de reconnaissance. Selon les services, cela doit passer par la création d'outils communs, une communication transversale de qualité, l'organisation de rencontres professionnelles entre services et la désignation de personnes de référence par service joignables et disponibles.

---

<sup>17</sup> En atteste l'étude commandée par le SPP IS de novembre 2014 sur l'analyse de la charge de travail des travailleurs sociaux dans les CPAS belges.

## *h. Communication interne et externe*

### Interne

En 2012, les agents pointaient un manque de communication interne, verticale et horizontale. Depuis lors, le plan de communication interne 2017-2019 a d'ores et déjà permis d'identifier et de mettre en œuvre différentes actions pour améliorer la fluidité de la communication au sein du Centre. Parmi celles-ci, la création d'une lettre d'information mensuelle diffusée à tous les agents du CPAS, les réunions périodiques des responsables de service, moment de partage d'information et d'échanges, sont pointées comme des éléments positifs. Le travail doit se poursuivre, avec un focus particulier sur les moments d'échanges et d'écoute avec les directions.

### Externe

En 2012, les agents pointaient la communication externe comme une opportunité à saisir, notamment pour faire connaître et valoriser l'image du CPAS et ses multiples services et actions. Un pas a été franchi en 2019 avec l'adoption d'une nouvelle identité visuelle et d'une charte graphique permettant d'uniformiser les supports de communication vers les bénéficiaires. Le travail doit se poursuivre. La nécessité d'élaborer de nouvelles brochures, de travailler sur l'image du CPAS reste d'actualité. Il semble tout aussi important de valoriser le travail réalisé en CPAS, que d'aucuns cantonnent à une image négative et dépréciative de ses actions et du public qui le fréquente.

## CHAPITRE 4. DÉFINITION ET DESCRIPTION DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

Les objectifs stratégiques expriment le rôle que le CPAS de Liège entend jouer dans la société (volet externe) et les changements qu'il souhaite mettre en œuvre dans son organisation interne (volet interne). Pour le PST 2019-2024, 9 objectifs stratégiques et 32 objectifs opérationnels ont été retenus.

### 4.1. Le volet externe

#### Objectif stratégique 1 : Être un CPAS qui assure un accompagnement social individuel global intégré et renforcé

Face à l'augmentation du nombre de bénéficiaires qui émergent au CPAS, il est indispensable de garantir un accompagnement social individuel de qualité et de repenser la prise en charge des personnes suivies par nos services. Cela passe notamment par un accueil de qualité, une meilleure orientation vers les services adéquats et le respect des délais dans le cadre du traitement d'une demande d'aide (revenu d'intégration et aide sociale). Une meilleure répartition de la charge de travail (et du nombre de dossiers) entre les assistants sociaux des différentes antennes est aussi nécessaire. Cette répartition plus équitable doit s'accompagner d'une révision des processus de travail tant au niveau de la gestion d'un dossier social qu'au niveau des processus de fonctionnement interne, communicationnels et décisionnels. En outre, cet accompagnement social individuel ne sera que meilleur si l'ensemble des services sociaux collaborent et communiquent davantage entre eux, que ce soit au travers du futur nouveau logiciel social unique ou des moments d'échanges inter-services.

#### Objectif stratégique 2 : Être un CPAS qui vise l'insertion sociale au bénéfice du développement personnel et l'insertion professionnelle en vue d'augmenter les mises à l'emploi, avec une priorité pour les jeunes

Si augmenter la mise à l'emploi des bénéficiaires du CPAS s'avère être un objectif majeur pour le CPAS, il est tout aussi important de viser une réinsertion professionnelle durable et stable. La mise en place de dispositifs efficaces pour préparer, informer, former et accompagner les bénéficiaires en amont de leur introduction dans le circuit du travail constitue un objectif permanent pour les services d'insertion socio-professionnelle. Pour ce faire, une révision de l'organisation interne de ces services devrait être menée. Cette révision doit notamment permettre d'augmenter le taux de fréquentation des services d'insertion sociale (SIS), d'assurer un nombre plus important de suivis des bilans qui sont utilisés par les antennes dans le cadre du PIIS et de proposer une meilleure procédure relative à l'engagement et la prise en charge des personnes amenées à travailler sous contrat Article 60§7 ou Article 61 (sélection, réserve de recrutement, formation, suivi après contrat, etc.). L'intensification de l'accompagnement du public 18-25 ans est aussi une priorité pour favoriser leur intégration sur le marché de l'emploi.

#### Objectif stratégique 3 : Être un CPAS qui lutte contre la grande précarité en particulier le sans-abrisme, la précarité énergétique, la pauvreté infantile et pour l'accès au logement et aux soins de santé

La Ville de Liège, plus que d'autres grandes villes de Belgique, connaît une paupérisation importante de sa population. La problématique du sans-abrisme constitue pour la commune et le CPAS un défi de taille, tout comme la question de l'accès à des logements décents, aux soins de santé et à l'énergie. En ce sens, la lutte contre toutes les formes de précarités est une priorité absolue pour le CPAS. La prise

en charge des personnes les plus fragilisées et en détresse sociale doit être renforcée par l'utilisation accrue des aides existantes et l'accès facilité aux dispositifs proposés par nos services mais aussi par le développement de concertations ou de protocoles de collaboration avec la Ville de Liège, la Province de Liège, le Relais Social du Pays de Liège et le secteur associatif liégeois. Le renforcement des actions en matière de lutte contre la pauvreté infantile est aussi un objectif du PST.

#### **Objectif stratégique 4 : Être un CPAS qui mobilise un réseau partenarial large et diversifié pour la mise en œuvre de ses actions**

Le CPAS de Liège est le noyau social de la Ville de Liège mais il ne peut fonctionner seul. Il ambitionne d'être une institution ouverte qui, pour mieux répondre à ses missions, s'appuie sur un large réseau diversifié d'acteurs extérieurs.

Entretenir, intensifier et activer les partenariats est essentiel pour mettre en œuvre des actions cohérentes. En amont de ces partenariats, le CPAS doit s'atteler à améliorer sa visibilité auprès des services partenaires et des acteurs associatifs liégeois et conduire ainsi à une meilleure connaissance mutuelle des missions des uns et des autres. Organiser des actions de communication facilitera les contacts, pourra aboutir à de nouvelles conventions de partenariats et par ce biais, favorisera un meilleur suivi et accompagnement des usagers dans leur parcours d'intégration. Les collaborations avec la Ville de Liège, les acteurs publics ou associatifs restent primordiales pour la mise en œuvre d'actions concrètes en faveur des personnes les plus fragilisées sur le territoire de la commune. La poursuite des synergies avec la Ville constitue une priorité, notamment pour le développement d'actions de lutte contre la pauvreté et le sans-abrisme.



## 4.2. Le volet interne

### Objectif stratégique 5 : Être un service public cohérent et structuré qui garantit une gestion rigoureuse des moyens mis à sa disposition

Le CPAS souhaite rendre un service de qualité aux citoyens tout en garantissant une gestion rigoureuse et efficiente des moyens mis à sa disposition. Cela se traduit notamment par la recherche de nouveaux processus de travail plus efficaces, simples et standardisés, par le développement de nouvelles synergies et partenariats, par la valorisation du patrimoine du CPAS et par la mise en place d'une politique globale de contrôle interne.

Dans cette recherche d'efficience, tous les outils qui participent à la maîtrise des capacités et des effectifs sont essentiels. L'informatisation des processus de gestion et de travail fait partie de ces outils. Le CPAS se doit également de poursuivre et renforcer la gestion rigoureuse et prévisionnelle de ses finances.

### Objectif stratégique 6 : Être une organisation qui répond aux besoins de l'institution et aux difficultés relatives à la charge de travail

Mieux répartir la charge de travail et ainsi réduire les difficultés qui en découlent sur le personnel représente une priorité pour le CPAS. La mise en place d'une bonne gestion des ressources humaines dynamique et moderne constitue un défi fondamental pour notre CPAS en ce qu'elle peut contribuer à une meilleure organisation des services, de leur fonctionnement quotidien et de leurs activités respectives.

### Objectif stratégique 7 : Être une organisation attentive à son personnel

Du recrutement d'un agent à son départ, il est important de consacrer le temps et les moyens nécessaires pour favoriser son intégration, de lui proposer des formations cohérentes en lien avec ses attentes et les besoins du CPAS, d'évaluer régulièrement ses compétences et d'être attentif à son bien-être. Ce dernier passe, d'une part, par l'amélioration des conditions et de l'environnement de travail et d'autre part, par une attention permanente aux aspects relatifs à la sécurité et à la qualité des bâtiments.

### Objectif stratégique 8 : Être une organisation qui promeut une dynamique collaborative au sein de ses services

Le CPAS souhaite participer à la mise en place d'actions favorisant la cohésion entre les agents, leur motivation et leur sentiment d'appartenance envers l'institution. Pour répondre à cet objectif, il est nécessaire d'activer de nouveaux leviers communicationnels. Que ceux-ci soient écrits, oraux ou événementiels, ils doivent participer à l'amélioration des relations humaines et des liens professionnels. La communication ascendante et la communication horizontale doivent être privilégiées.

Ensuite, il est tout aussi important de soutenir la structure managériale intermédiaire. Les gestionnaires d'équipe ont un rôle central et déterminant. En effet, ils ont comme mission d'une part, de soutenir, d'écouter, de motiver et d'informer leurs agents et d'autre part, de participer, sur le terrain, au développement et au maintien de l'esprit d'équipe et du dialogue entre services ou collègues.

### Objectif stratégique 9 : Être une organisation soucieuse du développement écologique durable au service de l'humain

Le développement durable comporte de multiples facettes et peut se décliner en de nombreux thèmes. Le CPAS de Liège souhaite être actif, avec et en faveur de son administration, dans le lancement d'initiatives participant à la transition énergétique, à la lutte contre le gaspillage, à la sensibilisation de notre empreinte environnementale et à une meilleure qualité de vie des agents.

## CHAPITRE 5. LISTE DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET DES ACTIONS PAR OBJECTIF STRATÉGIQUE

### VOLET EXTERNE : UN CPAS AU SERVICE DE L'USAGER ET DE LA POPULATION

**Objectif stratégique 1 : Être un CPAS qui assure un accompagnement social individuel global intégré et renforcé**

**Améliorer l'accueil des usagers dans les services et permettre une orientation efficace vers les services compétents (OO 1)**

Notre CPAS enregistre en moyenne 800 nouvelles demandes d'aide par mois. Actuellement, l'accueil du public relève de l'antenne sociale de quartier territorialement compétente en fonction du statut ou du lieu de résidence effective du demandeur. Afin de lever les inconvénients liés à cette décentralisation, il est proposé d'uniformiser l'accueil des demandeurs et, de manière générale, de revoir la politique d'accès du CPAS pour répondre à la volonté d'améliorer la qualité de la réception du public tant sur le plan des infrastructures que sur le plan fonctionnel de la gestion des nouvelles demandes. Il s'agit aussi d'améliorer le confort de travail du personnel affecté à la réception des nouveaux demandeurs.

- (1) Organiser et mettre en place le guichet unique d'accueil, standardisé et efficient, pour l'introduction des nouvelles demandes d'aide sociale
- (2) Organiser un système de ticketing dans chaque antenne/service (gestion des arrivées dans les salles d'attente)
- (3) Réaménager et moderniser les espaces d'accueil et d'attente notamment avec l'installation du WIFI
- (4) Disposer d'une signalétique claire et uniformisée dans les bâtiments accessibles au public
- (5) Développer les compétences interactionnelles des agents d'accueil dans le domaine de l'écoute, de l'empathie, la communication, l'orientation, la confidentialité...

**Faire évoluer les pratiques professionnelles et les processus de travail en vue d'améliorer les délais de traitement dans la gestion des demandes (OO 2)**

L'efficacité du travail des agents dans le traitement des dossiers sociaux passe par une amélioration des pratiques professionnelles, des processus de travail et des moyens que le CPAS met à disposition pour permettre d'exercer plus facilement les tâches qui leur sont attribuées. Il s'agit également d'assurer l'uniformisation de l'accompagnement social réalisé par le CPAS quelle que soit l'antenne décentralisée dont relève le demandeur d'aide dans le but d'apprécier équitablement les besoins de chacun et veiller à ce que ce qui est dû soit effectivement donné. Enfin, sans remettre en question les réalités du travail en réseau, il s'agit d'éclaircir les modalités de coopération entre les travailleurs sociaux « généralistes » et les travailleurs sociaux « spécialisés » dans la conduite de l'accompagnement social.

- (6) Mettre en place un système de SMS automatique de rappel des rendez-vous
- (7) Mettre en place une équipe mobile d'assistants sociaux et de superviseurs
- (8) Actualiser les vade-mecum et finaliser l'ensemble des « kits thématiques » en vue de disposer

d'un recueil de pratiques, simple à utiliser

- (9) Rédiger pour chaque service social, l'ensemble des procédures de fonctionnement
- (10) Réaffirmer le rôle de référent central de l'assistant social d'antenne dans la gestion globale des dossiers

**Assurer une meilleure collaboration entre les services sociaux en vue d'améliorer l'efficience et la qualité des services (OO 3)**

**Le développement de liens de coopération entre services sociaux vise l'amélioration des pratiques dans l'intérêt des Liégeois les plus fragilisés. Plus que jamais, notre service public cherche à coordonner ses actions, ses services et ses équipes autour de l'utilisateur.**

**Souvent présenté comme un ensemble disparate et complexe, il s'agit pour le CPAS de mettre en place une véritable communauté dont les multiples composantes sont en interaction continue. Cet objectif passe par une clarification des liens fonctionnels, des modalités de collaboration entre les services et les agents qui y travaillent et interviennent dans le parcours de l'accompagnement social assuré par le CPAS.**

- (11) Réunir les services sociaux sous un seul pôle social subdivisé en 2 départements : Action sociale et Urgences sociales
- (12) Organiser une journée de mise en situation (de l'introduction d'une demande à la mise à l'emploi) afin de donner la possibilité aux agents du CPAS d'expérimenter le parcours de l'utilisateur par diverses animations
- (13) Organiser des tables rondes sur des thématiques sociales communes et transversales
- (14) Systématiser la désignation d'un référent par thématiques transversales
- (15) Organiser des rencontres et des permanences entre des agents de référence pour l'insertion (Réinser, SIS, Cap Insertion, Dynamisation) au sein des antennes sociales

## Objectif stratégique 2 : Être un CPAS qui vise l'insertion sociale au bénéfice du développement personnel et l'insertion professionnelle en vue d'augmenter les mises à l'emploi, avec une priorité pour les jeunes

Améliorer et simplifier le parcours d'intégration des bénéficiaires pour favoriser l'accès à un emploi durable (OO 4)

**Renforcer et mettre en place des dispositifs en vue de préparer et informer les bénéficiaires pour leur permettre d'accéder à un emploi est essentiel. Pour cela, certaines pratiques doivent être adaptées, renforcées, amplifiées. Pour une meilleure orientation du public, il est indispensable de redéfinir la place de chaque service du CPAS dans le parcours de l'utilisateur et leurs missions respectives. De même, la coordination entre les services du CPAS spécialisés dans l'insertion socio-professionnelle et les antennes sociales est essentielle. Une attention accrue doit également être portée à l'adéquation de nos pratiques, notamment en termes de recherche d'emploi, avec l'évolution du monde du travail. Enfin, la recherche de nouveaux partenariats avec d'autres opérateurs est fondamentale pour permettre un accès plus diversifié à des formations spécifiques, pour amplifier le captage d'emploi, pour pouvoir proposer des stages pertinents ou encore pour orienter au mieux le public le plus éloigné de la langue française.**

- (16) Réorganiser le suivi des PIIS entre les services d'insertion socio-professionnelle et les antennes
- (17) Redéfinir les publics cibles des services d'insertion socio-professionnelle
- (18) Redéfinir et améliorer le trajet d'insertion du bénéficiaire au travers des différents services du CPAS
- (19) Augmenter le nombre de bénéficiaires pris en charge par Cap Insertion au travers de l'adoption d'un système d'entrée permanente et d'une gestion des dossiers des bénéficiaires en fonction de leurs besoins réels
- (20) Développer l'utilisation des nouvelles technologies au sein de l'atelier « recherche d'emploi » (rédaction de CV, de lettres de motivation et préparation aux entretiens d'embauche) au sein du service Reinser
- (21) Disposer d'une cellule « captage d'emploi » ayant comme mission de repérer des offres, de prendre des contacts avec les entreprises, d'anticiper les besoins en formations de certains bénéficiaires en fonction des opportunités et de faire la promotion de ces offres dans les services du pôle social
- (22) Renforcer l'orientation des bénéficiaires vers des formations qualifiantes ou pré-qualifiantes porteuses d'emploi avant de les proposer à l'emploi
- (23) Collaborer avec le Forem et d'autres acteurs de formation afin de mieux cibler les formations permettant d'accéder aux emplois les plus demandés
- (24) Créer un canal d'échanges privilégiés entre les assistants sociaux qui recherchent des formations précises pour les bénéficiaires et un référent « formation » qui peut les aider dans ces recherches (connaissance du réseau, informations, conseils...)
- (25) Envisager des mises en situations professionnelles via les dispositifs existants (Plan formation-insertion – PFI –, mise en situation professionnelle – MISIP –...) en partenariat avec le Forem
- (26) Améliorer les processus d'insertion sociale des primo-arrivants qui doivent directement être orientés vers des cours de français s'ils ne le maîtrisent pas
- (27) Systématiser l'évaluation et la validation des compétences pour toute personne qui entre dans un parcours d'intégration (ex : objectiver via un relevé précis pour chaque personne le parcours scolaire, les formations, les expériences professionnelles)

### Renforcer et augmenter la prise en charge des bénéficiaires en amont de l'insertion professionnelle via les services d'insertion sociale et d'activation sociale (OO 5)

Les SIS et services d'activation sociale permettent aux bénéficiaires d'acquérir des compétences sociales de base indispensables à la poursuite d'un parcours et d'un projet d'intégration socio-professionnelle. Renforcer la collaboration entre les services d'insertion et d'activation sociale et les antennes sociales, pour une meilleure orientation et un meilleur suivi individuel, est essentiel. Il est tout aussi important d'uniformiser les pratiques et méthodologies de travail des services d'insertion sociale, afin notamment, de permettre une plus grande mobilité des personnes qui y sont accueillies. Il convient également de se montrer innovant et de proposer de nouveaux ateliers ouverts à un public plus diversifié et nombreux.

- (28) Créer un groupe de travail pour uniformiser les pratiques professionnelles et renforcer la dynamique du travail collectif entre les SIS
- (29) Revoir les techniques d'approches pour inciter les bénéficiaires à intégrer les ateliers des SIS en vue d'augmenter le nombre de participants
- (30) Proposer de nouveaux ateliers collectifs plus pertinents et cohérents avec l'évolution de la société

### Rendre plus efficient le dispositif de mise à l'emploi via les contrats Article 60§7 (OO 6)

Le CPAS a pour mission de garantir le droit à l'intégration sociale aux personnes qui ne disposent pas de revenus suffisants et qui remplissent certaines conditions légales. L'aide peut prendre la forme d'un revenu d'intégration sociale mais aussi, par exemple, d'une mise à l'emploi. Cette mise à l'emploi permet à la fois de fournir une expérience professionnelle et de permettre de récupérer les droits aux allocations de chômage. Le CPAS de Liège veut augmenter le nombre de personnes mises à l'emploi via un contrat Article 60§7. De même, dans la pratique, une réflexion mérite d'être menée sur la valorisation et l'intégration des travailleurs employés sous contrat Article 60§7 dont le suivi doit se concevoir comme un continuum. Cela nécessite de mieux former, de mieux accompagner pendant l'emploi et pendant le passage, parfois délicat, vers la fin de contrat, le Forem et le monde du travail dans toute sa complexité.

- (31) Constituer une réserve de recrutement pour les postes sous contrat Article 60§7 en vue d'anticiper les emplois à pourvoir
- (32) Organiser des rencontres régulières entre les travailleurs des antennes sociales et de Réinsérer pour mieux orienter, de manière concertée, les bénéficiaires vers ce service
- (33) Renforcer l'accompagnement des personnes engagées sous contrat Article 60§7 - avant, pendant et en fin de contrat – afin de mieux les préparer à l'entrée en fonction et leur assurer une formation continue
- (34) Organiser des séances d'information et de sensibilisation auprès des utilisateurs internes et externes sur leurs rôles et responsabilités dans le cadre des mises à l'emploi sous contrat Article 60§7

## Renforcer l'accompagnement individualisé des jeunes (18-25 ans) pour favoriser leur intégration sur le marché de l'emploi (OO 7)

L'augmentation du nombre de jeunes bénéficiaires du CPAS implique de revoir et renforcer les actions spécifiques envers ce public. Derrière ces jeunes se cachent des réalités et des problématiques diverses, allant de celles de l'étudiant dans l'enseignement universitaire au jeune qui n'est ni aux études, ni à l'emploi, ni en formation et est en total décrochage. Par ailleurs, le public jeune est un public qui rencontre plus de difficultés à intégrer le marché du travail, pour différentes raisons, qu'elles soient liées à un manque d'expérience professionnelle ou à certaines lacunes personnelles.

**Le CPAS veillera dès lors à mettre en place des actions pour renforcer l'accompagnement de ce public plus fragilisé, pour lui permettre d'accéder au marché du travail dans de bonnes conditions et pour enrayer, de manière préventive, la dynamique d'exclusion.**

- (35) Développer les actions de la cellule Jeunes (« suivi étudiants ») en vue de lutter contre le décrochage scolaire
- (36) Mettre en place une équipe pluridisciplinaire (éducateurs, assistants sociaux) en vue de proposer un accompagnement social intensif favorisant l'entrée en formation des jeunes NEETS (ni à l'emploi, ni en formation, ni aux études) (ex. : créer un réseau autour du jeune, proposer des tests d'orientation, diversifier les méthodologies d'accompagnement individuel et collectif)
- (37) Mettre en place un nouveau projet de « job coaching » avec le Forem ayant pour objectif d'accompagner de manière intensive les jeunes en stage d'insertion, afin de maximiser leur chance d'ouvrir un droit aux allocations ou de retrouver un emploi

### Objectif stratégique 3 : Être un CPAS qui lutte contre la grande précarité en particulier le sans-abrisme, la précarité énergétique, la pauvreté infantile et pour l'accès au logement et aux soins de santé

#### Améliorer la prise en charge des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale (OO 8)

**Le phénomène du sans-abrisme touche toutes les agglomérations urbaines et la Ville de Liège n'y fait pas exception. Le CPAS souhaite une étude plus approfondie sur ce phénomène au niveau du territoire liégeois tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif en sollicitant les services d'experts dans le domaine.**

**La question de l'accessibilité et de la qualité du logement retient toute notre attention. Le CPAS s'impliquera dans une stratégie de facilitation de l'accès au logement renforcée grâce à nos possibilités d'hébergements, aux partenariats avec la Ville et des partenaires extérieurs (ex. : campagne « propriétaires solidaires ») et aux outils internes disponibles. Par ailleurs, il est nécessaire de poursuivre la concertation entre les acteurs de prise en charge des personnes SDF à la santé la plus dégradée afin de déboucher sur de meilleurs protocoles de prise en charge.**

- (38) Augmenter la capacité des logements durables, d'urgence et transitoires en faveur des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale
- (39) Proposer des solutions d'hébergement et de soins spécifiques pour le public vieillissant et/ou souffrant de pathologies chroniques lourdes (lits halte soins, lits de convalescence...)
- (40) Construire un projet commun aux trois services du Dispositif d'urgence sociale (Cellule SDF, Urgence sociale et Abri de nuit), par le biais duquel des usagers de la Cellule SDF seront identifiés par les travailleurs sociaux et accompagnés de manière spécifique afin de mettre sur pied, en concertation avec eux, un projet de sortie de rue
- (41) Mener une étude du profil des usagers en RI de rue et en adresse de référence en vue de peaufiner nos actions
- (42) Réserver des unités de logements d'urgence au Relais Logement pour le public sans-abri pris en charge par la Cellule SDF

#### Permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et de réduire durablement leurs frais d'énergie (OO 9)

**Le logement est un droit fondamental et un facteur indispensable pour construire tout projet de vie. Permettre aux personnes précarisées de trouver un logement sur le territoire de la Ville, adapté à leurs besoins et à un coût qui corresponde à leurs moyens est une des préoccupations majeures de notre institution et des services compétents en la matière qui sont malheureusement confrontés à un manque de logements, à l'insalubrité de nombreux logements privés et à des coûts prohibitifs en regard des budgets des familles... De même, les personnes précarisées sont les personnes ayant le plus de difficultés à trouver des logements de qualité et correctement isolés et les plus susceptibles de s'engouffrer dans des dettes énergétiques importantes.**

- (43) Faciliter l'accès au logement en octroyant, en plus des aides sociales existantes, une aide sociale récupérable équivalent à 2 mois de caution
- (44) Mener une campagne annuelle précédant l'hiver pour rappeler les différentes aides au logement et aides énergétiques pouvant être octroyées aux personnes dans le besoin
- (45) Optimiser l'utilisation du Fonds Gaz-Electricité et le recours aux primes Mebar au profit des ménages les plus défavorisés

- (46) Développer une stratégie globalisée de lutte contre la précarité énergétique allant de la prévention (tuteurs énergie, travaux préventifs, sensibilisation...) jusqu'aux aides curatives (via l'apurement de dettes énergétiques)
- (47) Mettre en place des ateliers de prévention énergétique au sein des SIS

**Renforcer nos actions en matière d'aide à la santé et à la santé mentale afin de proposer des solutions adaptées au public (OO 10)**

**En matière de santé, le CPAS fait face à des défis complexes. En effet, les travailleurs sociaux du CPAS observent une dégradation de l'état la santé du public, en particulier celle des sans-abri, ainsi qu'une augmentation des personnes présentant des troubles de la santé mentale bien souvent couplés à de multiples addictions. Face à ces problématiques préoccupantes, le CPAS est quelque peu démuné car il ne dispose pas des infrastructures ou de toutes les compétences et outils lui permettant d'accompagner efficacement ces personnes en grande difficulté. L'organisation de concertations avec les opérateurs de la santé et de la santé mentale devrait permettre d'améliorer les processus de prise en charge en ces matières.**

- (48) Orienter plus systématiquement vers le Relais Santé les personnes SDF ou mal logées en vue d'un meilleur accès aux soins
- (49) Renforcer l'orientation des usagers du Relais Santé vers des opérateurs de santé mentale
- (50) Organiser des formations spécifiques pour les travailleurs sociaux et les agents d'accueil sur les comportements liés à certains problèmes de santé mentale (signaux d'alerte par rapport à certains troubles mentaux, gestion des comportements agressifs, orientations adaptées...)

**Renforcer nos actions en matière de lutte contre la pauvreté infantile (OO 11)**

**Plus d'un enfant sur quatre vit sous le seuil de pauvreté en Fédération Wallonie-Bruxelles. Face à ce constat, le CPAS ne reste pas les bras croisés. En 2018, pas moins de 2.470 aides financières spécifiques ont été octroyées par notre CPAS, via les antennes sociales et les services spécialisés (Appui 0-18, Relais Logement, Maison familiale...). Ces aides spécifiques, qui viennent en appui des RI octroyés aux chefs de ménage, ont concerné des soutiens scolaires, psychologiques, paramédicaux, des programmes sociaux, des activités scolaires, des stages, des plaines de vacances, etc. Il est fondamental de rencontrer au plus tôt les carences dans le développement des enfants car celles-ci, au-delà du fait qu'elles sont insupportables, tendent à augmenter les probabilités de reproduction des schémas de pauvreté à l'âge adulte. En plus de ces aides financières que nous devons maintenir, voire amplifier, nous poursuivons nos actions en la matière.**

- (51) Maximaliser l'utilisation du volet « lutte contre la pauvreté infantile » du subsidie activation sociale du SPP Intégration sociale
- (52) Renforcer le service Appui 0-18 dans la prise en charge de situations sociales urgentes
- (53) Coopérer avec la Maison de l'adolescent de la Ville de Liège en vue d'améliorer l'accompagnement social des 12-22 ans
- (54) Mettre en place un espace de halte garderie à destination du public CPAS via des partenariats



## Objectif stratégique 4 : Être un CPAS qui mobilise un réseau partenarial large et diversifié pour la mise en œuvre de ses actions

**Améliorer la visibilité et la connaissance de nos services auprès des services partenaires et des acteurs associatifs liégeois et inversement (OO 12)**

L'action sociale est plus efficace lorsque les opérateurs publics et associatifs unissent leurs forces. Les CPAS ont, dans ce contexte, un rôle de coordinateurs locaux à jouer. En juin 2016, nous dénombrions pas moins de 55 plate-formes sociales auxquelles notre Centre participait, dans des domaines aussi variés que l'insertion socio-professionnelle, l'énergie, le logement, la cohésion sociale, l'enfance en difficulté, la santé... Afin d'améliorer la qualité des partenariats et la visibilité de nos services et actions, nous prévoyons d'organiser des espaces, des outils et des temps de découverte des missions de notre Centre. Par ce biais, le CPAS souhaite également s'ouvrir à de nouvelles collaborations. La liste des lieux de concertation sera quant à elle actualisée et portée à la connaissance des agents afin d'améliorer la représentation, par tous, des coopérations existantes.

- (55) Organiser une journée portes ouvertes qui permettrait aux agents et aux partenaires actuels et à venir de découvrir les missions des différents services du CPAS
- (56) Actualiser le site internet du CPAS de Liège afin de rendre plus claires et attractives les informations relatives à l'institution
- (57) Réaliser des brochures de présentation, en format papier et électronique, pour chaque service ouvert au public
- (58) Organiser des rencontres entre CPAS et acteurs associatifs afin de permettre aux services du CPAS de présenter leurs missions et d'être informés du travail des opérateurs présents sur le territoire liégeois (ex: création d'espaces rencontres liés des thématiques ou problématiques)
- (59) Réaliser et mettre à disposition des agents une liste des partenariats que le CPAS a développés (partenaires, missions, plate-formes)

**Étendre les collaborations et les partenariats avec les services de la Ville de Liège, la Province de Liège et d'autres acteurs publics ou associatifs pour organiser et développer les missions du CPAS (OO 13)**

**Les liens de coopération doivent plus que jamais être mis au service de l'action. Voilà pourquoi nous insistons sur l'importance de consacrer les temps de concertation strictement nécessaires à l'amélioration de l'efficacité de l'action collective dans les différents champs d'action de notre CPAS : insertion socio-professionnelle, sans-abrisme, distribution de colis alimentaires...**

- (60) Intensifier les collaborations avec les institutions de promotion sociale, les organismes d'insertion socio-professionnelle et le Forem pour favoriser l'entrée en formation des jeunes
- (61) Améliorer la prise en charge des personnes SDF dont la santé est fortement dégradée via une concertation entre le CPAS, les hôpitaux généralistes, les centres de revalidation ou de convalescence, les maisons de soins agréées et les maisons d'hébergement pour adultes en difficulté
- (62) Etablir des protocoles de collaboration entre les partenaires précités en vue d'améliorer les processus d'accès aux soins (ex : améliorer le passage des urgences vers les maisons de revalidation ou les lits psychiatriques, accélérer la production de réquisitoire par le CPAS, etc.)
- (63) Collaborer avec la Ville de Liège, le Relais Social du Pays de Liège et les hôpitaux pour créer un espace de lits halte soins

- (64) Développer les collaborations avec les infirmier.e.s de rue pour une prise en charge plus adaptée des sans-abri présentant des pathologies physiques ou mentales
- (65) Collaborer avec les partenaires de la Table alimentaire de la Ville de Liège en vue d'améliorer la distribution des invendus alimentaires au profit des plus démunis
- (66) Coopérer avec le Département des Affaires citoyennes de la Ville de Liège en vue de lever les freins à la mise en ordre administrative des sans-abri (faciliter les démarches avec l'État civil, supprimer certains coûts administratifs, instaurer un système de bons de commande de mise en ordre administrative...)
- (67) Mettre en place des synergies très concrètes avec l'administration communale pour faciliter les démarches des usagers (changements d'adresse, demandes de prolongation de séjour, désignation d'une personne de référence au service population pour faciliter les remises en ordre administrative)
- (68) Organiser des rencontres entre la Ville, le CPAS et les associations qui représentent les SDF afin d'envisager des solutions concertées lorsque des situations problématiques sont rencontrées
- (69) Établir un protocole commun de gestion de l'hébergement après un sinistre avec les services du CPAS, de la Ville et de la Police de Liège

## VOLET INTERNE : UN SERVICE PUBLIC EFFICIENT ET MODERNE

**Objectif stratégique 5 : Être un service public cohérent et structuré qui garantit une gestion rigoureuse des moyens mis à sa disposition**

**Doter les travailleurs d'outils informatiques performants pour favoriser et développer la mise en place de processus de travail efficaces, simples, transversaux et standardisés (OO 14)**

**Le renforcement de la politique d'informatisation des services doit permettre au CPAS de répondre, avec plus d'efficacité, à ses obligations dans les fonctions de gestion mais aussi permettre de systématiser les tâches administratives en lien avec le travail social et de mener des réflexions et des analyses autour de données fiables.**

**Dans le domaine du travail social, l'implémentation du nouveau logiciel social permettra d'assurer une gestion plus efficace et plus complète des processus qui interviennent dans la création et le suivi des dossiers sociaux en diminuant drastiquement les tâches administratives chronophages qui interviennent dans l'accompagnement social du bénéficiaire.**

- (70) Implémenter le logiciel social unique Sociabili
- (71) Développer des logiciels ou programmes informatiques adaptés et uniformisés sur base du cadastre des logiciels utilisés dans les différents services sociaux ou de support
- (72) Acquérir un logiciel de gestion de projets et le mettre à disposition des membres du Comité de Direction, des responsables de service et des agents ayant pour mission le suivi, la coordination ou la mise en place de projets
- (73) Améliorer l'outil de gestion et de traitement des demandes au Service Informatique
- (74) Munir les référents RGPD du registre informatisé de traitement de données de la Ville de Liège et poursuivre la mise en place des actions nécessaires dans le cadre du RGPD
- (75) Développer les fonctionnalités et le contenu de l'intranet
- (76) Lancer le projet d'intégration et d'utilisation de la plateforme Ebox
- (77) Développer un outil qui permet la mise à disposition des informations et décisions issues des réunions des responsables d'antenne (« Pool ») et l'actualisation de celles-ci

**Maximiser les synergies avec la Ville de Liège en vue de réaliser des économies d'échelle, éviter les chevauchements de certaines activités, favoriser l'échange de bonnes pratiques (OO 15)**

**La coopération du CPAS avec la Ville de Liège est renforcée. Tout en gardant son autonomie, le CPAS développe des activités répondant à une stratégie commune avec la Ville en partageant des objectifs communs.**

- (78) Réaliser un marché conjoint pour les formations en sécurité dédiées aux agents engagés dans des fonctions non administratives sous contrat Article 60§7
- (79) Disposer d'une base de candidatures spontanées commune Ville-CPAS
- (80) Organiser des examens de recrutements communs pour les employés d'administration, les ouvriers qualifiés et les attachés spécifiques
- (81) Développer des collaborations avec la Ville dans le cadre des actions et des événements mis en place par la Cellule Mens Sana

- (82) Réaliser un marché conjoint pour le reclassement professionnel des agents licenciés avec plus de 30 semaines de préavis ou pour force majeure médicale
- (83) Accroître les collaborations avec le Service Communication de la Ville (ex. : développement d'un nouveau site internet CPAS)
- (84) Accroître les collaborations avec la Régie foncière de la Ville dans le cadre de projets d'urbanisation sur le territoire de la Ville de Liège et de marchés publics conjoints dans la gestion du patrimoine locatif
- (85) Procéder à de nouveaux marchés publics conjoints avec la Ville (Bâtiments communaux, Régie foncière, Instruction publique)
- (86) Utiliser le logiciel de gestion des bâtiments développé par la Ville pour les bâtiments du CPAS
- (87) Développer les collaborations, le partage des savoirs et des outils entre le Service Informatique de la Ville et celui du CPAS
- (88) Coordonner le déménagement du CPAS à la Cité administrative et déterminer les synergies possibles dans ce cadre
- (89) Réfléchir au partage du logiciel comptable de la Ville avec le CPAS

**Développer une politique de gestion rigoureuse et prévisionnelle des dépenses et des recettes (OO 16)**

**Le cadre financier dans lequel le CPAS doit fonctionner implique une attention permanente sur l'évolution des dépenses et des recettes. L'administration est animée par la volonté de maximiser les moyens mis à sa disposition (recherche de subsides) et est attentive à certains phénomènes impactant ses dépenses (revenus d'intégration, fraude sociale, etc.).**

- (90) Développer une stratégie de gestion de projets et de subsides intégrée et cohérente avec les missions CPAS et les besoins du public
- (91) Renforcer l'ingénierie relative à l'utilisation des subventions octroyées

**Poursuivre la gestion dynamique du patrimoine du CPAS (OO 17)**

**Le CPAS dispose d'un patrimoine immobilier important. La gestion locative du patrimoine privé, composé de 12 commerces, de 8 surfaces de bureau et de 156 logements, doit être optimisée. Par ailleurs, il importe d'anticiper le déménagement prochain des services actuellement localisés place Saint-Jacques.**

- (92) Mettre en place une Commission Patrimoine qui veille à la gestion du patrimoine public et privé du CPAS
- (93) Poursuivre la rénovation du patrimoine privé pour augmenter les recettes locatives et l'offre de logement

## Mettre en place une politique globale de contrôle interne (OO 18)

**La maîtrise des risques liés à nos activités et aux procédures en place constitue une des garanties du bon fonctionnement de notre institution. Le CPAS de Liège a déjà entamé un travail d'analyse des risques pour certains services mais celui-ci doit être étendu à l'ensemble des services. De cette analyse devra découler la rédaction d'un ensemble de procédures de fonctionnement interne.**

- (94) Réaliser une analyse de risque et de gestion des risques financiers sur base de la matrice proposée par l'UVCW
- (95) Réaliser un catalogue des procédures de fonctionnement dans les services de support
- (96) Assurer la standardisation des méthodes de travail au sein des services
- (97) Mettre en place des monitorings de suivi pour l'ensemble des services

## Objectif stratégique 6 : Être une organisation qui répond aux besoins de l'institution et aux difficultés relatives à la charge de travail

### Développer une politique de gestion de ressources humaines dynamique et moderne (OO 19)

Depuis 2013, le CPAS dispose d'une cellule GRH. Celle-ci a permis d'amorcer une série de changements relatifs à la gestion des recrutements, des remplacements, l'adoption de descriptions de fonction, l'organisation des évaluations, des formations, etc. Plus encore qu'hier, le CPAS souhaite maintenir un investissement important dans ce domaine pouvant l'amener vers une politique RH efficace, motivée par l'envie de répondre aux besoins de l'institution en cohérence avec les compétences des agents. L'évolution des outils de gestion du personnel doit traduire cette préoccupation.

- (98) Réaliser un bilan organisationnel pour l'ensemble des services
- (99) Actualiser l'organigramme du CPAS et le cadre du personnel
- (100) Mettre en place le système de gestion de pointage électronique
- (101) Mettre en place, au profit des agents, un système informatique de gestion des congés et de consultation des fiches de paie, formations et données personnelles
- (102) Revoir les missions et le fonctionnement de la Cellule Formation

### Réorganiser les services et les procédures des départements sociaux en vue de répartir de manière équitable d'une part, les dossiers entre les antennes et d'autre part, la charge de travail entre les différents services sociaux ( OO 20)

La charge de travail des antennes et services sociaux de notre CPAS est importante. Afin de pouvoir continuer à faire face à des défis toujours plus nombreux et plus complexes, notre administration doit se montrer créative et flexible. L'actuel découpage territorial du champ d'intervention des antennes sociales repose sur une logique de quartier. Il ne permet pas toujours d'assurer un juste équilibre de la charge de travail entre les différentes équipes. Une réorganisation de la subdivision territoriale et une réflexion sur nos stratégies de développement et d'organisation des services doit permettre de répartir plus équitablement la charge de travail entre les antennes sociales mais aussi entre l'ensemble des différents services sociaux.

- (103) Réorganiser la subdivision territoriale de Liège pour répartir plus équitablement le nombre de dossiers sur l'ensemble des assistants sociaux des antennes sociales (déménagements et aménagements d'antennes)
- (104) Se munir d'un modèle plus précis et pertinent de comptabilisation des dossiers
- (105) Développer de nouvelles stratégies de développement et d'organisation des services
- (106) Accompagner les départements/les services dans la révision et l'amélioration des processus de travail
- (107) Réfléchir à la répartition des tâches administratives entre les travailleurs sociaux et les employés d'administration

## Objectif stratégique 7 : Être une organisation attentive à son personnel

Gérer les recrutements et les remplacements de manière structurée et prévisionnelle en fonction des besoins et des moyens mis à notre disposition (OO 21)

**Constamment, le CPAS est amené à suivre de près et à anticiper les remplacements et recrutements nécessaires pour répondre aux besoins – parfois urgents – des services. La simplification de certains processus s'avère utile pour répondre dans les meilleurs délais à ces besoins. Par ailleurs, afin de faire face aux difficultés rencontrées par le turn-over particulièrement observé dans les services sociaux, il est nécessaire d'envisager plusieurs démarches pour promouvoir le métier d'assistant social dans un CPAS.**

- (108) Simplifier la gestion des remplacements
- (109) Investir dans des méthodes de sélection modernes et efficaces
- (110) Promouvoir le métier d'assistant social via des séances d'information au sein des écoles et la diffusion d'informations sur les réseaux sociaux
- (111) Doter le CPAS d'une infrastructure pour la tenue d'examens de recrutement et de formations (salle informatique)
- (112) Entamer une réflexion sur la possibilité d'effectuer des remplacements d'agents pensionnés dans les services de support

Poursuivre le développement d'actions visant une meilleure intégration, information et formation des nouveaux agents (OO 22)

**La taille et les nombreux services de notre institution exigent d'assurer le meilleur accueil et la meilleure intégration possibles des agents nouvellement arrivés. Ainsi, le CPAS poursuivra les actions entamées dans le cadre d'un plan d'intégration des nouveaux agents afin de faciliter autant que faire se peut leur intégration dans les services et veillera à proposer un écolage complet de qualité et les formations de base nécessaires pour chaque nouvel agent.**

- (113) Renforcer l'encadrement et les formations dès l'entrée en fonction de nouveaux agents
- (114) Développer l'encadrement des nouveaux assistants sociaux par l'accompagnement d'un référent (ex : parrainage)
- (115) Établir un guide de l'accueil des nouveaux agents à destination des responsables

## Gestion des compétences, des formations et des évaluations pour favoriser la motivation au travail (OO 23)

Tout au long de leur parcours professionnel, les agents doivent avoir la possibilité de se former et d'évoluer au sein de l'institution. La gestion des compétences apporte, selon nous, une plus-value essentielle au bien-être des agents. Tout agent doit donc être systématiquement évalué objectivement (sur base d'une description de poste actualisée et précise), exprimer ses demandes de formations pour développer ses compétence et en obtenir un suivi.

- (116) Systématiser le processus d'évaluation des agents
- (117) Actualiser les descriptions des fonctions
- (118) Créer des fiches de postes
- (119) Améliorer la communication relative aux formations disponibles
- (120) Rédiger un modèle de document de transmission des compétences

## Développer une politique de gestion de carrière pour les agents statutaires et contractuel (OO 24)

Offrir des perspectives de carrière à l'ensemble de notre personnel constitue un enjeu managérial fondamental. D'où le souhait de développer une politique RH permettant d'offrir à chaque collaborateur des possibilités d'enrichir et de stimuler sa carrière au fur et à mesure du déroulement de celle-ci.

- (121) Réfléchir au développement d'une politique qui permette d'offrir au personnel contractuel des perspectives de carrière similaires à celles réservées au personnel statutaire
- (122) Soutenir la nomination des agents et mettre en place des politiques de promotion
- (123) Simplifier les possibilités de mobilité et assurer un accompagnement individualisé sur mesure pour aider les agents à faire les bons choix
- (124) Mettre en place une procédure permettant aux agents de réorienter leur carrière suite à la perte de leur fonction en raison d'une absence de longue durée

## Améliorer les conditions et l'environnement de travail des agents pour assurer leur bien-être (OO 25)

Aider le personnel à surmonter la réalité prosaïque du travail, marquée par le «turn-over», le stress, le poids des contraintes et des responsabilités, la violence, la perte du sens, le déficit de cohérence est un enjeu majeur pour notre CPAS. La réalisation de cet objectif consiste non seulement à se montrer attentif au soutien que le CPAS peut apporter à son personnel notamment sur le plan de la motivation. Ceci implique d'apporter des réponses au manque de leviers de motivation du personnel mais aussi de façon plus générale aux conditions de travail.

- (125) Créer des groupes d'inter-vision pour permettre aux travailleurs d'échanger sur les difficultés rencontrées au travail (la charge émotionnelle)
- (126) S'assurer que chaque agent ait accès à un frigo et un évier dans un espace dédié aux repas
- (127) Augmenter la prise en charge du CPAS dans les frais de déplacement en vélos, vélos électriques, trottinettes et autres moyens de transport en mobilité douce
- (128) Augmenter le taux de remboursement des frais d'abonnement de bus pour l'ensemble du personnel
- (129) Définir les modalités d'organisation permettant aux agents de travailler à bureau fermé
- (130) Réfléchir à la perspective d'ouvrir notre administration au télétravail



**En tant que garant de la santé et de la sécurité de ses agents, le CPAS se doit de prendre les décisions et de mener toutes les actions nécessaires en vue de prémunir les agents de tous les risques possibles dans le cadre de leurs missions. Notre service SIPPT, compétent en la matière, est vigilant par rapport au respect de la loi sur le bien-être et du code sur le bien-être au travail et suggère très régulièrement des propositions pour améliorer la sécurité et le cadre de travail et par ce biais, le bien-être des agents.**

- (131) Réaliser une nouvelle analyse globale des risques psychosociaux
- (132) Assurer la sécurisation des accès dans les bâtiments du CPAS
- (133) Assurer l'information continue relatives aux instructions de travail de l'ensemble des machines utilisées par les services des Travaux, Déménageurs et Elis
- (134) Réaliser une check-list pour faciliter l'analyse de risques des postes de travail occupés par des travailleurs sous statut Article 60§7
- (135) Développer une formation sur le rôle et les missions de la ligne hiérarchique en matière de bien-être au travail
- (136) Organiser des formations de prévention des risques d'intrusion dans les bâtiments du CPAS

## Objectif stratégique 8 : Être une organisation qui promeut une dynamique collaborative au sein de ses services

Favoriser toutes les initiatives permettant d'assurer une meilleure connaissance mutuelle des services en vue de renforcer la cohésion et les collaborations internes entre services sociaux et entre les services sociaux et de support (OO 27)

**Il s'agit d'appréhender les difficultés liées au fait que les travailleurs du CPAS gèrent des matières profondément humaines sur lesquelles chacun peut avoir des visions différentes. Nous souhaitons, par le dialogue et la promotion des échanges mais dans le respect mutuel, aider le personnel à surmonter ces différences qu'ils peuvent éprouver dans le cadre de leur travail.**

- (137) Rassembler les agents autour de valeurs communes du CPAS
- (138) Renforcer la logique de coordination d'équipe, de collectif qui partage et adhère à des actions communes (maximiser la coopération entre travailleurs sociaux – créer du lien)
- (139) Revaloriser le travailleur social au travers de projets communs avec l'utilisateur et renforcer son sentiment d'utilité dans son métier de travailleur social
- (140) Développer le contenu de la newsletter via la diffusion de vidéos, la création de nouvelles rubriques (focus « métiers », « thématiques transversales »)
- (141) Organiser des ateliers d'échanges inter-services et thématiques sur les pratiques professionnelles, les difficultés rencontrées sur le terrain, etc.
- (142) Organiser annuellement le projet Vis-mon-job en favorisant la participation d'un plus grand nombre d'agents
- (143) Organiser des réunions de coordination (« Pool commun ») entre tous les responsables des services de l'Administration sociale

Consolider et soutenir la structure managériale intermédiaire pour doter le CPAS d'une équipe de responsables dynamiques, participatifs et respectés (OO 28)

**Le métier de responsable d'équipe est difficile. Les responsabilités sont importantes et bien souvent, les agents qui souscrivent à ce nouveau défi dans leur carrière abordent des situations pour lesquelles ils ne sont pas nécessairement préparés. Cela peut créer des situations anxiogènes, générer de la démotivation et créer des dysfonctionnements au sein des équipes. La volonté de l'Institution doit être de renforcer l'image du responsable auprès du personnel, de valoriser ces emplois à responsabilité et de fournir au personnel qui accède à ces emplois hiérarchiques les outils et l'accompagnement indispensables pour leur permettre d'embrasser ces nouvelles fonctions avec efficacité et sérénité.**

- (144) Maintenir l'organisation trimestrielle des Midis des responsables
- (145) Organiser annuellement une journée de travail et d'échanges entre les responsables de service
- (146) Créer et rédiger, avec la participation des responsables de service, un « guide du responsable » comprenant les informations et les règles utiles et nécessaires pour les gestionnaires d'équipe
- (147) Mettre en place un pack formations de base (technique de management, leadership, gestion du bien-être, conduite de réunion, etc) pour les superviseurs, les responsables de service et les directions
- (148) Privilégier les immersions de la hiérarchie au sein des services pour découvrir le travail réalisé sur le terrain et mieux comprendre les problématiques rencontrées

**Développer des actions de communication interne et organiser des événements permettant de favoriser la motivation et le sentiment d'appartenance des agents (OO 29)**

**L'adhésion des agents à des valeurs communes du CPAS constitue un premier pas vers le renforcement du sentiment d'appartenance. De même, la mise en place d'événements favorisant les relations de groupe et la cohésion d'équipe est primordiale pour motiver les équipes et les réunir autour de projets communs. La communication, quelle que soit sa forme, est tout aussi importante en ce sens qu'elle doit accompagner l'ensemble de ces démarches et porter auprès des services et des agents les bonnes informations et messages utiles à relayer. Par le suivi de son plan de communication interne, la mise en place ou la pérennisation d'événements collectifs, le CPAS souhaite travailler sur le sentiment d'appartenance et de reconnaissance au travail des agents.**

- (149) Mettre en place, évaluer et actualiser les actions prévues dans le plan de communication interne 2017-2019
- (150) Organiser annuellement une rencontre entre l'ensemble du personnel, les directions de département et le Directeur général pour informer les agents sur les enjeux, l'organisation et les changements en cours et à venir
- (151) Renforcer la cohésion des agents et créer un environnement favorable à son travail au travers de manifestations et d'activités, de jeux de management, de formations d'activités sportives, culturelles, artistiques (team-building)
- (152) Pérenniser l'organisation de la fête des pensionnés
- (153) Entreprendre des actions personnalisées vis-à-vis des agents à des moments-clés de leur carrière (ex. : leurs 10, 20, 30 ans de carrière, leur anniversaire, leur pension, etc.)
- (154) Soutenir l'Amicale du personnel

## Objectif stratégique 9 : Être une organisation soucieuse du développement écologique durable au service de l'humain

### Participer à la réussite de la transition climatique engagée par la Ville de Liège (OO 30)

**Le CPAS est convaincu que la transition climatique est l'affaire de tous et que seul, il ne peut répondre à ses ambitions. Dans cet esprit, il est souhaitable d'envisager des actions collectives en participant aux réflexions et aux projets initiés par la Ville.**

- (155) Participer activement aux groupes de travail mis en place par la Ville dans le cadre du projet « Liège Ville Zéro Déchet »
- (156) Participer aux projets lancés par le groupe « Alimentation saine » (ex : recherche de parcelles de terrain appartenant au CPAS en vue de les mettre à disposition pour de l'agriculture urbaine et des potagers communautaires)
- (157) Procéder au déménagement du siège central du CPAS dans le bâtiment rénové de la Cité administrative « zéro carbone »

### Lutter contre le gaspillage et diminuer l'empreinte environnementale du CPAS (OO 31)

**À son niveau, le CPAS s'attelle depuis quelques années à mener des actions qui participent à la diminution de son empreinte environnementale. Le travail doit se poursuivre en proposant de nouvelles actions concrètes et réalisables à moyen terme.**

- (158) Doter les services de poubelles pour les déchets organiques
- (159) Numériser les dossiers et les BI des services sociaux
- (160) Réaliser une campagne de sensibilisation auprès du personnel sur les pratiques d'économie d'énergie au travail, le respect du tri des déchets, la gestion responsable du papier

### Mettre en place des actions favorisant la qualité de vie des agents (OO 32)

**Le CPAS est soucieux du bien-être des agents. Adapter ses habitudes, ses comportements et son mode de vie et par ce biais, contribuer à sa manière, au développement durable participe à l'amélioration du bien-être, de la santé et de la qualité de vie des personnes. Permettre au agents d'être informés sur des thèmes comme « la vie zéro-déchet », l'alimentation saine peut amener les agents à modifier durablement certains comportements et à devenir des acteurs du changement.**

- (161) Proposer aux agents des ateliers de sensibilisation et d'information sur le « zéro déchet » et l'alimentation saine
- (162) Créer, dans plusieurs services du CPAS, des « points de dépôts » pour donner la possibilité aux agents de réceptionner des paniers alimentaires

## CHAPITRE 6. ACTIONS PRIORITAIRES 2019-2020

Les actions prioritaires à mener ou lancer pendant la période 2019-2020 ont été sélectionnées sur base des priorités établies par les membres du Comité de Direction et celles du Conseil de l'Action sociale en tenant compte des ressources financières et humaines disponibles.

### 6.1. Actions prioritaires du volet externe

- Organiser et mettre en place le guichet unique d'accueil, standardisé et efficient, pour l'introduction des nouvelles demandes d'aide sociale (action 1)
- Mettre en place une équipe mobile d'assistants sociaux et de superviseurs (action 7)
- Actualiser les vade-mecum et finaliser l'ensemble des « kits thématiques » en vue de disposer d'un recueil de pratiques, simple à utiliser (action 8)
- Réunir les services sociaux sous un seul pôle social subdivisé en 2 départements : Action sociale et Urgences sociales (action 11)
- Réorganiser le suivi des PIIS entre les services d'insertion socio-professionnelle et les antennes (action 16)
- Redéfinir et améliorer le trajet d'insertion du bénéficiaire au travers des différents services du CPAS (action 18)
- Augmenter le nombre de bénéficiaires pris en charge par Cap Insertion au travers de l'adoption d'un système d'entrée permanente et d'une gestion des dossiers des bénéficiaires en fonction de leurs besoins réels (action 19)
- Disposer d'une cellule « captage d'emploi » ayant comme mission de repérer des offres, de prendre des contacts avec les entreprises, d'anticiper les besoins en formations de certains bénéficiaires en fonction des opportunités et de faire la promotion de ces offres dans les services du pôle social (action 21)
- Constituer une réserve de recrutement pour les postes sous contrat Article 60§7 en vue d'anticiper les emplois à pourvoir (action 31)
- Organiser des rencontres régulières entre les travailleurs des antennes sociales et de Réinser pour mieux orienter, de manière concertée, les bénéficiaires vers ce service (action 32)
- Organiser des séances d'information et de sensibilisation auprès des utilisateurs internes et externes sur leurs rôles et responsabilités dans le cadre des mises à l'emploi sous contrat Article 60§7 (action 34)
- Développer les actions de la cellule Jeunes (« suivi étudiants ») en vue de lutter contre le décrochage scolaire (action 35)
- Augmenter la capacité des logements durables, d'urgence et transitoires en faveur des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale (action 38)
- Construire un projet commun aux trois services du Dispositif d'urgence sociale (Cellule SDF, Urgence sociale et Abri de nuit), par le biais duquel des usagers de la Cellule SDF seront identifiés par les travailleurs sociaux et accompagnés de manière (action 40)
- Faciliter l'accès au logement en octroyant, en plus des aides sociales existantes, une aide sociale récupérable équivalent à 2 mois de caution (action 43)
- Optimiser l'utilisation du Fonds Gaz-Electricité et le recours aux primes Mebar au profit des ménages les plus défavorisés (action 45)

- Améliorer la prise en charge des personnes SDF dont la santé est fortement dégradée via une concertation entre le CPAS, les hôpitaux généralistes, les centres de revalidation ou de convalescence, les maisons de soins agréées et les maisons d'hébergement pour adultes en difficulté (action 61)
- Développer les collaborations avec les infirmier(e)s de rue pour une prise en charge plus adaptée des sans-abri présentant des pathologies physiques ou mentales (action 64)
- Collaborer avec les partenaires de la Table alimentaire de la Ville de Liège en vue d'améliorer la distribution des invendus alimentaires au profit des plus démunis (action 65)

## 6.2. Actions prioritaires du volet interne

- Implémenter le logiciel social unique Sociabili (action 70)
- Munir les référents RGPD du registre informatisé de traitement de données de la Ville de Liège et poursuivre la mise en place des actions nécessaires dans le cadre du RGPD (action 74)
- Utiliser le logiciel de gestion des bâtiments développé par la Ville pour les bâtiments du CPAS (action 86)
- Coordonner le déménagement du CPAS à la Cité administrative et déterminer les synergies possibles dans ce cadre (action 88)
- Développer une stratégie de gestion de projets et de subsides intégrée et cohérente avec les missions CPAS et les besoins du public (action 90)
- Mettre en place une Commission Patrimoine qui veille à la gestion du patrimoine public et privé du CPAS (action 92)
- Réaliser une analyse de risque et de gestion des risques financiers sur base de la matrice proposée par l'UVCW (action 94)
- Réaliser un bilan organisationnel pour l'ensemble des services (action 98)
- Mettre en place le système de gestion de pointage électronique (action 100)
- Réorganiser la subdivision territoriale de Liège pour répartir plus équitablement le nombre de dossiers sur l'ensemble des assistants sociaux des antennes sociales (déménagements et aménagements d'antennes) (action 103)
- Renforcer l'encadrement et les formations dès l'entrée en fonction de nouveaux agents (action 113)
- Réfléchir au développement d'une politique qui permette d'offrir au personnel contractuel des perspectives de carrière similaires à celles réservées au personnel statutaire (action 121)
- Soutenir la nomination des agents et mettre en place des politiques de promotion (action 122)
- Augmenter le taux de remboursement des frais d'abonnement de bus pour l'ensemble du personnel (action 128)
- Rassembler les agents autour de valeurs communes du CPAS (action 137)
- Organiser des ateliers d'échanges inter-services et thématiques sur les pratiques professionnelles, les difficultés rencontrées sur le terrain, etc. (action 141)
- Mettre en place un pack formations de base (technique de management, leadership, gestion du bien-être, conduite de réunion, etc) pour les superviseurs, les responsables de service et les directions (action 147)
- Participer activement aux groupes de travail mis en place par la Ville dans le cadre du projet « Liège Ville Zéro Déchet » (action 155)

## CHAPITRE 7 : LA SUITE...

Ce travail constitue la première phase du processus de construction du PST. Il marque également le début d'un processus à plus long terme visant à lancer les actions prioritaires et à atteindre au mieux les objectifs fixés. Cela passera par la rédaction de fiches-actions, par l'utilisation d'un logiciel de gestion de projets permettant le suivi et l'évaluation continue des actions du Programme stratégique transversal et par une communication fréquente et transparente de l'état d'avancements des projets.

## Programme Stratégique Transversal 2019-2024

Consultation des services

# Questionnaire à destination des services



# Questionnaire

## PARTIE 1

### Au CPAS de Liège : le travailleur et ses missions

Au sein de votre service...\*

#### 1) Les forces internes du service

a. Quelles sont les forces internes de votre service ?

b. Ces forces internes vous permettent-elles de faire face à l'évolution de vos missions ?

2) Quelles sont les principaux inconvénients/difficultés (organisation, fonctionnement du service, contexte extérieur, évolution de la société, etc.) auxquels vous êtes confrontés dans la réalisation de vos missions ?

3) Quelles sont vos idées/propositions (max. 5) pour remédier aux difficultés précitées ?

### Vos réflexions sur des thématiques sociales

*Chaque service, issu des départements sociaux ou de l'Administration centrale, est libre de répondre ou de ne pas répondre aux questions posées ci-dessous.*

#### 4) Le sans-abrisme

*« À Liège, comme dans l'ensemble des grandes villes, la problématique du sans-abrisme représente un défi de taille, qu'il soit envisagé sous l'angle d'une préoccupation vitale pour la personne vivant à la rue ou sous l'angle de l'occupation de l'espace public et du vivre ensemble. [...] Son ampleur sur le territoire de la ville de Liège est considérable (quelques 470 octrois de Revenus d'intégration dits « de rue » en octobre 2018) et nécessite la conjonction des acteurs concernés. » Extrait de la Déclaration de politique sociale*

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à lutter contre le sans-abrisme ? Expliquez brièvement.

## 5) Insertion socio-professionnelle

*« Le droit au travail, consacré par l'article 23 de la Constitution, peut se décliner selon une double logique, celle du droit à l'insertion et celle du droit à la prestation d'un travail. Il s'agit dès lors pour le CPAS de mener une politique « d'activation - accompagnement » axée sur les compétences et les difficultés propres à l'usager dans un marché du travail labile et en reconstruction. [...]*

*Pour augmenter le nombre de mises à l'emploi de bénéficiaires, il faut mettre en place des dispositifs efficaces pour préparer ceux-ci et [...] également les accompagner en période de formation et lors de leur introduction dans le circuit du travail. » Extrait de la Déclaration de politique sociale*

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions ayant pour objectif d' augmenter le nombre de mises à l'emploi de bénéficiaires? Expliquez brièvement.

## 6) Le public 18-25

*« Depuis plusieurs années, le nombre de jeunes faisant appel à nos services (actuellement près de 3000 jeunes dont 1650 étudiants) augmente et tout indique que cette progression continuera.*

*Pour ce jeune public particulièrement, le CPAS, par sa mission d'accompagnement, doit être un lieu de rétablissement et de tremplin donnant confiance en soi, perspectives et volonté d'aller de l'avant. » Extrait de la Déclaration de politique sociale*

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer nos pratiques d'insertion socio-professionnelle? Expliquez brièvement.

## 7) L'accompagnement social et individualisé

*« Les personnes qui s'adressent au CPAS s'inscrivent dans un continuum qui va de la plus grande précarité et de l'extrême urgence à une intégration socio-professionnelle et à la facilitation de l'accès au marché de l'emploi grâce au travail social mené par notre Centre.*

*L'accompagnement individualisé de ces personnes est et doit être, plus que jamais, omniprésent et à tous les niveaux d'intervention. Il est en quelque sorte l'ADN du travail en Centre Public d'Action Sociale. » Extrait de la Déclaration de politique sociale*

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer l'accompagnement social individualisé de nos usagers? Expliquez brièvement.

## 8) Logement

*« Le logement est un droit fondamental. C'est en effet un facteur indispensable pour construire tout projet de vie. Notre objectif sera de permettre à chaque citoyen de trouver un logement sur le territoire de la ville, adapté à ses besoins et à un coût qui corresponde à ses moyens ». Extrait de la Déclaration de politique communale*

*« L'accès au logement est un problème crucial à Liège comme dans les autres grandes villes : manque de logements, pénurie de logements sociaux, insalubrité de nombreux logements privés et coûts prohibitifs en regard*

des budgets des familles, ... » Extrait de la Note de politique générale 2018

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et adapté à leurs besoins? Expliquez brièvement.

## 9) Énergie

« *S'il importe de mettre sur le marché des logements en nombre suffisant, il convient également d'accorder une attention particulière à leur qualité et à leur performance énergétique* ». Extrait de la Déclaration de politique communale

*Vis à vis des usagers : « attention portée au développement durable dans les processus d'accompagnement en matière d'énergie notamment ».* Extrait de la Déclaration de politique sociale

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à permettre aux personnes précarisées de réduire durablement leurs consommations et leurs frais d'énergie? Expliquez brièvement.

## 10) Santé mentale

La Déclaration de politique sociale mentionne les problématiques autour de la santé des usagers à plusieurs reprises, et plus particulièrement en termes de santé mentale :

*Pour les 18-25 ans, « l'activation et la réactivation du travail en réseau avec, entre autres, les centres de santé mentale » ;*

*Pour le public SDF, « une collaboration accrue avec les différents acteurs de la santé, en ce compris de la santé mentale ».*

Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer nos actions en matière d'aide à la santé mentale pour les personnes précarisées ? Expliquez brièvement.

## PARTIE 2

# Au CPAS de Liège : le travailleur et son environnement de travail

### La gestion des compétences\*

10) Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer les connaissances et compétences des agents dans le cadre de leur missions ? Expliquez brièvement.

### La santé et le bien-être au travail \*

11) Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer le sentiment de bien-être et d'épanouissement des agents (conditions/matériel de travail, reconnaissance, charge de travail, relations humaines) au sein de l'institution? Expliquez brièvement.

### Le développement durable \*

« Le CPAS veut garantir une gestion rigoureuse des moyens mis à sa disposition. Il est en recherche d'efficience et de cohésion entre ses membres et entend valoriser l'image de son administration auprès de la population. Pour cela, l'accent sera [notamment]mis sur le développement d'actions visant à sensibiliser à l'empreinte environnementale et à réduire celle-ci via des achats responsables, la valorisation des déchets et la réalisation d'économies d'énergie » Extrait de la Déclaration de politique sociale

13) Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à réduire notre empreinte environnementale et réaliser des économies d'énergie au sein de notre Institution ? Expliquez brièvement.

### Communication interne \*

14) Selon vous :Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à améliorer la communication interne (transmission d'information vers le haut et vers le bas)? Expliquez brièvement.

## PARTIE 3

# Au CPAS de Liège : le travailleur et le travail en réseau

### Les collaborations internes \*

15) Quels sont vos liens de collaboration existants avec d'autres services du CPAS, que ce soit avec les services des Départements sociaux ou les services de l'Administration centrale ?

16) Quels sont les liens de collaboration à développer ou à améliorer avec d'autres services du CPAS, que ce soit dans les services des Département sociaux ou les services supports ?

17) Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à améliorer et renforcer les collaborations et les échanges entre collègues des différents services et Départements ? Expliquez brièvement.

### Les partenariats

*« C'est ensemble, dans une communauté de valeurs et d'action que nous ferons de Liège une Ville apaisée où chacun peut trouver sa place. Nous souhaitons pour ce faire activer davantage une adhésion solidaire aux multiples missions que nous assumons et dont l'étendue et l'impact sont souvent méconnus du grand public. Le CPAS veillera à l'intensification des partenariats [...] » Extrait de la déclaration de politique sociale*

18) Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à développer les collaborations avec les services de la Ville de Liège et d'autres institutions publiques? \*Expliquez brièvement.

19) Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à consolider et étendre les réseaux et partenariats avec les acteurs associatifs afin répondre au mieux aux besoins sociaux? Expliquez brièvement