

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

2025-2030



Ville et CPAS de Philippeville

INTRODUCTION	3
CONTEXTE RÉGIONAL	3
CONTEXTE LOCAL	4
DÉFINITION GÉNÉRALE DE L'OUTIL PST	4
NOTE DE POLITIQUE COMMUNALE 2024-2030	4
DÉCLARATION DE POLITIQUE SOCIALE 2025-2030	5
MÉTHODOLOGIE	6
RECOMMANDATIONS	6
ADAPTATION AU CONTEXTE	6
CONSTATS	7
VILLE DE PHILIPPEVILLE	7
CPAS DE PHILIPPEVILLE	8
ANALYSE SWOT	9
CONCLUSION	10
VISION STRATÉGIQUE	11
AXE BIEN-ÊTRE	11
AXE MIXITÉ SOCIALE	13
AXE DURABILITÉ SOCIALE, ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE	15
AXE COMMUNICATION	17
AXE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	19
MISE EN OPÉRATION	21

Introduction

CONTEXTE RÉGIONAL

La Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 mentionne ce qui suit :

« Tout en maintenant, renforçant et préservant l'accompagnement social actuel, il [Le Gouvernement] intégrera les CPAS aux institutions communales, en-deçà d'un certain seuil d'habitants. Certaines étapes intermédiaires accompagneront ces rapprochements (réforme de grades légaux, directeurs communs...). »

La note d'orientation de Monsieur François Desquesnes, Ministre du Territoire, des Infrastructures, de la Mobilité et des Pouvoirs locaux, confirme cette intention d'intégration des CPAS par les Communes, en précisant cette feuille de route :

En vue de réaliser l'objectif qu'il s'est assigné en matière d'optimisation et d'amélioration de l'efficience des structures locales, il est proposé au Gouvernement d'entamer des travaux par l'administration, en collaboration avec les fédérations représentatives des communes et des CPAS et les autres parties prenantes (syndicats, fédération des CPAS, des DG, ...), en vue de préparer les textes réglementaires implémentant l'intégration des CPAS dans les communes.

Le seuil d'habitant rendant l'intégration obligatoire sera déterminé au terme de différentes consultations du secteur.

La réforme sera effective pour les prochaines élections locales de 2030 étant entendu que le nouveau cadre juridique devra être opérationnel pour début 2028 au plus tard.

Le travail de réforme se fera en parallèle des évolutions législatives fédérales. En effet, la Déclaration de politique générale fédérale précise à cet égard que les entités fédérées obtiendront la possibilité de simplifier le paysage administratif en adaptant la législation sur les CPAS pour qu'une fusion CPAS-commune puisse être réalisée si on le souhaite. Par ailleurs, une attention sera portée sur les modifications réglementaires qui seront mises en place au niveau de l'aide et des missions des CPAS pour que la modernisation et l'évolution des structures puissent se faire en cohérence.

La loi organique sera à terme refondue dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, qui sera réécrit et ce, afin d'assurer une meilleure lisibilité et une simplification des textes.

Cette intention ferme de fusion des Villes et CPAS devient, aujourd'hui, une réalité programmée.

CONTEXTE LOCAL

A notre échelon local, cette volonté d'intégration s'inscrit dans une autre réalité. Si le CPAS a une directrice générale, ce n'est pas le cas de l'Administration communale qui, malgré une procédure de recrutement entamée début d'année, n'a pas trouvé de lauréat.

Au regard de la conjoncture régionale et fédérale, la volonté de la Majorité politique locale tend dès lors à se positionner dans une démarche proactive d'intégration. Le présent programme stratégique transversal, est d'ores et déjà construit dans cette optique : un seul PST mis en œuvre dans chacune des deux institutions, qui restent, à ce jour, deux entités juridiquement autonomes.

DÉFINITION GÉNÉRALE DE L'OUTIL PST

Le programme stratégique transversal, dit PST, est une démarche de gouvernance locale qui s'inscrit dans une volonté de généraliser la culture de la planification et de l'évaluation à l'échelon local.

Le décret du 19 juillet 2018 le définit comme suit : « *Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal [comprendre 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. Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le collège communal [comprendre le conseil de l'Action Sociale] et l'administration* ».

A la Ville, le PST découle de la note de politique communale. Au CPAS, le PST prend appui sur la déclaration de politique sociale votée par le Conseil de l'Action Sociale le 28 janvier 2025.

NOTE DE POLITIQUE COMMUNALE 2024-2030

La note de politique communale 2024-2030 retrace brièvement l'histoire de l'entité et une analyse du contexte local. Les différents services de la Ville sont passés en revue avec une mise en évidence à la fois des enjeux pour les citoyens, comme pour l'Administration elle-même. Ainsi, la note de politique communale veut :

- Assurer une gestion rigoureuse et responsable des finances
- Renforcer l'engagement social au service des citoyens
- Accentuer des principes de bonne gouvernance en favorisant l'engagement des élus, la valorisation du personnel et la transparence de l'Administration
- Développer une communication externe accessible et proche des citoyens
- Affirmer un service à la population de qualité, dans une infrastructure adaptée et fonctionnelle, répondant aux évolutions de la société
- Soutenir, structurer et dynamiser l'économie locale
- Améliorer le cadre de vie pour rendre la commune plus accueillante
- Favoriser la participation citoyenne et l'accompagnement de la jeunesse
- Préserver la culture, le patrimoine et le tourisme
- Promouvoir le sport pour tous
- Valoriser les écoles communales et soutenir les familles
- Etablir une stratégie d'aménagement et de développement du territoire à long terme

- Assurer la mobilité des citoyens pour des déplacements fluides, sécurisés et durables
- Prévenir les enjeux de sécurité, à la fois physique et technologique
- Préserver un modèle agricole et une gestion forestière juste et équilibrée
- Anticiper et intégrer les effets du changement climatique par une approche réaliste et inclusive
- Poursuivre une politique active en matière de bien-être animal

DÉCLARATION DE POLITIQUE SOCIALE 2025-2030

La déclaration de politique sociale 2025-2030 met en évidence la volonté de renforcer le rôle du CPAS, décrit comme le « **bras social de la Ville** », notamment en renforçant les synergies avec le Plan de Cohésion Sociale (dit PCS, acteur social communal ayant pour vocation de promouvoir la cohésion sociale au niveau local), voire en intégrant cette structure au CPAS, afin d'y rassembler l'ensemble des missions sociales, dans une logique de considérer le CPAS comme « *l'acteur social local au service de toute la population* » (Synergie Commune-CPAS – Guide méthodologique – DÉPARTEMENT DES POLITIQUES PUBLIQUES LOCALES).

Il ressort également de la Déclaration de politique sociale le besoin d'augmenter la qualité des services publics :

- en accompagnant les bénéficiaires vers l'autonomie financière et professionnelles ;
- en renforçant l'accompagnement des publics vulnérables et en favorisant la mixité sociale ;
- en améliorant la prise en charge des résidents de la maison de repos, notamment par une participation active à la prise de décision et par la poursuite des aménagements augmentant leur sentiment de confort et de sécurité ;
- en développant un pôle « Petite enfance » visant à faciliter une philosophie d'accueil des enfants en bas âge commune, forte et cohérente ;
- en soutenant le développement des compétences individuelles et collectives du personnel et en garantissant des conditions de travail et d'emploi stables ;
- en effectuant des travaux de rénovation du parc immobilier du CPAS afin de mieux répondre aux exigences environnementales et aux besoins des locataires ;
- en adoptant une gestion financière rigoureuse, favorisant les partenariats et la recherche de subsides et intégrant la durabilité sociale, économique et environnementale.

Entre les deux documents politiques, des liens peuvent être faits sur des orientations stratégiques transversales.

Méthodologie

RECOMMANDATIONS

L'Union des Villes et des Communes, dans une *fiche focus*, suggère de construire son PST selon une structure simple :

- Constat
- Stratégie
- Opérationnalisation
- Programme d'actions

Le PST recouvre habituellement deux volets :

- Un volet interne, propre à l'administration générale et la manière dont le travail s'organise au sein du pouvoir local, en tant qu'entreprise ;
- Un volet externe, qui vise le développement des politiques à mener par le pouvoir local en tant que service public.

ADAPTATION AU CONTEXTE

La volonté dans le présent document est de distinguer les volets interne et externe non pas au niveau des objectifs stratégiques et opérationnels, mais bien au niveau des actions, indicateurs et cibles. En effet, nous partons du postulat qu'une scission franche entre les deux volets n'a pas de sens au niveau de la définition des objectifs, dans la mesure où un volet alimente l'autre. Par contre, nous pouvons mener des actions qui portent davantage soit vers l'organisation de l'administration (volet interne) ou soit vers le citoyen (volet externe).

Parallèlement aux déclarations de politiques susnommées, le Comité de direction du CPAS de Philippeville a travaillé un document de référence interne qui décrit cinq axes stratégiques de la politique sociale, à savoir les axes :

- Bien-être
- Mixité sociale
- Durabilité sociale, économique et environnementale
- Communication
- Recherche et développement

Les fondements de ce texte s'appuient sur quatre valeurs principales :

- le respect en tant que socle et fil conducteur de chacune de nos actions
- la solidarité en tant qu'ouverture aux autres, entraide et partage d'expérience
- la justesse en tant que contrat éthique permettant l'apprentissage par essai et erreur.
- l'innovation en tant qu'espace de créativité facilitant la prise d'initiative

Les fondements de ce texte s'appuient sur quatre valeurs principales : le respect, la solidarité, la justesse et l'innovation.

Si ces cinq axes sont le fruit d'une réflexion menée au sein du CPAS, ils sont transposables à l'Administration communale, et vont dans le sens des intentions politiques développées dans la note communale.

Ainsi, la méthodologie appliquée est la suivante :

- Poser une série de constats,
- Développer une stratégie structurée en cinq axes, intégrant, des objectifs stratégiques généraux et leur déclinaison en objectifs opérationnels,
- Élaborer un programme d'actions cohérent et intégré distinguant des actions propres à un volet interne et d'autres relatives à un volet externe, des indicateurs et les cibles visées.

La démarche de construction du PST a été initiée dans un groupe de travail incluant la directrice générale du CPAS et le directeur de l'action sociale (du CPAS également).

La démarche étant nouvelle et s'inscrivant dans un contexte complexe, les agents de terrain n'ont pas participé à la rédaction de ce PST. Une présentation concrète leur sera faite dès son adoption par les instances politiques, avec la volonté de les inclure pleinement dans la concrétisation de ce programme.

Constats

VILLE DE PHILIPPEVILLE

L'entité de Philippeville se caractérise par son caractère rural, avec une population peu dense, et un territoire largement occupé par l'agriculture et les terres boisées. Elle se positionne comme un carrefour régional important, notamment par son pôle éducatif de 3000 élèves sur Philippeville-centre et 300 élèves dans les écoles communales des villages de l'entité.

L'activité économique y est essentiellement tertiaire.

Les compétences communales sont larges et couvrent tout ce qui relève de l'intérêt communal, c'est-à-dire des besoins collectifs des habitants¹.

Les élus locaux de Philippeville se sont fixés les objectifs suivants :

- Répondre aux attentes légitimes des citoyens en restant à l'écoute
- Assurer une gestion responsable et rigoureuse des finances communales
- Gérer les biens immobiliers et assurer la pérennité du bâti communal
- Prioriser des projets réalistes, durables, en phase avec les besoins réels du territoire et la préservation de notre environnement
- Travailler de concert avec le personnel pour un maximum d'efficacité

Si les finances communales sont actuellement saines, les annonces gouvernementales et le poids du patrimoine public local à rénover risquent de les mettre sous pression. La volonté promue est ainsi de privilégier l'anticipation, la transparence et l'efficacité.

Les projets d'ampleur actuels concernent la transition de zones d'habitat permanent en habitat vert et la concrétisation du centre commercial Flip'Park. En parallèle, et pour mener à bien une gestion

¹ Les compétences des communes :

https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics/communes/competences#:~:text=Elles%20sont%20carg%C3%A9es%20plus%20particul%C3%A8rement,qui%20g%C3%A8rent%20l'aide%20sociale.

préventive des infrastructures et des services, différents plans d'intervention et cadastres s'avèrent indispensables à élaborer, tant au niveau de la gestion interne que des politiques externes à mener.

Ainsi, les défis prioritaires à relever sur la période 2025-2030 se situent dans les domaines suivants :

- La transition de trois zones d'habitat permanent vers l'habitat vert, de sorte à transformer ces anciennes zones de loisirs en quartiers résidentiels à part entière ;
- Une gestion financière optimisée, entre autres, par des économies d'échelle et une recherche active de subsides ;
- La structuration et la modernisation de l'administration pour garantir l'accessibilité et la transparence des services publics qu'elle représente ;
- La préservation du patrimoine dans une logique de durabilité.

CPAS DE PHILIPPEVILLE

La raison d'être d'un Centre Public d'Action Sociale repose sur le tout premier article de la loi qui lui est consacrée :

« Toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine.

Il est créé des centres publics d'aide sociale qui, dans les conditions déterminées par la présente loi, ont pour mission d'assurer cette aide. »

Ainsi, la notion de dignité humaine construit l'essence et l'existence-même des CPAS. Aide palliative, curative ou préventive, aide matérielle, sociale, médicale, médico-sociale ou psychologique, l'étendue des missions confiées aux CPAS est vaste et complexe.

Le CPAS de Philippeville, dans son interprétation de ce que revêt la dignité humaine, a multiplié l'offre de services au cours des années. Aujourd'hui, le CPAS offre :

- Une aide sociale de première et seconde ligne
- Un maintien à domicile par un service de livraison de repas et un service d'aide-ménagères ;
- Un accès au logement adapté par des logements d'urgence, de transit et d'insertion, des maisonnettes pour personnes âgées et des logements à loyer modéré ;
- Un accueil de la petite enfance dans deux structures : des accueillantes à domicile et une crèche ;
- Une prise en charge de la personne âgée lorsque la vie à domicile n'est plus possible via une maison de repos (et de soins) ;
- Un accueil des réfugiés politiques et des mineurs étrangers non accompagnés
- Un accès à la mobilité par un service de taxi social

Le mandat 2019-2024 a vu augmenter les demandes d'aide sociale. Une démarche d'amélioration dans l'accompagnement social et les dispositifs d'insertion a ainsi été initiée. Ce mandat a également été confronté à l'expérimentation de crises majeures, modifiant directement l'organisation de l'administration, mais marquant également une évolution sociétale radicale avec de nouveaux besoins, de nouvelles normes et de nouvelles perspectives.

Actuellement, les enjeux auxquels nous sommes confrontés se définissent principalement par une précarité économique croissante, un vieillissement de la population, un besoin accru de numérisation des services et des réformes politiques impactant les missions du CPAS.

Profitant de l'appel à projet Cigogne +5200, la crèche verra sa capacité augmenter de 20 places d'ici le 31 décembre 2027.

Le parc immobilier du CPAS est vieillissant. Des audits énergétiques ont été réalisés au cours du mandat précédent pour le bâtiment de la maison de repos et les 50 maisonnettes pour personnes âgées. Ils mettent en évidence la nécessité de rénover ces bâtiments en profondeur.

Dès lors, les ambitions projetées sur le mandat 2025-2030 peuvent se résumer comme suit :

- Rendre le CPAS plus accessible, efficace et inclusif
- Accélérer la transition écologique des infrastructures
- Favoriser l'autonomie de nos publics par des dispositifs innovants
- Renforcer le maillage local sur le principe du « *bon acteur pour la bonne action* »

ANALYSE SWOT

Forces

Volet externe :

- Engagement et implication des élus locaux
- Existence de différents canaux de communication vers le citoyen
- Maisons de village
- Valorisation culturelle active (Centre culturel, bibliothèque)

Volet interne :

- Personnel compétent et investi dans sa mission de service public ou d'enseignement
- Capacité d'adaptation et de résilience

Faiblesses

Volet externe :

- Accessibilité des services publics (simplification des démarches, digitalisation, adaptation des horaires d'ouverture, ...)
- Plan de communication externe manquant
- État dégradé des voiries
- Gestion action-réaction au détriment d'une approche préventive

Volet interne :

- Infrastructures vieillissantes
- Processus internes manquants
- Communication interne défaillante
- Gestion action-réaction au détriment d'une approche préventive

Opportunités

Volet externe :

- Participation citoyenne
- Réseau local associatif dense
- Localisation géographique (carrefour de grands axes routiers, parc naturel Viroin-Hermeton, proximité avec des points d'intérêt touristiques)

Volet interne :

- Fusion Ville-CPAS anticipée et proactive
- Possible accompagnement régional

Contraintes

Volet externe :

- Réformes régionales et fédérales
- Augmentation des coûts et frais de fonctionnement
- Augmentation de demandeurs d'aide sociale

Volet interne :

- Localisation éparse des bâtiments

Conclusion

Philippeville est une commune aux nombreux atouts : un patrimoine naturel et paysager exceptionnel, une position géographique stratégique, des pôles scolaires structurants, une vie associative vivante et un CPAS actif. Mais elle fait face à de grands défis : vieillissement de la population, entretien d'un réseau routier communal très étendu, sécurité routière, diversification économique, pression budgétaire et besoins croissants en action sociale.

À cela s'ajoutent les effets des politiques supérieures, qui imposent de nouvelles obligations mais peuvent aussi ouvrir des opportunités.

Dans ce contexte, le Programme Stratégique Transversal 2025-2030 ne peut pas être vu uniquement comme une feuille de route pour une seule législature. Il doit être considéré comme une préparation aux défis de demain, une démarche qui s'inscrit dans la continuité et qui anticipe l'avenir de Philippeville à l'échelle de plusieurs législatures.

En pensant à long terme, ce PST vise non seulement à améliorer le quotidien des habitants dès aujourd'hui, mais aussi à poser les bases solides pour que les générations futures puissent vivre, travailler et s'épanouir dans une commune dynamique, solidaire et durable.

C'est dans cet esprit que ce document doit être lu comme un cadre stratégique évolutif, construit pour guider l'action publique, fédérer les acteurs locaux et préparer l'avenir de Philippeville sur le long terme.

Vision stratégique

AXE BIEN-ÊTRE

« La dignité humaine, c'est ce qui fait que pour une personne sa vie mérite d'être vécue »

*Charles Taylor, Les sources du moi : la formation de l'identité moderne,
Éditions Points, 2018*

O.S.1 Être une institution qui encourage l'épanouissement

O.O.1.1 Définir chaque année des objectifs propres à chaque service de l'institution en lien avec la réalité de terrain et nos missions

Actions :

- Recueillir annuellement les besoins des citoyens via enquêtes et retours de terrain
- Fixer annuellement des objectifs mesurables pour chaque service
- Accompagner mensuellement les services dans la mise en œuvre et l'ajustement des objectifs
- Répondre aux demandes des citoyens par un accompagnement adapté et spécifique
- Présenter un rapport d'activités par service avant le 31 janvier de chaque année

O.O.1.2 Déterminer des moments organisationnels structurés et récurrents pour chaque service de l'institution permettant de définir, suivre, évaluer et corriger les points d'actions au regard des objectifs visés

Actions :

- Planifier chaque action avec un responsable, un calendrier et un délai maximum défini dès sa validation
- Mesurer les résultats de chaque action dans le trimestre suivant sa réalisation, à l'aide d'indicateurs définis en amont
- Ajuster les actions en conséquence de l'analyse des résultats mesurés

O.O.1.3 Créer une culture d'entraide ou de co-développement

Actions :

- Mettre en place un dispositif de parrainage interne à destination des nouveaux agents
- Définir un plan de formation annuel par service, validé au plus tard le 31 octobre
- Initier au moins deux projets transversaux impliquant plusieurs services chaque année
- Développer chaque année un projet citoyen transversal mobilisant plusieurs acteurs (habitants, associations, institutions, ...)

O.O.1.4 Établir les rôles de chaque travailleur de l'institution au regard d'un contexte évolutif

Actions :

- Identifier les fonctions nécessaires par service
- Rédiger les profils de fonction
- Définir l'organigramme organisationnel et le réviser à mi-mandat
- Définir et réviser chaque année l'organigramme fonctionnel
- Tenir un entretien de fonction et de fonctionnement annuel pour chaque travailleur avant le 31 décembre, et l'impliquer dans son projet de carrière

	Indicateurs de résultat	Cibles
O.O.1.1	Validation de 3 objectifs de service pour le 31 janvier de l'année concernée	80% des services
O.O.1.2	Taux de réussite par objectif de service	Au moins 70% pour 2 des objectifs validées
O.O.1.3	Taux de participation annuel du personnel à des projets transversaux	Au moins 40% de participation
O.O.1.4	Réalisation d'un entretien de fonctionnement annuel	Au moins 80% du personnel

« La force du loup c'est le clan, la force du clan c'est le loup »

Rudyard Kipling, *le second livre de la jungle*, éditions Folio, 1895

O.S.2 Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention

O.O.2.1 *Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives*

Actions :

- Analyser annuellement les enjeux démographiques de l'entité pour orienter la politique sociale
- Organiser au moins trois événements annuels favorisant la mixité sociale et intergénérationnelle
- Systématiser une approche interculturelle et intergénérationnelle dans les activités de nos services
- Gérer les attributions de logements du patrimoine immobilier du CPAS selon un principe de mixité sociale
- Intégrer la pyramide des âges des travailleurs dans l'organigramme fonctionnel et l'actualiser chaque année
- Accompagner les travailleurs issus de l'insertion socioprofessionnelle au sein de nos propres services

O.O.2.2 *Travailler activement avec des structures externes spécialisées dans des domaines spécifiques et complémentaires à nos activités quotidiennes*

Actions :

- Participer à au moins trois plateformes associatives ou intersectorielles couvrant notre territoire par an
- Soutenir au moins trois initiatives locales d'intégration ou projets d'inclusion sociale
- Mettre à disposition de moyens raisonnables et cohérents pour le réseau associatif (ex. mise à disposition gratuite ou à tarif préférentiel de locaux)
- Impliquer le citoyen dans la résolution de ses besoins

O.O.2.3 *Établir annuellement les risques et les opportunités de nos services*

Actions :

- Effectuer un travail de terrain continu
- Réaliser un audit interne tous les deux ans avec la collaboration des travailleurs
- Explorer et s'inspirer d'autres sources externes innovantes
- Documenter et analyser les observations internes et externes dans un rapport annuel de veille
- Mettre en œuvre et suivre des plans d'actions (par service et transversaux) actualisés annuellement

O.O.2.4 Renforcer le suivi proactif des transitions critiques (majorité, fin de contrat, sortie de dispositif, ...)

Actions :

- Développer des modules collectifs de sensibilisation aux transitions critiques
- Proposer un accompagnement individuel préventif des bénéficiaires

	Indicateurs de résultat	Cibles
O.O.2.1	Inclusion d'au moins 2 des 4 critères suivants dans tout projet mené : âge, origine culturelle, santé (dont le handicap), le niveau de revenu	100% des projets
O.O.2.2	Nombre de conventions de partenariat actives	Au moins 10 conventions actives par an
O.O.2.3	Taux de services ayant réalisé une analyse SWOT ou équivalente pour le 31 octobre	80% des services
O.O.2.4	Aboutir deux mesures proactives définies dans le projet de service annuel pour son public cible	Au moins 50% des mesures définies menées

« Rien de tout cela n'est vrai, mais tout cela est bel et bien vivant »

Patrick Chamoiseau, Les neuf consciences du Malfini, éditions Folio, 2009

O.S.3 Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable

O.O.3.1 Sensibiliser les publics aux enjeux écologiques et sociaux

Actions :

- Intégrer une analyse d'impact durable dans chaque projet
- Désigner les personnes-ressources dans les matières sociales et environnementales
- Mener au moins deux campagnes de sensibilisation sociale et/ou environnementales par an

O.O.3.2 Encourager les pratiques sociales et écoresponsables dans tous les services

Actions :

- Créer un comité de pilotage pour les matières sociales et environnementales
- Intégrer des objectifs sociaux et environnementaux dans les plans d'action annuels des services
- Améliorer les performances énergétiques des logements mis en location et des bâtiments internes
- Mettre en œuvre le Plan Communal de Mobilité, en réfléchissant à des modes alternatifs de mobilité (ex. : réseau de co-voiturage, mobilité douce, ...)
- Aboutir la concrétisation de l'extension de la crèche pour augmenter sa capacité de 20 places d'ici fin 2027

O.O.3.3 Systématiser une comptabilité analytique mensuelle par service pour orienter les décisions

Actions :

- Définir les dimensions comptables spécifiques et transversales à chaque service
- Disposer d'un outil de gestion budgétaire informatisé ergonomique
- Évaluer les besoins budgétaires de chaque service trimestriellement

O.O.3.4 Mettre en place un processus achat centralisé afin de réaliser des économies d'échelles

Actions :

- Identifier les besoins récurrents en fournitures et en services
- Souscrire les marchés publics en cohérence avec les besoins répertoriés et le calendrier budgétaire
- Centraliser les contacts fournisseurs au sein d'un service unique opérationnel

	Indicateurs de résultat	Cibles
O.O.3.1	Nombre de projets de sensibilisation aux enjeux écologiques et/ou sociaux mis en œuvre	Au moins 5 projets par an
O.O.3.2	Taux de services intégrant au moins objectif social et un objectif environnemental dans leur plan annuel	80%
O.O.3.3	Compte de résultats par service établi mensuellement à travers un tableau de bord	Présentation une fois par trimestre
O.O.3.4	Taux d'achats réalisés via un service centralisé	80%

« Communiquer, c'est accepter la cohabitation avec l'autre, le pari de l'échange, l'épreuve de l'incommunication. »

Dominique Wolton, Sauver la communication, Flammarion, 2008

O.S.4 Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux

O.O.4.1 Développer une stratégie de communication interne

Actions :

- Systématiser une approche communicationnelle basée sur le sens (valeurs, contexte, clarté) dans les messages internes
- Etablir une charte de communication alignée sur les valeurs de l'institution
- Intégrer l'agence de communication sociale (actuel partenariat entre le CPAS et le PCS) comme service à part entière de l'institution
- Structurer les échanges formels par l'établissement d'ordre du jour et les points d'action à suivre dans un procès-verbal
- Prévoir un temps d'échange informel hebdomadaire raisonnable
- Créer des tables de discussion accessibles à tous les agents au moins une fois par trimestre

O.O.4.2 Appliquer un processus d'évaluation collectif au sein de chaque service de l'institution

Actions :

- Définir les objectifs annuels de chaque service dans un rapport de service remis avant le 31 janvier
- Prévoir au moins deux moments intermédiaires d'évaluation collective par an pour chaque service
- Fixer les résultats finaux atteints dans le rapport annuel de service remis le 31 janvier
- Communiquer le contenu du rapport annuel de service aux différentes parties prenantes

O.O.4.3 Développer une stratégie de communication externe

Actions :

- Systématiser une approche communicationnelle basée sur le sens (valeurs, contexte, clarté) dans les messages externes
- Intégrer l'agence de communication sociale comme service à part entière de l'institution
- Recourir à des médias et des réseaux sociaux éthiques

O.O.4.4 Renforcer l'image de l'institution en misant sur ses valeurs, le sens de ses missions et les perspectives d'évolution

Actions :

- Créer chaque mois des contenus valorisant les projets, les agents et les bénéficiaires via l'agence de communication sociale
- Disposer d'une charte graphique commune à l'institution et l'appliquer à tous les supports officiels
- Monitorer chaque année auprès des citoyens l'accessibilité de notre communication externe

	Indicateurs de résultat	Cibles
O.O.4.1	Plan de communication défini	Révision annuelle
O.O.4.2	Taux des services disposant d'un rapport d'évaluation annuel	75%
O.O.4.3	Communication externe des décisions et actions de l'institution à destination des citoyens	75% des décisions et actions sont communiquées
O.O.4.4	Lien des objectifs des services avec nos valeurs et missions	Chaque objectif est au moins relié à une valeur

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité »

Peter Drucker, Innovation et Entrepreneuriat, Harper and Row, 1984

O.S.5 Être une institution innovante au service de l'humain

O.O.5.1 Créer un service de recherche et développement pour identifier et tester de nouvelles pratiques

Actions :

- Définir une méthodologie commune de gestion de projet applicable à tous les services
- Explorer, s'inspirer et documenter régulièrement des pratiques externes innovantes pour alimenter les projets internes
- Développer une stratégie de recherche de subsides et autres sources de financement
- Mettre à l'essai au moins trois dispositifs-pilotes intégrant des nouvelles technologies sur la durée du mandat

O.O.5.2 Encourager la formation continue et l'expérimentation terrain auprès des agents

Actions :

- Identifier les besoins de formation lors des entretiens de fonctionnement annuels de chaque agent
- Avoir une veille semestrielle des catalogues de formation pertinents pour les missions de l'institution
- Définir un plan de formation annuel par service, validé au plus tard le 31 octobre, valorisant les compétences utiles à la collectivité
- Mettre en place un dispositif de parrainage interne à destination des nouveaux agents
- Favoriser l'apprentissage par essai et erreur en tolérant et encadrant l'expérimentation dans chaque service

O.O.5.3 Assurer un positionnement déontologique innovant respectant les missions de notre institution

Actions :

- Créer un statut général de la fonction publique unifié, révisé au minimum tous les trois ans
- Évaluer chaque année la concordance entre le service rendu et les besoins objectivés des citoyens
- Porter semestriellement auprès du politique les points d'attentions bloquant la réalisation de nos missions
- Réfléchir à la mise en œuvre progressive d'un projet d'intégration Ville-CPAS

O.O.5.4 Développer et faire vivre un cadre éthique propre à la recherche et au développement

Actions :

- Choisir les technologies adéquates en fonction des enjeux économiques, sociaux et environnementaux
- Identifier et diffuser les supports internes reconnus comme référence éthique au sein de l'institution
- Etablir une charte relative à l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle applicable à tous les services

	Indicateurs de résultat	Cibles
O.O.5.1	Chaque service propose annuellement au moins un projet innovant	60% des services
O.O.5.2	Taux d'agents ayant bénéficié d'au moins 1 formation par an	75%
O.O.5.3	Obtention de deux certifications externes en lien avec notre mission et nos valeurs	50%
O.O.5.4	Charte éthique relative à l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle	Révision annuelle

Mise en opération

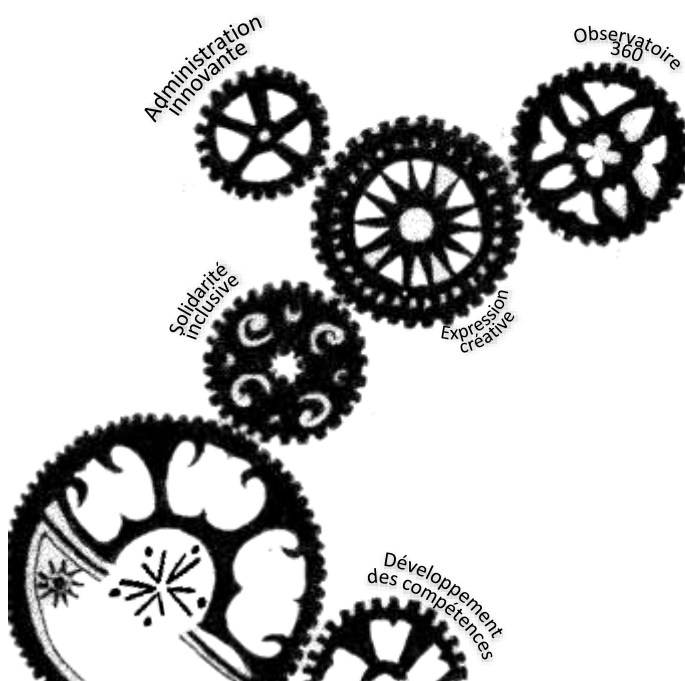
Au-delà de l'attache à un ou plusieurs objectifs stratégiques et un ou plusieurs objectifs opérationnels, chaque action est reliée à un projet, dans l'optique de maximiser une gestion transversale et participative.

Ainsi, 5 projets principaux se dégagent :

- Administration innovante
- Développement des compétences
- Observatoire 360
- Expression créative
- Solidarité inclusive

Ceci permet d'avoir plusieurs lectures différentes des actions à mener.

Les projets ci-définis constituent LE point d'ancrage opérationnel. En effet, il est difficile pour le personnel de terrain de comprendre et de développer des objectifs dits stratégiques ou opérationnels. C'est pour cette raison que le dispositif PST prévoit que chaque objectif se décline en action. Néanmoins, nous le percevons, une même action va répondre à plusieurs objectifs différents. En abordant le PST sous l'angle des projets, nous nous assurons d'avancer dans les différents objectifs sans les cloisonner, nous garantissons une intégration complète des différents axes du PST tout en ayant une approche concrète, de terrain.



L'ensemble des objectifs et actions sont présentés dans un tableau ci-dessous, distinguant également les actions appartenant au volet interne ou au volet externe.

N°OS	Objectifs stratégiques	N°OO	Objectifs opérationnels	N°A	Actions	Volet	Projet
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO11	Définir chaque année des objectifs propres à chaque service de l'institution en lien avec la réalité de terrain et nos missions	A113	Accompagner mensuellement les services dans la mise en œuvre et l'ajustement des objectifs	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO12	Déterminer des moments organisationnels structurés et récurrents pour chaque service de l'institution permettant de définir, suivre, évaluer et corriger les points d'actions au regard des objectifs visés	A123	Ajuster les actions en conséquence de l'analyse des résultats mesurés	Interne	Administration innovante
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO32	Encourager les pratiques sociales et écoresponsables dans tous les services	A323	Améliorer les performances énergétiques des logements mis en location et des bâtiments internes	Externe	Administration innovante
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO34	Mettre en place un processus achat centralisé afin de réaliser des économies d'échelles	A343	Centraliser les contacts fournisseurs au sein d'un service unique opérationnel	Interne	Administration innovante
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO54	Développer et faire vivre un cadre éthique propre à la recherche et au développement	A541	Choisir les technologies adéquates en fonction des enjeux économiques, sociaux et environnementaux	Interne	Administration innovante
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO42	Appliquer un processus d'évaluation collectif au sein de chaque service de l'institution	A424	Communiquer le contenu du rapport annuel de service aux différentes parties prenantes	Interne	Administration innovante
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO32	Encourager les pratiques sociales et écoresponsables dans tous les services	A321	Créer un comité de pilotage pour les matières sociales et environnementales	Interne	Administration innovante
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO53	Assurer un positionnement déontologique innovant respectant les missions de notre institution	A531	Créer un statut général de la fonction publique unifié, révisé au minimum tous les trois ans	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO14	Établir les rôles de chaque travailleur de l'institution au regard d'un contexte évolutif	A144	Définir et réviser chaque année l'organigramme fonctionnel	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO14	Établir les rôles de chaque travailleur de l'institution au regard d'un contexte évolutif	A143	Définir l'organigramme organisationnel et le réviser à mi-mandat	Interne	Administration innovante

OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO33	Systematiser une comptabilité analytique mensuelle par service pour orienter les décisions	A331	Définir les dimensions comptables spécifiques et transversales à chaque service	Interne	Administration innovante
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO42	Appliquer un processus d'évaluation collectif au sein de chaque service de l'institution	A421	Définir les objectifs annuels de chaque service dans un rapport de service remis avant le 31 janvier	Interne	Administration innovante
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO51	Créer un service de recherche et développement pour identifier et tester de nouvelles pratiques	A511	Définir une méthodologie commune de gestion de projet applicable à tous les services	Interne	Administration innovante
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO33	Systematiser une comptabilité analytique mensuelle par service pour orienter les décisions	A332	Disposer d'un outil de gestion budgétaire informatisé ergonomique	Interne	Administration innovante
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO23	Etablir annuellement les risques et les opportunités de nos services	A231	Effectuer un travail de terrain continu	Interne	Administration innovante
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO54	Développer et faire vivre un cadre éthique propre à la recherche et au développement	A543	Etablir une charte relative à l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle applicable à tous les services	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO11	Définir chaque année des objectifs propres à chaque service de l'institution en lien avec la réalité de terrain et nos missions	A112	Fixer annuellement des objectifs mesurables pour chaque service	Interne	Administration innovante
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO42	Appliquer un processus d'évaluation collectif au sein de chaque service de l'institution	A423	Fixer les résultats finaux atteints dans le rapport annuel de service remis le 31 janvier	Interne	Administration innovante
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO54	Développer et faire vivre un cadre éthique propre à la recherche et au développement	A542	Identifier et diffuser les supports internes reconnus comme référence éthique au sein de l'institution	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO14	Etablir les rôles de chaque travailleur de l'institution au regard d'un contexte évolutif	A141	Identifier les fonctions nécessaires par service	Interne	Administration innovante
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO32	Encourager les pratiques sociales et écoresponsables dans tous les services	A235 A322	Intégrer des objectifs sociaux et environnementaux dans les plans d'action annuels des services	Interne	Administration innovante

OS5	Être une institution innovante au service de l’humain	OO51	Créer un service de recherche et développement pour identifier et tester de nouvelles pratiques	A514	Mettre à l’essai au moins trois dispositifs-pilotes intégrant des nouvelles technologies sur la durée du mandat	Interne	Administration innovante
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO23	Établir annuellement les risques et les opportunités de nos services	A235 A322	Mettre en œuvre et suivre des plans d’actions (par service et transversaux) actualisés annuellement	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l’épanouissement	OO12	Déterminer des moments organisationnels structurés et récurrents pour chaque service de l’institution permettant de définir, suivre, évaluer et corriger les points d’actions au regard des objectifs visés	A121	Planifier chaque action avec un responsable, un calendrier et un délai maximum défini dès sa validation	Interne	Administration innovante
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l’information et les échanges respectueux	OO42	Appliquer un processus d’évaluation collectif au sein de chaque service de l’institution	A422	Prévoir au moins deux moments intermédiaires d’évaluation collective par an pour chaque service	Externe	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l’épanouissement	OO14	Établir les rôles de chaque travailleur de l’institution au regard d’un contexte évolutif	A142	Rédiger les profils de fonction	Interne	Administration innovante
OS5	Être une institution innovante au service de l’humain	OO53	Assurer un positionnement déontologique innovant respectant les missions de notre institution	A534	Réfléchir à la mise en œuvre progressive d’un projet d’intégration Ville-CPAS	Interne	Administration innovante
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO34	Mettre en place un processus achat centralisé afin de réaliser des économies d’échelles	A342	Souscrire les marchés publics en cohérence avec les besoins répertoriés et le calendrier budgétaire	Interne	Administration innovante
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l’information et les échanges respectueux	OO41	Développer une stratégie de communication interne	A414	Structurer les échanges formels par l’établissement d’ordre du jour et les points d’action à suivre dans un procès-verbal	Interne	Administration innovante
OS1	Être une institution qui encourage l’épanouissement	OO13	Créer une culture d’entraide ou de co-développement	A132 A523	Définir un plan de formation annuel par service, validé au plus tard le 31 octobre	Interne	Développement des compétences
OS5	Être une institution innovante au service de l’humain	OO52	Encourager la formation continue et l’expérimentation terrain auprès des agents	A132 A523	Définir un plan de formation annuel par service, validé au plus tard le 31 octobre, valorisant les compétences utiles à la collectivité	Externe	Développement des compétences
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO31	Sensibiliser les publics aux enjeux écologiques et sociaux	A312	Désigner les personnes-ressources dans les matières sociales et environnementales	Interne	Développement des compétences

OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO52	Encourager la formation continue et l'expérimentation terrain auprès des agents	A525	Favoriser l'apprentissage par essai et erreur en tolérant et encadrant l'expérimentation dans chaque service	Interne	Développement des compétences
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO13	Créer une culture d'entraide ou de co-développement	A131A524	Mettre en place un dispositif de parrainage interne à destination des nouveaux agents	Interne	Développement des compétences
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO52	Encourager la formation continue et l'expérimentation terrain auprès des agents	A131 A524	Mettre en place un dispositif de parrainage interne à destination des nouveaux agents	Interne	Développement des compétences
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO24	Renforcer le suivi proactif des transitions critiques (majorité, fin de contrat, sortie de dispositif, ...)	A242	Proposer un accompagnement individuel préventif des bénéficiaires	Externe	Développement des compétences
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO14	Établir les rôles de chaque travailleur de l'institution au regard d'un contexte évolutif	A145	Tenir un entretien de fonction et de fonctionnement annuel pour chaque travailleur avant le 31 décembre, et l'impliquer dans son projet de carrière	Interne	Développement des compétences
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO44	Renforcer l'image de l'institution en misant sur ses valeurs, le sens de ses missions et les perspectives d'évolution	A441	Créer chaque mois des contenus valorisant les projets, les agents et les bénéficiaires via l'agence de communication sociale	Externe	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO41	Développer une stratégie de communication interne	A416	Créer des tables de discussion accessibles à tous les agents au moins une fois par trimestre	Interne	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO44	Renforcer l'image de l'institution en misant sur ses valeurs, le sens de ses missions et les perspectives d'évolution	A442	Disposer d'une charte graphique commune à l'institution et l'appliquer à tous les supports officiels	Interne	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO41	Développer une stratégie de communication interne	A412	Etablir une charte de communication alignée sur les valeurs de l'institution	Interne	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO41	Développer une stratégie de communication interne	A413 A432	Intégrer l'agence de communication sociale comme service à part entière de l'institution	Externe	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO43	Développer une stratégie de communication externe	A413 A432	Intégrer l'agence de communication sociale comme service à part entière de l'institution	Interne	Expression créative

OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO41	Développer une stratégie de communication interne	A415	Prévoir un temps d'échange informel hebdomadaire raisonnable	Interne	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO43	Développer une stratégie de communication externe	A433	Recourir à des médias et des réseaux sociaux éthiques	Externe	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO43	Développer une stratégie de communication externe	A411 A431	Systématiser une approche communicationnelle basée sur le sens (valeurs, contexte, clarté) dans les messages externes	Externe	Expression créative
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l'information et les échanges respectueux	OO41	Développer une stratégie de communication interne	A411 A431	Systématiser une approche communicationnelle basée sur le sens (valeurs, contexte, clarté) dans les messages internes	Interne	Expression créative
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO52	Encourager la formation continue et l'expérimentation terrain auprès des agents	A522	Avoir une veille semestrielle des catalogues de formation pertinents pour les missions de l'institution	Interne	Observatoire 360
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO51	Créer un service de recherche et développement pour identifier et tester de nouvelles pratiques	A513	Développer une stratégie de recherche de subsides et autres sources de financement	Interne	Observatoire 360
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO23	Établir annuellement les risques et les opportunités de nos services	A234	Documenter et analyser les observations internes et externes dans un rapport annuel de veille	Interne	Observatoire 360
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO53	Assurer un positionnement déontologique innovant respectant les missions de notre institution	A532	Évaluer chaque année la concordance entre le service rendu et les besoins objectivés des citoyens	Externe	Observatoire 360
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO33	Systématiser une comptabilité analytique mensuelle par service pour orienter les décisions	A333	Évaluer les besoins budgétaires de chaque service trimestriellement	Interne	Observatoire 360
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO23	Établir annuellement les risques et les opportunités de nos services	A233 A512	Explorer et s'inspirer d'autres sources externes innovantes	Interne	Observatoire 360
OS5	Être une institution innovante au service de l'humain	OO51	Créer un service de recherche et développement pour identifier et tester de nouvelles pratiques	A233 A512	Explorer, s'inspirer et documenter régulièrement des pratiques externes innovantes pour alimenter les projets internes	Interne	Observatoire 360

OS5	Être une institution innovante au service de l’humain	OO52	Encourager la formation continue et l’expérimentation terrain auprès des agents	A521	Identifier les besoins de formation lors des entretiens de fonctionnement annuels de chaque agent	Interne	Observatoire 360
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO34	Mettre en place un processus achat centralisé afin de réaliser des économies d’échelles	A341	Identifier les besoins récurrents en fournitures et en services	Interne	Observatoire 360
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO31	Sensibiliser les publics aux enjeux écologiques et sociaux	A311	Intégrer une analyse d’impact durable dans chaque projet	Interne	Observatoire 360
OS1	Être une institution qui encourage l’épanouissement	OO12	Déterminer des moments organisationnels structurés et récurrents pour chaque service de l’institution permettant de définir, suivre, évaluer et corriger les points d’actions au regard des objectifs visés	A122	Mesurer les résultats de chaque action dans le trimestre suivant sa réalisation, à l’aide d’indicateurs définis en amont	Interne	Observatoire 360
OS4	Être une institution favorisant la fluidité de l’information et les échanges respectueux	OO44	Renforcer l’image de l’institution en misant sur ses valeurs, le sens de ses missions et les perspectives d’évolution	A443	Monitorer chaque année auprès des citoyens l’accessibilité de notre communication externe	Externe	Observatoire 360
OS5	Être une institution innovante au service de l’humain	OO53	Assurer un positionnement déontologique innovant respectant les missions de notre institution	A533	Porter semestriellement auprès du politique les points d’attentions bloquant la réalisation de nos missions	Interne	Observatoire 360
OS1	Être une institution qui encourage l’épanouissement	OO11	Définir chaque année des objectifs propres à chaque service de l’institution en lien avec la réalité de terrain et nos missions	A115	Présenter un rapport d’activités par service avant le 31 janvier de chaque année	Interne	Observatoire 360
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO23	Établir annuellement les risques et les opportunités de nos services	A232	Réaliser un audit interne tous les deux ans avec la collaboration des travailleurs	Interne	Observatoire 360
OS1	Être une institution qui encourage l’épanouissement	OO11	Définir chaque année des objectifs propres à chaque service de l’institution en lien avec la réalité de terrain et nos missions	A111	Recueillir annuellement les besoins des citoyens via enquêtes et retours de terrain	Externe	Observatoire 360
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO32	Encourager les pratiques sociales et écoresponsables dans tous les services	A325	Aboutir la concrétisation de l’extension de la crèche pour augmenter sa capacité de 20 places d’ici fin 2027	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO21	Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives	A216	Accompagner les travailleurs issus de l’insertion socioprofessionnelle au sein de nos propres services	Interne Externe	Solidarité inclusive

OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO21	Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives	A211	Analyser annuellement les enjeux démographiques de l'entité pour orienter la politique sociale	Externe	Solidarité inclusive
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO13	Créer une culture d'entraide ou de co-développement	A134	Développer chaque année un projet citoyen transversal mobilisant plusieurs acteurs (habitants, associations, institutions, ...)	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO24	Renforcer le suivi proactif des transitions critiques (majorité, fin de contrat, sortie de dispositif, ...)	A241	Développer des modules collectifs de sensibilisation aux transitions critiques	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO21	Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives	A214	Gérer les attributions de logements de notre patrimoine immobilier selon un principe de mixité sociale	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO22	Travailler activement avec des structures externes spécialisées dans des domaines spécifiques et complémentaires à nos activités quotidiennes	A224	Impliquer le citoyen dans la résolution de ses besoins	Externe	Solidarité inclusive
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO13	Créer une culture d'entraide ou de co-développement	A133	Initier au moins deux projets transversaux impliquant plusieurs services chaque année	Interne	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO21	Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives	A215	Intégrer la pyramide des âges des travailleurs dans l'organigramme fonctionnel et l'actualiser chaque année	Interne	Solidarité inclusive
OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO31	Sensibiliser les publics aux enjeux écologiques et sociaux	A313	Mener au moins deux campagnes de sensibilisation sociale et/ou environnementales par an	Interne	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO22	Travailler activement avec des structures externes spécialisées dans des domaines spécifiques et complémentaires à nos activités quotidiennes	A223	Mettre à disposition de moyens raisonnables et cohérents pour le réseau associatif (ex. mise à disposition gratuite ou à tarif préférentiel de locaux du CPAS)	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO21	Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives	A212	Organiser au moins trois événements annuels favorisant la mixité sociale et intergénérationnelle	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO22	Travailler activement avec des structures externes spécialisées dans des domaines spécifiques et complémentaires à nos activités quotidiennes	A221	Participer à au moins trois plateformes associatives ou intersectorielles couvrant notre territoire par an	Externe	Solidarité inclusive

OS3	Être une institution ancrée dans les dimensions sociale, économique et environnementale du développement durable	OO32	Encourager les pratiques sociales et écoresponsables dans tous les services	A324	Mettre en œuvre le Plan Communal de Mobilité, en réfléchissant à des modes alternatifs de mobilité (ex. : réseau de co-voiturage, mobilité douce, ...)	Externe	Solidarité inclusive
OS1	Être une institution qui encourage l'épanouissement	OO11	Définir chaque année des objectifs propres à chaque service de l'institution en lien avec la réalité de terrain et nos missions	A114	Répondre aux demandes des citoyens par un accompagnement adapté et spécifique	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO22	Travailler activement avec des structures externes spécialisées dans des domaines spécifiques et complémentaires à nos activités quotidiennes	A222	Soutenir au moins trois initiatives locales d'intégration ou projets d'inclusion sociale	Externe	Solidarité inclusive
OS2	Être une institution inclusive qui promeut la solidarité, la mixité et la prévention	OO21	Considérer la mixité sociale dans chacune de nos approches collectives	A213	Systématiser une approche interculturelle et intergénérationnelle dans les activités de nos services	Interne	Solidarité inclusive