

**Programme
Stratégique
Transversal**

**2025
-
2030**



Introduction

Le CPAS de Mons est au cœur des solidarités locales. Dans un contexte de tensions sociales, de précarités multiples et de transformations profondes du rapport aux institutions, il nous appartient de renforcer notre action publique pour la rendre plus lisible, plus efficace et plus proche des citoyens.

Ce Plan Stratégique Transversal (PST) constitue notre feuille de route pour la période 2024–2030. Il a été élaboré dans un esprit de co-construction, en lien étroit avec les équipes de terrain, les services administratifs, et les priorités politiques portées dans notre Déclaration de politique sociale. Il s'inscrit dans une volonté commune de répondre, avec justesse et ambition, aux besoins d'une population diverse et en constante évolution.

Structuré autour de 9 objectifs stratégiques, répartis en deux volets – externe (centré sur les usagers et les politiques sociales) et interne (axé sur l'organisation, la gouvernance et les ressources) – ce PST, réalisé conjointement avec la ville de Mons, vise à :

- Renforcer l'impact social de l'action publique, en allant au-devant des vulnérabilités émergentes en renforçant la prévention et en favorisant l'émancipation des personnes ;
- Moderniser notre institution, en valorisant les compétences internes, en investissant dans l'innovation et en renforçant notre transparence.

Ce document n'est pas un simple exercice formel. C'est un outil de pilotage dynamique, participatif et évolutif, qui fixe des objectifs opérationnels et plus de 105 actions, nous permettant de structurer notre action et de l'adapter aux réalités du terrain.

Il couvre l'ensemble de nos missions : lutte contre la pauvreté et le sans-abrisme, accompagnement des publics vulnérables, insertion sociale et professionnelle, aide à la jeunesse, soutien aux aînés, transition énergétique, lutte contre les violences intrafamiliales, accueil des personnes étrangères... mais aussi amélioration continue de notre fonctionnement interne, valorisation du personnel, digitalisation, gouvernance et éthique.

Ce PST est également un outil de dialogue, tant en interne, entre les services, qu'en externe, avec les citoyens, les associations, les institutions partenaires et l'ensemble des acteurs du territoire montois. Il reflète notre volonté d'un CPAS proactif, solidaire, innovant, et résolument tourné vers l'avenir.

Je tiens à remercier très sincèrement l'ensemble des équipes du CPAS de Mons – agents, directions, responsables de service – pour leur implication dans cette démarche. Leur expérience du terrain, leur professionnalisme et leur engagement quotidien ont été

essentiels à l'élaboration de ce plan. Ce document est le fruit d'un travail collectif, mais c'est surtout un levier pour faire vivre nos valeurs chaque jour : la solidarité, la collaboration, le respect, le professionnalisme et la bienveillance.

Natacha Vandenberghe

Présidente du CPAS de Mons

Méthodologie

Notre Plan Stratégique Transversal a été élaboré à travers un processus participatif réunissant à la fois l'administration et les autorités politiques. Les orientations politiques communales et sociales ont servi de fondement à la formulation des objectifs stratégiques.

En sa qualité de comité de pilotage du PST, le CODIR a été associé, en amont, à la compréhension des objectifs stratégiques ainsi qu'à la méthodologie envisagée pour la construction du PST.

Dans un premier temps, un diagnostic de l'environnement interne et externe du CPAS a été réalisé. Pour ce faire, Le comité de pilotage a souhaité réunir le comité de direction élargi qui comprend les membres du CODIR ainsi que les responsables opérationnels. Le but étant d'enrichir l'analyse.

Le diagnostic a permis de définir les différents axes prioritaires de développement.

Le CPAS a choisi de poursuivre la démarche participative auprès de l'ensemble des agents. En s'appuyant sur la note de politique communale et sociale ainsi que sur les objectifs stratégiques définis, 13 thématiques ont été définies et proposées au personnel pour une participation à des groupes de réflexion.

Au total, plus de 110 agents se sont inscrits pour les différentes thématiques proposées.

Ces ateliers se sont tenus, de manière hebdomadaire, pendant deux mois. La durée d'un atelier était prévue en séance d'une demi-journée par thématique. Différents outils d'animations ont été utilisés au cours des séances de manière à conduire le groupe à des pistes concrètes de réflexion.

Les réflexions de ces groupes de travail ont été reformulées en objectifs opérationnels et actions et présentés à la fois au comité de pilotage du PST et aux autorités politiques.

Dans le cadre du renforcement des liens qui unissent la Ville et le CPAS de Mons, il a été jugé pertinent d'élaborer un Plan Stratégique Transversal commun aux deux entités. Cette démarche traduit notre volonté d'inscrire l'action publique locale dans une logique de cohérence, d'efficacité et de synergie accrue entre les services.

Concrètement :

- Le **volet externe** du PST du CPAS, centré sur les politiques sociales et l'accompagnement des usagers, a été intégré dans le PST de la Ville, afin d'assurer une vision globale et partagée de l'action publique sur le territoire montois.

- Le **volet interne**, quant à lui, a été conçu comme un cadre commun à la Ville et au CPAS. Il reprend les priorités transversales en matière de gestion des ressources humaines, de gestion financière, de modernisation et de digitalisation des administrations, de résilience institutionnelle, mais aussi d'amélioration continue des services rendus au public.

Cette mise en commun des objectifs permet de renforcer la cohérence de nos actions, de rationaliser nos ressources et de maximiser l'impact de nos politiques. Elle illustre la volonté commune de la Ville et du CPAS de travailler dans un esprit de gouvernance partagée au service des citoyens.

Nos valeurs

Le CPAS a souhaité intégrer ses valeurs fondamentales dans son PST. Elles incarnent le CPAS dans son identité institutionnelle, ses orientations stratégiques, ses actions quotidiennes et ses missions principales. Afin de garantir que ces valeurs soient réellement incarnées et partagées par l'ensemble des acteurs concernés, le personnel a été sollicité pour répondre à un sondage portant sur les valeurs prioritaires qu'il considère comme essentielles pour représenter, véhiculer l'image, la mission et la vision de l'institution.

Ces valeurs sont les suivantes :

1. **Solidarité** : accompagner activement et de façon personnalisée toutes les personnes en situation de vulnérabilité ou de besoin, sans discrimination, afin de garantir l'accès aux droits fondamentaux et à une vie digne.
2. **Collaboration** : travailler, de façon active et coordonnée, avec les différents services du CPAS et de la Ville ainsi qu'avec le réseau local afin de renforcer l'efficacité
3. **Respect** : Protéger la dignité de chacun, reconnaître les différences, écouter sans jugement, observer les règles de savoir-vivre dans les échanges et utiliser un langage poli et respectueux
4. **Professionnalisme** : Agir avec rigueur, sérieux, intégrité et responsabilité pour garantir la qualité et la fiabilité du travail fourni
5. **Bienveillance** : Soutenir, encourager, être à l'écoute, faire preuve de compréhension et de respect.

Notre contexte

Le Centre Public d'Action Sociale (CPAS) de Mons a observé, comme l'ensemble des centres d'action sociale de la région, une tendance marquée, ces dernières années, par une augmentation significative des besoins sociaux fondamentaux. Cette évolution s'inscrit dans un contexte marqué par de multiples crises et mesures qui ont profondément impacté la société au cours de la dernière décennie. Ces événements ont fragilisé un grand nombre de personnes, entraînant une hausse notable de demandes d'aide et de soutien des populations vulnérables que le CPAS accompagne au quotidien.

Il ne s'agit plus uniquement de personnes en situation de grande détresse sociale, mais aussi de celles dont les revenus, issus d'une activité salariée ou d'allocations sociales, ne suffisent pas à couvrir un niveau de vie décent. Ces individus, souvent employés à faibles revenus ou en emploi précaire, se trouvent dans une situation où leur seul revenu ne leur permet pas de satisfaire l'ensemble de leurs besoins fondamentaux, tels que le logement, la nourriture, la santé ou encore l'éducation. Cette réalité complique leur parcours d'insertion sociale et d'autonomie, en particulier pour les familles monoparentales, qui constituent une part importante de la population concernée. En Wallonie, en janvier 2024, ces familles représentaient 12,2 % des ménages privés, illustrant l'ampleur de cette problématique.

Par ailleurs, à Mons, en mai 2025, la tranche d'âge des 18-24 ans comptait 1 170 bénéficiaires du Revenu d'Intégration Sociale (RIS) parmi un total de 26 892 jeunes de moins de 25 ans. Ces jeunes adultes nécessitent un accompagnement spécifique et personnalisé, tant dans leur parcours éducatif que dans leur insertion professionnelle. Ils se trouvent souvent à un moment clé de leur vie, où un soutien ciblé peut faire la différence pour favoriser leur inclusion sociale et professionnelle, en leur proposant des dispositifs adaptés à leurs besoins.

En ce qui concerne l'activation professionnelle, le public accompagné présente souvent un parcours de vie marqué par de nombreuses difficultés et échecs, conduisant à un faible niveau de qualification, voire à une absence totale de qualification. Dans ce contexte, il est essentiel de proposer un accompagnement préalable à toute entrée en formation ou en dispositif d'insertion, notamment pour les usagers nécessitant un suivi individualisé dans nos ateliers d'insertion sociale. Ces dispositifs permettent non seulement de reconstruire le lien social, mais aussi souvent de favoriser une reconstruction personnelle en leur offrant un espace de confiance et de progrès.

Certaines personnes accompagnées rencontrent également des problèmes liés à la santé mentale ou à des dépendances. Pour ces profils très fragilisés, le CPAS de Mons œuvre actuellement à la mise en place d'un travail en réseau en faveur d'une prise en charge globale. Ces démarches ont pour objectif d'offrir un accompagnement complet, intégrant des services médicaux, sociaux et éducatifs, afin de favoriser leur réinsertion dans la société et d'atteindre une autonomie durable.

Il est courant que les travailleurs sociaux interviennent auprès de personnes confrontées à diverses difficultés, nécessitant ainsi une démarche d'accompagnement globale. Dans cette perspective intégrée, l'accès au logement reste un enjeu majeur dans l'accompagnement social, car la difficulté à obtenir un logement décent et abordable peut accentuer les inégalités sociales importantes, impactant la qualité de vie, l'insertion professionnelle et le bien-être général des individus.

Le CPAS de Mons se distingue également par la gestion d'une institution publique dédiée à l'aide à l'enfance et à la jeunesse, comprenant notamment des structures d'hébergement résidentiel. Cette organisation lui permet d'offrir un accompagnement complet et adapté aux jeunes en difficulté, de la petite enfance jusqu'à l'âge de 21 ans. La Cité de l'Enfance intervient aussi bien auprès des tout-petits que des jeunes adultes, nécessitant une approche diversifiée et adaptée à chaque tranche d'âge. Ces services spécialisés, constitués d'intervenants formés, interviennent en prévention, soutien familial, accompagnement éducatif ou en établissement résidentiel, afin de répondre aux besoins spécifiques de cette population fragile, dans une logique de protection, de développement et d'autonomie.

La marge de manœuvre du CPAS est limitée notamment par la Convention oxygène. Le CPAS est tenu de respecter une trajectoire budgétaire stricte, imposant une vigilance constante sur ses dépenses et ses marges de manœuvre financières. Cette contrainte, bien que nécessaire pour garantir la soutenabilité des finances publiques, n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement interne de l'institution. Elle impacte directement la gestion des ressources humaines, en limitant parfois les possibilités de recrutement, de remplacement ou de développement de nouveaux projets. Elle oblige également le CPAS à faire des choix stratégiques clairs, à hiérarchiser ses priorités et à adapter en permanence ses actions aux réalités budgétaires.

Nos ressources :

Au mois de juillet 2025, le nombre d'agents au sein du CPAS de Mons s'élève à 469,8 EQTP. Parmi ceux-ci :

- 262 EQTP travaillent au sein du Département social
- 69,4 EQTP travaillent au sein de l'Administration Centrale
- 103 EQTP travaillent au sein du Département jeunesse
- 25,4 EQTP travaillent au sein du Département Patrimoine.

Comme mentionné précédemment, notre Centre doit composer avec des contraintes budgétaires, ce qui nous amène à mobiliser les ressources humaines existantes pour concrétiser cette feuille de route.

Nous compterons également sur la solidité de notre réseau partenarial. Ce maillage nous permettra de mutualiser les compétences et les ressources ainsi que de garantir une approche collaborative et cohérente.

En outre, nous resterons attentifs à saisir toute opportunité de financement susceptible de renforcer notre capacité d'action, en soutenant à la fois la consolidation des acquis et le développement des nouvelles actions.

Sur le plan des ressources matérielles, il est important d'évoquer la rénovation des locaux de Glépin. Cette rénovation a permis de regrouper les travailleurs sociaux de première ligne ainsi que le service d'accueil, tout en améliorant significativement les conditions de travail et l'accueil des bénéficiaires.

Toutefois, le bâtiment ne dispose plus d'espaces disponibles pour l'intégration de nouveaux collaborateurs. Une réflexion est en cours afin d'optimiser l'utilisation des espaces existants, notamment en tirant parti de la flexibilité offerte par le télétravail en matière de présence physique.

Analyse SWOT du CPAS de Mons

Forces

- **Cohésion et engagement** : Esprit d'équipe solide, personnel engagé, complémentarité des profils et des services, grande capacité d'adaptation et de réactivité.
- **Encadrement structurant** : Direction générale et directions accessibles, impulsion managériale forte, procédures institutionnelles claires.
- **Organisation fonctionnelle** : Centralisation des services sur un seul site, outils de communication opérationnels, espaces d'échange stratégiques actifs (précomité, comité stratégique...), collaboration entre les agents et les services.
- **Mobilisation interne** : Accueil des nouveaux agents, moments de convivialité (ex. comité des fêtes), dynamique collective lors des projets.
- **Compétences et formation** : Possibilités de mobilité interne, formations continues avec ressources internes.
- **Partenariats** : Réseau externe riche, rôle de référent pour d'autres structures, participation dans de nombreuses instances partenariales.

Faiblesses

- **Contraintes institutionnelles** : Cloisonnement des services, lourdeur administrative.
- **Ressources humaines fragilisées** : Turn-over, difficultés de recrutement, manque de formation continue pour certains métiers-clés.
- **Conditions de travail** : Augmentation continue de la charge de travail, sentiment d'insécurité, résistance au changement.
- **Déficit d'image** : Communication externe à renforcer, image encore stigmatisée auprès du grand public.
- **Taille du CPAS** : Parfois perçue comme un frein à l'agilité.

Opportunités

- **Écosystème partenarial** : Coopérations avec les acteurs du territoire, opportunités de co-construction, initiatives citoyennes de soutien.
- **Progrès technologiques** : Outils numériques à développer pour améliorer l'ergonomie, la performance et la communication.
- **Partage de bonnes pratiques** : Groupes de réflexion entre CPAS comparables pour construire des projets et mutualiser les forces.
- **Nouveaux dispositifs** : Accès à de nouveaux subsides ou appels à projets.

Menaces

- **Pressions extérieures** : Réformes gouvernementales imprévisibles (perte de subsides, tutelle accrue, ...), crises, précarisation de la population, conditions d'accueil des migrants, incohérences dans les législations, contexte budgétaire, exclusion des allocations de chômage.
- **Tensions sociales** : Stigmatisation des bénéficiaires, agressivité accrue envers le personnel, déstructuration familiale, isolement croissant, désinvestissement de certains bénéficiaires.
- **Contexte technologique et sécuritaire** : Cyberattaques, RGPD contraignant, adaptation aux IA et à la digitalisation rapide.
- **Concurrence institutionnelle** : Accessibilité limitée pour les citoyens à certains organismes sociaux, redondance ou chevauchement de missions.

Nos enjeux

Les enjeux et défis que nous nous fixons s'articulent autour de trois axes majeurs : la prévention, l'accompagnement et l'émancipation de notre population.

Sur le plan de la prévention, le CPAS de Mons doit continuer à renforcer ses partenariats et à améliorer la connaissance des risques liés à la précarité énergétique, financière et sociale auprès de tous les publics. Cela passe notamment par la mise en place de campagnes régulières et adaptées dans différentes structures pour sensibiliser et informer.

En ce qui concerne l'autonomisation des publics vulnérables, l'accompagnement personnalisé joue un rôle central. Des ateliers de gestion budgétaire et la création de guides pratiques seront mis en œuvre pour renforcer l'autonomie financière et sociale, en particulier pour les jeunes et les familles en difficulté. La détection précoce et le suivi des enfants en situation de vulnérabilité sont également essentiels. La collaboration avec les écoles et l'instauration de référents sociaux permettra d'intervenir en amont afin d'éviter que ces situations ne s'aggravent.

L'accès aux dispositifs d'aide doit être facilité pour réduire le non-recours. Une communication ciblée et sera créée pour rendre les aides du CPAS plus accessibles et visibles, notamment auprès des populations éloignées ou peu informées.

Contribuer activement à la prévention du sans-abrisme constitue un autre enjeu majeur : des actions de prévention en amont, l'activation de dispositifs spécifiques, des structures d'hébergement adaptées et le renforcement des partenariats sont autant de leviers pour intervenir précocement et accompagner efficacement les personnes en situation de précarité du logement.

Enfin, nous concentrerons également nos forces sur le renforcement de l'accompagnement éducatif et social. La mise en place de dispositifs de soutien scolaire, d'ateliers éducatifs et d'un accompagnement individualisé pour les jeunes visent à réduire les inégalités sociales et à favoriser leur autonomie.

Sur le plan de la prise en charge, le CPAS mesure l'importance de mettre en place un accompagnement personnalisé et une approche globale, adapté à la diversité des profils, tels que les jeunes, les familles monoparentales et les personnes en situation de santé mentale, ainsi que des publics spécifiques comme les victimes de violences intrafamiliales ou encore la communauté LGBTQIA+. Le Programme d'Insertion et d'Intégration Sociale (PIIS), ainsi que l'adoption d'une approche globale, visent à garantir un soutien cohérent, efficace et adapté aux besoins de chacun.

Par ailleurs, il est essentiel de renforcer la lutte contre la précarité alimentaire en adaptant les dispositifs d'aide existants, tels que l'épicerie mobile, tout en développant des initiatives de repas solidaires et d'ateliers culinaires. Ces actions répondent aux enjeux de sécurité alimentaire, particulièrement dans un contexte marqué par une précarité croissante.

La question du logement constitue également un enjeu majeur. La création de logements temporaires ou d'urgence adaptés, la relocalisation des structures d'hébergement, ainsi que le développement de dispositifs permettant aux sans-abris de sortir durablement de cette situation (notamment pour les jeunes adultes) sont indispensables pour prévenir et réduire le sans-abrisme à long terme.

Il est également crucial d'intensifier la prise en charge des situations de vulnérabilité extrême. Cela passe par le renfort d'équipes mobiles, l'extension des dispositifs d'urgence hivernale, et la mise en place d'un accompagnement spécifique pour les jeunes sans-abris ou en grande difficulté psychologique ou d'addiction. Ces mesures visent à assurer la sécurité et la dignité des personnes en situation de grande vulnérabilité.

La prévention et la lutte contre les violences intrafamiliales et les discriminations restent des priorités. La pérennisation et l'extension des dispositifs d'aide aux victimes, permettent de créer un environnement plus sûr, respectueux et inclusif pour tous, en particulier pour les publics fragilisés.

Cependant, plusieurs défis doivent être relevés pour atteindre ces objectifs. La coordination efficace entre les acteurs sociaux, médicaux, juridiques et judiciaires constitue un enjeu majeur, tout comme la systématisation des démarches pour assurer une prise en charge cohérente. La pérennité des dispositifs, souvent dépendante des financements, doit être assurée, afin de garantir la continuité des actions innovantes.

Enfin, la transition entre l'urgence et la réinsertion ou l'autonomie doit être gérée avec soin, en évitant les ruptures.

En matière d'émancipation, les enjeux clés consistent à assurer une gestion des ressources à la fois transparente et équitable. Il est également essentiel de renforcer l'accompagnement des bénéficiaires en insertion dans leur recherche de logement et ce, dans le but de stabiliser leur situation.

Par ailleurs, l'insertion professionnelle et sociale fera également l'objet d'actions renforcées en mettant en place des dispositifs adaptés, notamment pour des publics spécifiques tels que les NEETS, les familles monoparentales et les jeunes en autonomie afin d'optimiser les opportunités d'accéder à l'emploi. Nos équipes sociales s'adapteront également au nouveau public qui feront l'objet de la mesure d'exclusion du chômage. Un plan d'action spécifique a été mis en place.

La conception d'un parcours d'insertion professionnelle innovant et adapté requiert une coordination étroite entre les acteurs publics et privés.

Renforcer notre position d'acteur actif dans la certification de compétences sera également une priorité pour assurer un tremplin aux personnes en parcours d'insertion. La mise en place d'activités valorisantes, créatives et productives doit également soutenir une réinsertion progressive, en permettant aux bénéficiaires de regagner confiance et autonomie.

A travers ces axes, le CPAS de Mons s'engage à faire face à des évolutions constantes du public et des besoins ce qui exige de ses agents une grande capacité d'adaptation. Cette réalité se traduit par une charge administrative importante, qui s'ajoute au cœur du métier : le travail social. Les agents doivent ainsi jongler entre exigences relationnelles et contraintes administratives, dans un équilibre parfois difficile à maintenir. Dans ce contexte, nous redoublons d'attention. Nous veillons au bien-être du personnel, à leur offrir un soutien adapté et garantir un cadre de travail propice à l'épanouissement professionnel. Cela passe notamment par un accès facilité à la formation continue, mais aussi par un accompagnement structuré des nouveaux arrivants, afin qu'ils soient bien intégrés et rapidement opérationnels.

Notre centre s'engage également en faveur des objectifs de développement durable sur de nombreux axes. À ce titre, nous avons entrepris une série de travaux de rénovation énergétique, tant dans nos bâtiments que dans notre parc immobilier.

Certaines de nos actions ont pour vocation de consolider, voire de renforcer les activités que nous menons déjà, afin de mieux répondre à l'évolution des besoins et de l'environnement. Cette démarche s'appuie sur l'expérience acquise au fil du temps et les constats issus de notre pratique quotidienne.

Parallèlement, d'autres actions sont nouvelles. Elles ont pour ambition d'ouvrir la voie à des solutions innovantes, plus agiles et mieux alignées avec les enjeux auxquels nous sommes confrontés. Ces initiatives traduisent notre volonté de développer et d'expérimenter de nouvelles pratiques pour anticiper les transformations sociales, économiques ou environnementales.

Nous sommes pleinement conscients que la mise en œuvre de notre Plan Stratégique Transversal ne se fera pas sans obstacles. Il est, en effet, probable que certaines actions ou projets rencontrent des ralentissements, notamment en raison de la nécessité de concentrer nos efforts sur les missions légales du CPAS. Ces missions, qui constituent le cœur de notre engagement envers les citoyens, devront rester prioritaires dans un contexte où les ressources humaines et financières sont limitées.

Par ailleurs, les nouvelles mesures gouvernementales susceptibles d'impacter tant les bénéficiaires actuels que les futurs usagers du CPAS, exigeront une mobilisation exceptionnelle de nos équipes. Ces évolutions législatives et réglementaires

engendreront une charge de travail accrue, nécessitant une réorganisation temporaire de nos priorités et une adaptation de notre capacité opérationnelle.

Dans ce cadre, la mise en œuvre du PST devra faire preuve de souplesse et d'agilité. Nous resterons attentifs à l'évolution du contexte institutionnel et social, afin de préserver l'équilibre entre nos ambitions stratégiques et les impératifs de terrain.

En effet, nous avons fait le choix délibéré de ne pas hiérarchiser nos actions par priorité, et opté pour une approche adaptative, afin de laisser chaque action trouver sa place en fonction de son impact, de sa faisabilité et de sa pertinence dans le contexte du moment.

Cette approche favorise également une appropriation plus large du PST par les équipes, en leur permettant de contribuer à la définition des priorités au fil du temps.

L'évaluation

Conformément aux dispositions légales en vigueur, le Plan Stratégique Transversal fait l'objet d'une évaluation à deux moments clés de la mandature : à mi-parcours et à son terme. Cette double évaluation vise à mesurer l'état d'avancement des actions engagées, à ajuster les orientations si nécessaire, et à garantir la cohérence entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

En complément, des services porteurs ont été désignés pour chaque action, ainsi que des services partenaires, afin d'assurer une responsabilité partagée.

Ces outils d'analyse et de mise en œuvre permettent de porter un regard objectif sur les réalisations, tout en tenant compte de la dimension humaine, organisationnelle et territoriale de notre action.

Au-delà de son cadre réglementaire, nous considérons le PST comme un véritable instrument de pilotage stratégique. Il ne s'agit pas d'un document figé, mais d'un outil vivant, que nous intégrons activement dans notre quotidien. Ainsi, il guidera nos choix notamment en matière de demande de subventionnement mais nous veillerons à assurer également une cohérence entre les priorités du plan et les décisions opérationnelles.

Par ailleurs, nous veillerons à établir des liens étroits entre le PST et le suivi budgétaire. Cette articulation est essentielle pour maintenir un équilibre essentiel entre les ressources disponibles, les ambitions portées par le plan, l'allocation efficiente des ressources, et la garantie d'une mise en œuvre efficace et surtout durable de nos engagements.

En intégrant pleinement le Plan Stratégique Transversal (PST) dans notre fonctionnement quotidien, nous faisons le choix d'une évaluation continue et évolutive.

Volet externe

Objectif stratégique 1 : Être un CPAS qui contribue à la prévention de la précarité

Objectif opérationnel 1.1 : Renforcer la sensibilisation des publics aux risques de précarité (énergétique, financière, sociale)

Action 1.1.1 : Organiser chaque année une campagne de sensibilisation à la précarité énergétique

- **Service porteur** : Département social (Cellule énergie)
- **Services partenaires** : Service communication et PCS

Action 1.1.2 : Lancer un programme d'ateliers de gestion budgétaire pour les jeunes et les familles

- **Service porteur** : Département social (Guidance budgétaire)
- **Services partenaires** : Département jeunesse (AMO et MADO) et PCS

Action 1.1.3 : Renforcer la collaboration avec les écoles pour identifier et accompagner les enfants en situation de vulnérabilité

- **Service porteur** : Département jeunesse (AMO)
- **Services partenaires** : Département jeunesse (Cité de l'enfance et MADO), Département social (Aide générale), Directions d'école et coordination pédagogique de la Ville de Mons, SAS, centre PMS, et PCS

Objectif opérationnel 1.2 : Développer des dispositifs de prévention accessibles à tous, y compris aux non-bénéficiaires du CPAS

Action 1.2.1 : Créer des outils d'information et accroître le soutien aux familles monoparentales.

- **Service porteur** : Département social
- **Services partenaires** : Département jeunesse (AMO et MADO), PCS et Service communication

Action 1.2.2 : Intensifier le parrainage et le bénévolat éducatif pour les enfants isolés

- **Service porteur** : Département Jeunesse

Action 1.2.3 : Créer un guide pratique à destination des jeunes de 18 à 24 ans pour faciliter leur entrée dans la vie active

- **Service porteur** : Département social (Cellule 18-24 ans)
- **Services partenaires** : Département jeunesse, service communication

Objectif opérationnel 1.3 : Renforcer l'action du CPAS auprès des jeunes qui risquent de basculer dans la précarité

Action 1.3.1 : Organiser des séances d'information « Vie active : mode d'emploi »

- **Service porteur** : Département social (Cellule 18-24 ans)
- **Services partenaires** : Département jeunesse et PCS

Action 1.3.2 : Renforcer le soutien scolaire et éducatif à la Cité de l'Enfance via des ateliers collectifs et une école de devoirs structurée

- **Service porteur** : Département jeunesse (Cité de l'Enfance)
- **Services partenaires** : PCS, et des bénévoles ou associations partenaires (écoles, bibliothèques, clubs sportifs, ...)

Action 1.3.3 : Développer des activités socio-éducatives pour les jeunes de la Cité de l'enfance

- **Service porteur** : Département jeunesse (Cité de l'enfance)
- **Services partenaires** : Département social (SIS, CISP), Service extra-scolaire de la Ville

Action 1.3.4: Réduire le déterminisme et les disparités sociales en mettant en place un programme d'accompagnement pour les enfants et adolescents défavorisés parmi les bénéficiaires du CPAS

- **Service porteur** : Département social (aide générale)
- **Services partenaires** : Bénévoles ou associations partenaires, Département jeunesse (AMO et Mado), Service scolaire et extrascolaire de la Ville.

Action 1.3.5 : Soutenir la parentalité des jeunes parents accompagnés par le CPAS

- **Service porteur** : Département jeunesse (AMO)
- **Services partenaire** : Département jeunesse (Cité de l'enfance), Département social (Aide générale), PCS, ONE, Gabrielle Passelecq et Centre PMS

Action 1.3.6 : Accroître l'accompagnement pédagogique pour les jeunes de 18 à 24 ans, qu'ils soient étudiants ou demandeurs d'emploi en reprise d'études.

- **Service porteur** : Département social (cellule 18-24 ans)
- **Services partenaires** : Département social (SIP), et Département jeunesse (Mado)

Objectif opérationnel 1.4 : Contribuer activement à la prévention du sans-abrisme

Action 1.4.1 : Identifier et intervenir en amont pour les ménages et familles en risque d'expulsion

- **Service porteur** : Département social (Service logement)
- **Services partenaires** : Département social (DUS et cellule Nouvelles demandes) et Service logement de la Ville de Mons

Action 1.4.2 : Organiser des ateliers d'éducation au logement pour les publics fragiles

- **Service porteur** : Atelier Recherche Logement
- **Services partenaires** : Département social (Service logement et Cellule 18-24 ans), Département jeunesse et PCS

Objectif opérationnel 1.5 : Agir contre le non-recours en assurant la visibilité des aides et des actions proposées par le CPAS et l'accès à celles-ci

Action 1.5.1 : Développer une stratégie de communication ciblée sur les services et aides du CPAS

- **Service porteur** : Service communication
- **Services partenaires** : Direction générale, Département social, Département jeunesse et PCS

Action 1.5.2 : Faciliter l'accès aux aides sociales

- **Service porteur** : Département social

Objectif stratégique 2 : Être un CPAS qui soutient activement les publics en situation de précarité pour leur permettre de mener une vie conforme à la dignité humaine

Objectif opérationnel 2.1 : Assurer un accompagnement global et individualisé pour les publics les plus fragiles

Action 2.1.1 : Améliorer la prise en compte des spécificités des bénéficiaires lors de la rédaction de leur PIIS et en faire un outil d'accompagnement personnalisé et contractuel

- **Service porteur** : Département social (Aide générale)

Action 2.1.2 : Systématiser une approche globalisée dans l'accompagnement social

- **Service porteur** : Département social (Aide générale)
- **Services partenaires** : Département social (autres services) et département jeunesse

Objectif opérationnel 2.2 : Renforcer l'offre de soutien alimentaire et de première nécessité

Action 2.2.1 : Repenser l'épicerie mobile pour les personnes les plus isolées

- **Service porteur** : CISP
- **Service partenaire** : Département social (aide générale), PCS, Service Etat civil – population, Bibliothèques

Action 2.2.2 : Soutenir la mise en place de repas solidaires en partenariat avec les associations locales

- **Service porteur** : Département social
- **Services partenaires** : Pôle d'accueil

Action 2.2.3: Développer des ateliers culinaires accessibles “Bien manger avec un petit budget”, basés sur des recettes simples, locales et équilibrées

- **Service porteur** : Département social (SIS)
- **Services partenaires** : Département social (CISP), Service communication, Département jeunesse et PCS

Objectif opérationnel 2.3 : Offrir un hébergement temporaire ou d’urgence adapté

Action 2.3.1 : Augmenter le nombre de logements de transit et d’insertion

- **Service porteur** : Département social (Service logement)
- **Service partenaire** : Département Patrimoine

Action 2.3.2 : Création de logements de mise en autonomie

- **Service porteur** : Département jeunesse
- **Service partenaire** : Département Patrimoine et Département social (Service logement)

Action 2.3.3 : Relocaliser les abris de jour et de nuit sur un site plus adapté et fonctionnel

- **Service porteur** : Département patrimoine
- **Services partenaires** : Département social (Escale et Abri de nuit)

Action 2.3.4 : Rénovation énergétique du parc de logement du CPAS de Mons

- **Service porteur** : Département patrimoine
- **Service partenaire** : Département social (Service logement)

Objectif opérationnel 2.4 : Renforcer les dispositifs à destination des sans-abris et sortir les sans-abris de la rue

Action 2.4.1 : Renforcer les activités de réinsertion proposées aux bénéficiaires de l’abri de jour

- **Service porteur** : Département social (Escale)
- **Services partenaires** : Département social (SIS et CISP), Associations actives sur le territoire et PCS

Action 2.4.2 : Maintenir et développer l'unité mobile pluridisciplinaire d'intervention sociale

- **Service porteur** : Département social (DUS, Escale et Abri nuit)
- **Services partenaires** : Relais social Urbain Mons-Borinage, partenaires en santé mentale et Police

Action 2.4.3 : Maintenir et renforcer le Plan Grand Froid (PGF) et pérenniser le dispositif du « Chauffoir »

- **Service porteur** : Département social (Escale et Abri de nuit)
- **Services partenaires** : Relais social Urbain Mons-Borinage, Services de santé, Maisons d'accueil et association actives sur le territoire

Action 2.4.4 : Maintenir et structurer durablement le Dispositif d'urgence sociale (DUS)

- **Service porteur** : Département social (DUS)
- **Services partenaires** : Département social (cellule logement et abri de nuit), Planu Ville de Mons, Maisons d'accueil et Associations d'aide alimentaire.

Action 2.4.5 : Continuer à développer des hébergements à destination des personnes « Sans-abris » (Projet Territoire Zéro Sans-Abri (Aristote) et Housing first)

- **Service porteur** : Département social
- **Services partenaires** : Département patrimoine, et Relais social urbain Mons-Borinage

Action 2.4.6 : Poursuivre le programme spécifique de suivi du sans-abrisme chez les jeunes adultes (18-25 ans)

- **Service porteur** : Département social (Abri de nuit et DUS)
- **Services partenaires** : Département social (Cellule logement), Département jeunesse, Relais social urbain Mons-Borinage, PCS et Services de santé mentale.

Objectif opérationnel 2.5: Renforcer l'accompagnement des publics en situation de grande vulnérabilité psychique ou d'assuétude

Action 2.5.1 : Mettre en place un dispositif intégré d'accompagnement en santé mentale et assuétude

- **Service porteur** : Département social (Aide générale, Escale et Abri de nuit)
- **Services partenaires** : Département social (DUS) Synapse, Département jeunesse (MADO), Relais santé mentale, Gabrielle Passelecq et associations actives sur le territoire montois.

Objectif stratégique 3 : Être un CPAS qui promeut l'émancipation sociale de ses bénéficiaires

Objectif opérationnel 3.1 : Offrir un accompagnement global et individualisé pour favoriser l'autonomie

Action 3.1.1 : Révision annuelle des équités octroyées selon critères transparents fixés par le CSSS

- **Service porteur** : Département social (Aide générale)
- **Services partenaires** : Direction générale en collaboration avec le CSSS

Action 3.1.2 : Renforcer l'accompagnement à la recherche de logement pour les bénéficiaires en insertion

- **Service porteur** : Département social (Service logement)
- **Services partenaires** : Département social (CISP, SIP, Cellule insertion), Département jeunesse, AIS et Toit & Moi

Objectif opérationnel 3.2 : Favoriser l'insertion sociale et professionnelle par des dispositifs adaptés

Action 3.2.1 : Mettre en place un parcours renforcé pour les bénéficiaires « NEETS » du RIS

- **Service porteur** : Département social (Cellule 18-24 ans et Service insertion) et Département jeunesse (MADO)

Action 3.2.2 : Adapter les formations et chercher des emplois en correspondance avec les spécificités des familles monoparentales

- **Service porteur** : Département social (SIP)
- **Services partenaires** : **Département** social (CISP et SIS), opérateurs de la formation sur le territoire, Gabrielle Passelecq

Action 3.2.3: Proposer un parcours éducatif, linguistique et professionnel adapté aux personnes d'origine étrangère

- **Service porteur** : Département social (Service étrangers et ILA)
- **Service partenaires** : Département social (SIP, SIS), Ecoles de Promotion sociale et partenaires emploi.

Objectif opérationnel 3.3 : Renforcer l'accompagnement de publics spécifiques dans un parcours d'émancipation vers l'emploi

Action 3.3.1 : Création d'un pôle d'insertion professionnelle et d'économie sociale

- **Service porteur** : Département social (CISP – SIP)
- **Services partenaires** : Opérateurs de formation agréés, entreprises d'économie sociale, employeurs locaux, Forem, Mission régionale pour l'emploi.

Action 3.3.2 : Créer des modules de valorisation des compétences post-formation (type art. 61 §7/61)

- **Service porteur** : Département social (SIP et CISP)

Action 3.3.3 : Accompagner et réinsérer les demandeurs d'emploi de longue durée vers un projet professionnel personnalisé et durable (Projet TerritoiR'ES - Territoires de Réparation par l'Économie Sociale)

- **Service porteur** : Département social (SIP)
- **Services partenaires** : CISP, Forem, Ville de Mons

Action 3.3.4 : Création d'un restaurant social à Jemappes

- **Service porteur** : Département social (CISP)
- **Services partenaires** : Département social (SIS, SIP)

Action 3.3.5 : Pérenniser les IDESS existants et en créer de nouveaux

- **Service porteur** : Département social (IDESS)

Action 3.3.6 : Etendre la recyclerie en y intégrant une matériauthèque

- **Service porteur** : Département social (CISP)/Hygea

Objectif stratégique 4 : Être un CPAS qui contribue à la cohésion sociale

Objectif opérationnel 4.1 : Renforcer la prévention, la protection et l'accompagnement des personnes victimes de violence liée au genre et/ou à l'orientation sexuelle.

Action 4.1.1 : Assurer un accompagnement psycho-social continu des victimes de VIF

- **Service porteur** : Département social (VIF)
- **Services partenaires** : Département social (Aide générale, SIP) et Gabrielle Passelecq

Action 4.1.2 : Etendre et pérenniser le centre VIF (passage à 20 places) et garantir son accessibilité

- **Service porteur** : Département patrimoine
- **Services partenaires** : Département social (VIF) et IDEA

Action 4.1.3 : Création de logements à destination des bénéficiaires du VIF

- **Service porteur** : Département social (VIF)
- **Service partenaire** : Département Patrimoine et Département social (Service logement)

Action 4.1.4 : Créer une structure de post-hébergement pour les victimes de violences intra-familiales afin de favoriser un relogement pérenne

- **Service porteur** : Département social (VIF)
- **Services partenaires** : Département social (Service Logement) et Département patrimoine

Objectif opérationnel 4.2 : Réduire l'isolement des aînés et des publics vulnérables par la mobilité, le lien social et l'accès au numérique

Action 4.2.1 : Promouvoir les taxis sociaux auprès des aînés isolés et des PMR

- **Service porteur** : Département social (IDESS)
- **Services partenaires** : Département patrimoine

Action 4.2.2: Développer un projet d'accompagnement numérique solidaire

- **Service porteur** : Département social (Digistart)
- **Services partenaires** : Pôle d'accueil, maisons citoyennes, Universités et hautes écoles, PCS et les EPN.

Objectif opérationnel 4.3 : Renforcer la cohésion sociale via la participation citoyenne et associative

Action 4.3.1 : Développer des appels à projets sociaux, éducatifs, sportifs et culturels pour les enfants précarisés

- **Service porteur** : Département jeunesse

Action 4.3.2: Mettre en place une plateforme consultative des affaires sociales

- **Service porteur** : Département social
- **Services partenaires** : PCS et tous les départements du cpas

Action 4.3.4 : Organiser une collecte et distribution de matériel scolaire à destination des publics en situation de pauvreté

- **Service porteur** : Pôle d'accueil
- **Services partenaires** : Département social (aide générale) et PCS

Objectif opérationnel 4.4 : Offrir un espace récréatif et pédagogique aux enfants au sein du Domaine des Épioux

Action 4.4.1 : Créer un centre de vacances et de classes vertes dans le domaine des Épioux, à destination des enfants précarisés

- **Service porteur :** Département patrimoine
- **Services partenaires :** Département jeunesse (Cité de l'enfance), Service extrascolaire de la Ville et Département social (CISP)

Volet interne

Objectif stratégique 1 : Être une administration locale qui place l'humain au cœur de sa gestion, en tant qu'employeur attractif, et qui soutient une politique managériale équitable et bienveillante, valorisant et développant les talents et les compétences de ses collaborateurs, tout en favorisant leur épanouissement

Objectif opérationnel 1.1 - Améliorer le niveau de compétences des agents afin de favoriser l'épanouissement professionnel, l'autonomie et l'engagement au travail

Action 1.1.1 : Former le personnel à l'utilisation des outils collaboratifs

- **Service porteur :** GRH

Action 1.1.2 : Favoriser la mobilité interne pour permettre aux agents d'acquérir de nouvelles compétences et de s'épanouir au sein de l'administration locale, mais aussi comme levier d'adaptation aux exigences contraignantes du CRAC et comme recours au trajet de réintégration

- **Service porteur :** GRH

Action 1.1.3 : Cartographier les besoins et les compétences en réalisant, pour chaque service et chaque poste de travail, une analyse de la charge de travail et des effectifs en présence

- **Service porteur :** GRH

Action 1.1.4 : Mettre en place des parcours de formation ciblés pour certains postes afin d'éviter des écarts de compétences lors des départs naturels

- **Service porteur :** GRH

Action 1.1.5 : Mettre en place une politique standardisée favorisant la reprise au travail et la diminution du taux d'absentéisme

- **Service porteur** : GRH

Objectif opérationnel 1.2 : Devenir une administration locale plus attractive sur le marché de l'emploi

Action 1.2.1 : Développer une "marque employeur" forte et attractive basée sur les valeurs de l'administration, la mise en valeur de la diversité des métiers, des opportunités de carrières et des missions d'intérêt général

- **Services porteurs** : GRH et Directions Générales
- **Service partenaire** : Cellule communication

Action 1.2.2 : Participer à des salons de l'emploi et à des forums universitaires

- **Service porteur** : GRH

Action 1.2.3 : Mettre en place un onboarding de qualité et uniformisé à tous les services de l'administration, via un livret d'accueil, des capsules vidéo et présentations PWP (sur intranet), un mentorat, etc.

- **Service porteur** : GRH
- **Services partenaires** : Cellule communication, Directions Générales, Directions Financières, SIPP

Objectif opérationnel 1.3 : Être une administration locale qui prend soin de ses collaborateurs

Action 1.3.1 : Continuer à organiser des événements de convivialité, de bien-être et de cohésion d'équipe via notamment le comité d'animation interne

- **Service porteur** : Comité d'animation interne

Action 1.3.2 : Poursuivre le système d'avantages commerciaux offert au personnel et promouvoir, auprès des agents, les avantages du service social

- **Service porteur** : GRH
- **Service partenaire** : Cellule communication

Action 1.3.3 : Mettre en place annuellement des Team Building, des espaces de discussion et des moments de rencontre au sein des différents services, ainsi qu'interservices (brainstorming, présentation de projets, cohésion des équipes) permettant de prendre de la hauteur et d'échanger sur des thématiques transversales

- **Services porteurs** : Directions Générales et Services/Départements concernés

Action 1.3.4 : Mettre en place des entretiens individuels réguliers afin d'identifier les objectifs, attentes, besoins en formation, évolution de carrière des collaborateurs

- **Services porteurs** : GRH et Services/Départements concernés

Objectif stratégique 2 : Être une administration locale qui cultive une culture d'entreprise fondée sur un fort sentiment d'appartenance et de solidarité, propice au développement de collaborations nouvelles et à la transversalité, s'appuyant sur l'expertise de ses collaborateurs pour guider ses projets et prendre ses décisions

Objectif opérationnel 2.1 - Maximiser les synergies entre la Ville et le CPAS de sorte à créer des économies d'échelle, à éviter les doublons dans la gestion des différents organismes publics, et ainsi renforcer l'efficacité des services publics

Action 2.1.1 : Formaliser les synergies existantes entre la Ville et le CPAS

- **Services porteurs** : Directions Générales
- **Services partenaires** : Services/départements concernés

Action 2.1.2 : Formaliser un protocole de coopération précisant les domaines d'actions conjoints, les procédures de coordination (réunions trimestrielles, plateforme numérique partagée), et les indicateurs d'évaluation des synergies. Cela permettra d'optimiser l'efficacité des dispositifs

- **Services porteurs** : Directions Générales
- **Services partenaires** : Services/Départements concernés

Action 2.1.3 : Mutualiser les services supports via le partage des ressources matérielles et humaines (locaux, matériel, expertise des agents)

- Synergiser les Services “Marchés publics” de la Ville et du CPAS
- Synergiser les Services “Ressources humaines” de la Ville et du CPAS
- Mutualiser le Service “Affaires Juridiques” de la Ville
- Synergiser les services d’accueil au citoyen de la Ville et du CPAS à l’exception de l’accueil social
- **Services porteurs** : Directions Générales
- **Services partenaires** : GRH, Services/Départements concernés

Action 2.1.4 : Développer des outils de partage d'information sécurisés et conformes au RGPD entre la ville et le CPAS (plateforme numérique de gestion de projet, bases de données partagées)

- **Service porteur** : Département Informatique
- **Services partenaires** : Directions générales et DPO

Objectif opérationnel 2.2 : Développer les compétences et valoriser l'expertise interne des collaborateurs

Action 2.2.1 : Instaurer un programme de tutorat, permettre aux agents expérimentés de guider et de transmettre leurs savoirs aux plus jeunes ou aux nouveaux arrivants, favorisant ainsi la transmission des compétences et le sentiment d'appartenance à l'administration

- **Service porteur** : GRH

Action 2.2.2 : Créer un espace sur l'intranet – Georges de partage de connaissances interne : bibliothèque de documents, de cours, de formations, guides pratiques, retours d'expériences ("leçons apprises" sur des projets...), recueil de bons plans

- **Service porteur** : Cellule Communication

Action 2.2.3 : Mettre en place un plan de développement des compétences personnalisé. Établir, pour chaque agent, un plan de formation continue aligné sur les besoins de l'administration et les aspirations individuelles, incluant des formations sur les nouvelles technologies, la gestion de projet, ou les soft skills

- **Service porteur** : GRH

Objectif opérationnel 2.3 - Renforcer la communication interne

Action 2.3.1 : Développer la communication interne via Georges en communiquant de façon accrue sur les activités et initiatives des administrations, utiles au bon fonctionnement de celles-ci, en centralisant les infos RH, les projets, les formations, les événements internes...

- **Services porteurs** : Directions générales et Cellule communication
- **Services partenaires** : Services/Départements concernés

Objectif opérationnel 2.4 - Promouvoir la transversalité et la collaboration interservices

Action 2.4.1 : Déployer des outils de gestion de projet collaboratifs permettant le suivi partagé des tâches, l'échange de documents et la communication en temps réel sur des projets communs

- **Service porteur** : Département Informatique

Action 2.4.2 : Mettre en place des comités stratégiques transversaux et/ou communs aux deux administrations pour discuter des projets stratégiques et des défis des administrations

- **Services porteurs** : Directions Générales

Objectif opérationnel 2.5– Renforcer l'exemplarité managériale et le leadership collaboratif

Action 2.5.1 : Mettre en place des outils de feedback 360° pour les managers et les former à l'utilisation de ceux-ci

- **Service porteur** : GRH

Action 2.5.2 : Accompagner les managers dans leur rôle et les outiller via un programme de formation spécifique (leadership, gestion d'équipe, évaluation, feedback)

- **Service porteur** : GRH

Objectif opérationnel 2.6 – Se doter d’un centre administratif, lieu unique au service de tous

Action 2.6.1 Etudier la faisabilité et la mise en œuvre d’un centre pour rassembler les services d’accueil au public de l’administration

- **Service porteur Ville** : Direction Générale

Objectif opérationnel 2.7 – Développer une stratégie commune, immobilière et foncière (terrains agricoles, patrimoine immobilier...)

Action 2.7.1 : Uniformiser le cadastre immobilier et foncier RF, Ville et CPAS en y intégrant des informations clés telles que la superficie, l’usage, la localisation et la propriété de chaque bien

- **Service porteur CPAS** : Département Patrimoine
- **Services porteurs Ville** : RF et Département du Cadre de vie

Action 2.7.2 : Optimiser la gestion du patrimoine Ville, RF et CPAS (comprend les volets vente, rénovation et location) selon des orientations communes

- **Service porteur CPAS** : Département Patrimoine
- **Services porteurs Ville** : RF et Département du Cadre de vie

Action 2.7.3 : Mettre en œuvre, conjointement, la Stratégie immobilière globale à long terme (SIGLT1)

- **Service porteur CPAS** : Département Patrimoine
- **Services porteurs Ville** : RF et Département du Cadre de vie
- **Services partenaires** : Directions générales et Services de Gestion Financière

Objectif stratégique 3 : Être une administration locale inclusive et durable, ancrée dans son époque, consciente des enjeux futurs et ouverte au changement et à la simplification

Objectif opérationnel 3.1- Disposer d'une administration moderne et efficace

Action 3.1.1 : Mettre en place un programme de gestion du changement face aux nouvelles technologies et méthodes de travail

- **Service porteur** : GRH

Action 3.1.2 : Intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans l'administration locale :

- Former les agents à l'utilisation et à la compréhension de l'IA
- Mise en place d'une charte de la donnée
- Mise en place d'un chatbot à destination des citoyens
- Intégration d'outils d'IA au sein de l'administration afin d'optimiser le fonctionnement de l'administration
- **Services porteurs** : Directions Générales, Département Informatique, Comité de pilotage IA
- **Services partenaires** : GRH et DPO

Action 3.1.3 : Optimiser l'outil de gestion des documents afin de réduire le temps de traitement

- **Service porteur** : Département Informatique
- **Services partenaires** : Directions générales

Action 3.1.4 : Mettre en place le vote électronique pour les conseillers communaux et de l'action sociale (votes à huis clos) afin de faire évoluer la gestion des collèges et bureaux permanents vers le numérique

- **Services porteurs** : Département Informatique et Directions Générales

Action 3.1.5 : Implémenter la signature électronique

- **Services porteurs** : Directions financières, Directions générales et Département Informatique

Action 3.1.6 : Implémenter une solution de téléphonie IP intégrant les technologies et innovations les plus récentes dans le domaine des télécommunications

- **Service porteur** : Département Informatique

Action 3.1.7 : Acquisition d'un nouvel outil de prise de rendez-vous pour tous les services ouverts au public

- **Services porteurs** : Direction Générale et Département Informatique

Objectif opérationnel 3.2 - Développer la dématérialisation des démarches administratives afin de faciliter l'accès des citoyens

Action 3.2.1 : utiliser l'e-box comme canal de communication

- **Service porteur Ville** : Service de Gestion Financière
- **Services porteurs CPAS** : Direction générale, Département social et Département informatique
- **Service partenaire** : DPO

Action 3.2.2 : réaliser le cadastre des démarches citoyennes et numériser tous les formulaires (autres que EC-POP) afin de les rendre disponibles en ligne

- **Service porteur** : Département Informatique

Action 3.2.3 : Accroître le nombre de démarches administratives (EC – POP) disponibles en ligne

- **Services porteurs** : Service Etat civil – Population et Département Informatique

Action 3.2.4 : Offrir des tutoriels et guides pas-à-pas pour les démarches en ligne : Accompagner les citoyens avec des vidéos explicatives, des FAQ détaillées et des infographies pour les aider à utiliser les services dématérialisés

- **Services porteurs** : Service Etat civil – Population et Département Informatique

Objectif opérationnel 3.3 - Concrétiser sa stratégie de digitalisation

Action 3.3.1 : Établir une feuille de route numérique pluriannuelle définissant les objectifs, les projets prioritaires, les ressources nécessaires et un calendrier précis pour la digitalisation de chaque service en se basant sur des critères de faisabilité et d'impact sur les citoyens et les agents

- **Service porteur** : Département Informatique
- **Services partenaires** : Directions générales

Action 3.3.2 : renforcer la démarche de "proof of concept" (POC) pour les nouvelles technologies avant un déploiement à grande échelle

- **Service porteur** : Département Informatique

Action 3.3.3 : Renforcer la sécurité des systèmes d'information et des données par la réalisation régulière d'audits cybersécurité

- **Service porteur** : Département Informatique
- **Services partenaires** : Tous les Services/Départements et DPO

Action 3.3.4 : Former les agents aux risques numériques (phishing, RGPD, usage responsable des données)

- **Service porteur** : Département Informatique
- **Services partenaires** : GRH

Objectif stratégique 4 : Être une administration locale de proximité, accessible, transparente et éthique

Objectif opérationnel 4.1 - Disposer d'une administration locale à la hauteur des attentes des citoyens en la rendant plus accessible et moderne en vue de garantir leur satisfaction et leur bien-être

Action 4.1.1 : Mettre en place un baromètre de satisfaction citoyenne

- **Services porteurs** : Directions Générales

Action 4.1.2: Former l'ensemble du personnel à l'approche "citoyen d'abord" (fondements du service public)

- **Service porteur** : GRH

Action 4.1.3 : Mettre en place un processus clair pour le dépôt, le traitement et le suivi des réclamations, avec des délais de réponse définis

- **Services porteurs** : Directions Générales

Action 4.1.4 : Organiser des "Journées Portes Ouvertes" de l'administration, inviter les citoyens à découvrir les différents services, à rencontrer les agents et à comprendre le fonctionnement de l'administration locale

- **Services porteurs** : Directions Générales, Comité d'animation interne et Cellule communication

Action 4.1.5 : Réaliser un diagnostic d'accessibilité numérique des services (PMR, sites web, guichets sociaux)

- **Service porteur** : Département informatique

Action 4.1.6 : Déployer une signalétique claire et compréhensible par tous dans les lieux d'accueil afin de s'assurer que nos services soient accessibles pour tous

- **Services porteurs** CPAS : Département Patrimoine et Cellule communication

Action 4.1.7 : Élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration de l'accessibilité des bâtiments du CPAS pour les personnes porteuses d'un handicap

- **Service porteur CPAS** : Département Patrimoine

Action 4.1.8 : Communiquer sur les décisions du conseil de l'action sociale (quand cela est possible) pour accroître la transparence de l'institution

- **Services porteurs CPAS** : Direction Générale et Cellule communication

Action 4.1.9 : Développer une stratégie de communication cohérente, moderne et accessible en renforçant la présence du CPAS, entre autres sur les réseaux sociaux, pour valoriser les actions et améliorer la perception externe

- **Service porteur CPAS** : Service Communication
- **Service partenaire** : Direction générale

Action 4.1.10 : Se doter de bornes de démarches administratives numériques dans des lieux stratégiques

- **Service porteur Ville** : Service Etat Civil - Population

Action 4.1.11 : Réorganiser le service EC-POP

- Offrir la possibilité de disposer au sein de maisons citoyennes, ainsi que des bibliothèques de Jemappes et de Mons d'accès décentralisés à l'e-guichet avec présence d'un accompagnateur
- Mettre en place des agents de médiation numérique (former du personnel pour accompagner les citoyens moins à l'aise avec le numérique, en leur offrant une aide personnalisée pour l'accès aux services en ligne : assistants sociaux du CPAS, agents EPN numériques, collaborateurs des maisons citoyennes...
- Rendre plus lisible la page EC-POP sur le site web
- Etudier l'opportunité de revoir les horaires d'ouverture de l'EC-POP
- Etendre le service à domicile pour les personnes âgées dès 70 ans ou aux personnes à mobilité réduite pour favoriser l'autonomie des plus fragiles
- **Service porteur Ville** : Service Etat civil - Population

Objectif stratégique 5 : Optimiser les ressources publiques et assurer une gestion rigoureuse, transparente et responsable des finances locales, tout en maîtrisant les coûts et en garantissant une fiscalité juste

Objectif opérationnel 5.1 - Améliorer la perception des taxes pour garantir une fiscalité juste, équitable et progressive, adaptée aux capacités de chaque contribuable

Action 5.1.1 : Développer des outils numériques pour faciliter le paiement des taxes (plateforme en ligne sécurisée de type e-box)

- **Services porteurs Ville** : Gestion Financière et Département informatique

Action 5.1.2 : Développer un outil interne de visualisation croisant les données du service population, développement économique, urbanisme, logement et finances afin d'optimiser le système de perception de taxes et la prise de décision

- **Service porteur Ville** : Cellule Gouvernance de la Donnée
- **Services partenaires** : Départements concernés

Action 5.1.3 : Automatiser les contrôles fiscaux via l'interconnexion des logiciels communaux avec les bases de données régionales (cadastre, BCE, registre national, etc.)

- **Service porteur Ville** : Gestion Financière

Objectif opérationnel 5.2 - Ne pas augmenter la charge fiscale sur les ménages, afin de ne pas pénaliser les plus vulnérables (hors indexations imposées)

Action 5.2.1 : Identifier des recettes alternatives, telles que la valorisation du patrimoine public, la location d'espaces, ou certaines taxes comportementales (mobilité, déchets...), pour préserver les marges sans hausse d'impôts

- **Services porteurs** : Tous les services

Action 5.2.2 : Intégrer dans les projections financières pluriannuelles un scénario de stabilité des taux avec simulation d'impact sur les équilibres budgétaires

- **Service porteur Ville** : Gestion Financière

Objectif opérationnel 5.3 - Maintenir une gestion rigoureuse des finances publiques en soumettant tous les projets d'investissement à une évaluation minutieuse

Action 5.3.1 : Soumettre chaque projet d'investissement à une fiche d'analyse standardisée et à un plan financier sur 10 ans, croisant les notions de besoin, urgence, impact population, effet de levier, coût complet (investissement + fonctionnement) et soutenabilité financière

- **Services porteurs** : Directions financières
- **Services partenaires** : Tous Services/Départements

Action 5.3.2 : Suivre scrupuleusement les recettes attendues, à travers un tableau de bord budgétaire croisé (droits constatés vs montants perçus), mis à jour mensuellement en lien avec les services émetteurs

- **Services porteurs** : Directions financières

Objectif opérationnel 5.4- Chercher des subsides externes pour compléter les financements nécessaires, permettant de réaliser certains investissements sans affecter la stabilité financière de la Ville

Action 5. 4.1: Assurer une veille des appels à projets et accroître la recherche et le suivi des opportunités régionales, fédérales, européennes pour développer et financer de nouveaux projets.

- **Services porteurs** : Directions générales

Objectif opérationnel 5.5 - Favoriser les appels à projets pour garantir une gestion plus souple, réactive et transparente, tout en offrant une sélection rigoureuse des initiatives portées par les différents acteurs (maîtrise des investissements)

- *Action 5.5.1 : Intégrer un principe de crowdfunding dans quelques projets sélectionnés*
- **Services porteurs** : Pôle muséal, Gestion territoriale...

Objectif opérationnel 5.6 - Contrôler les dépenses de transfert vers les entités consolidées, assurer leur transparence et leur justification

Action 5.6.1 : Imposer un reporting budgétaire trimestriel standardisé à toutes les entités consolidées, à intégrer dans le compte consolidé de la Ville (Forecast trimestriel de l'exécution budgétaire afin d'alerter le Collège en cas de dérive significative)

- **Service porteur Ville** : Gestion Financière

Objectif opérationnel 5.7 - Suivre scrupuleusement chaque dépense pour éviter toute dérive et garantir que les ressources publiques sont utilisées de manière optimale et au service de l'intérêt général

Action 5 7.1 : Poursuivre la mise en œuvre du Plan de Gestion pluriannuel

- **Services porteurs** : Directions Financières