



Programme Stratégique Transversal

2024-2030

CENTRE PUBLIC D'ACTION SOCIALE de Libramont-Chevigny
Libramont, Rue du Printemps, 25 à 6800 LIBRAMONT-CHEVIGNY

☎ 061/51.01.32 📠 061/24.08.19
💻 info@cpaslibramont.be

PREMIERE PARTIE : LE PST..... 4

1. Le PST c'est quoi ?.....	4
2. Le PST, pour quoi faire ?.....	4
3. De quoi le PST se compose-t-il ?.....	4
4. La méthodologie.....	5
<i>Phase 1 : les étapes préalables à la définition du PST.....</i>	<i>6</i>
<i>Phase 2 : l'étape de définition du PST.....</i>	<i>6</i>
<i>Phase 3 : l'étape de finalisation du PST.....</i>	<i>6</i>
<i>Phase 4 : les étapes du « cycle de vie » PST.....</i>	<i>6</i>

DEUXIEME PARTIE : LE CPAS DE LIBRAMONT-CHEVIGNY 7

1. Un territoire.....	7
2. Une administration.....	8
3. Les valeurs de notre administration.....	9
4. Un état des lieux.....	11
5. Les ressources disponibles.....	12
A. RESSOURCES HUMAINES.....	12
B. RESSOURCES FINANCIERES.....	12

TROISIEME PARTIE : NOTRE PST..... 13

1. Planning.....	13
2. Volet interne - Administration.....	13
3. Volet externe - Politique.....	14

PREMIERE PARTIE : LE PST

1. Le PST c'est quoi ?

Le Programme Stratégique Transversal (PST) constitue une démarche de gouvernance locale visant à planifier les politiques publiques de manière cohérente et intégrée, tout en y associant un processus d'évaluation. En vertu des décrets du 19 juillet 2018, le PST a été inscrit dans le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation ainsi que dans la loi organique du 8 juillet 1976 relative aux Centres Publics d'Action Sociale, et plus particulièrement à l'article 27ter de ladite loi.

Le PST permet de mener une réelle programmation stratégique qui s'appuie sur la définition d'objectifs stratégiques déclinés en objectifs opérationnels eux-mêmes concrétisés par des projets/actions. La stratégie s'accompagne d'une planification des objectifs et/ou des actions.

Le PST est conçu comme une démarche évolutive, qui doit faire l'objet d'une évaluation en vue d'éventuelles adaptations ou révisions en fonction de différents facteurs tels que des contraintes extérieures, des opportunités, des nouveaux besoins, des circonstances imprévues ou imprévisibles. Une évaluation continue basée sur des indicateurs prédéfinis permettra de mesurer l'efficacité des actions au regard des objectifs et des moyens et, le cas échéant de rectifier le tir.

Le PST doit être adopté par le Conseil de l'Action Sociale dans les 6 mois qui suivent l'installation de celui-ci mais il doit au préalable être soumis au Comité de Concertation Commune-CPAS. Il est évalué à la mi-mandat et à la fin de la législature.

2. Le PST, pour quoi faire ?

Le PST poursuit notamment les objectifs suivants :

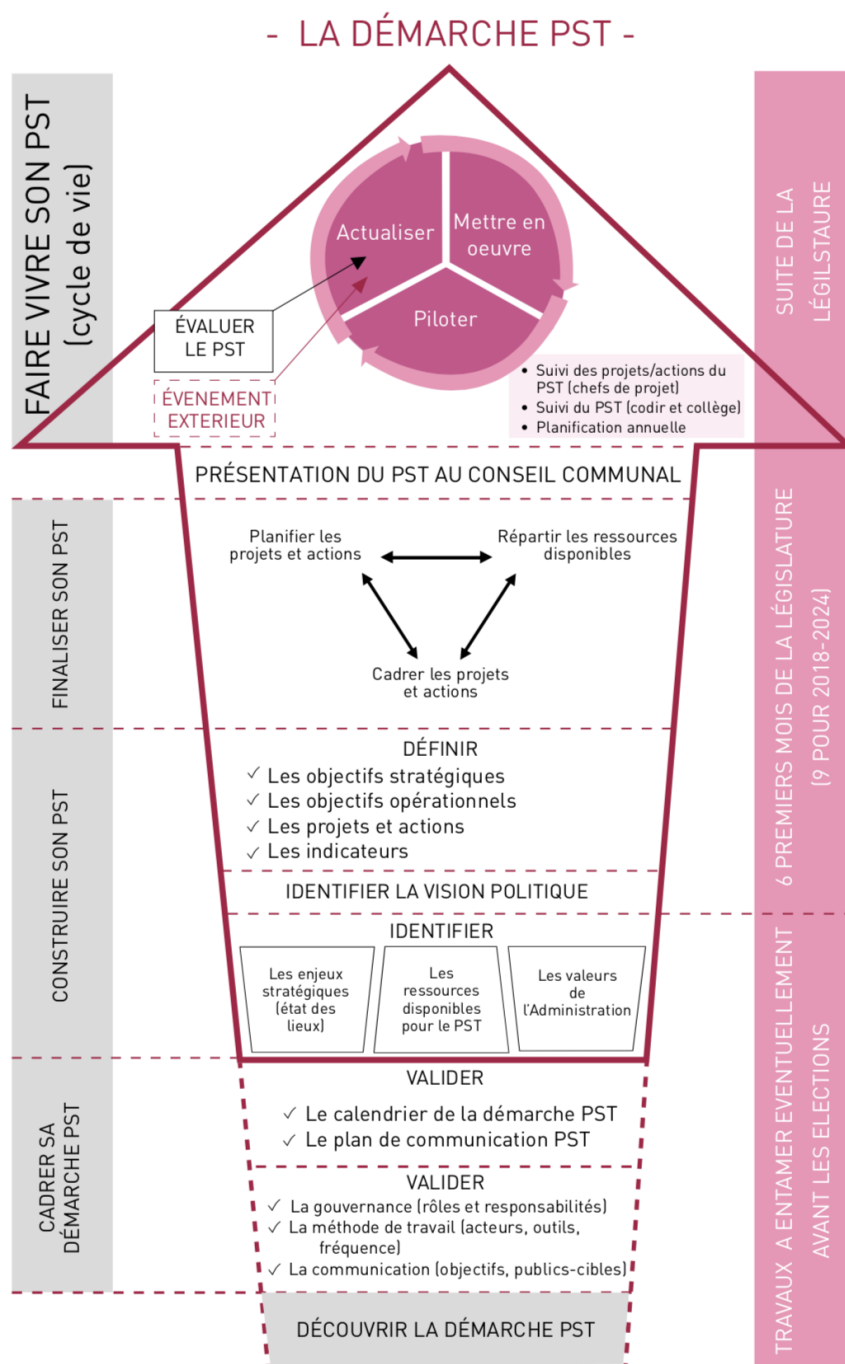
- ✓ Sur base d'un état des lieux documenté, esquisser les contours d'un véritable projet pour le CPAS et en dégager les actions prioritaires ;
- ✓ Professionnaliser la gestion du CPAS en adoptant une démarche stratégique ;
- ✓ Impliquer les autorités dans une vision à moyen terme ;
- ✓ Fédérer les différents plans et programmes existants pour leur donner une visibilité à travers le PST ;
- ✓ Permettre une vue ainsi qu'une gestion transversale, décloisonnée, coordonnée, voire transcommunale des projets du CPAS ;
- ✓ Planifier les ressources et prioriser les actions de façon réaliste ;
- ✓ Elaborer une démarche qui implique les autorités et les agents et les fédérer autour d'un projet ;
- ✓ Instaurer une meilleure communication avec la société civile et les citoyens.

3. De quoi le PST se compose-t-il ?

Le PST se compose de deux volets : un volet **interne** qui porte sur l'organisation interne du CPAS et un volet **externe** qui concerne le développement des politiques du CPAS. Il prévoit des objectifs stratégiques (quelle vision pour notre CPAS ?) qui se déclinent en objectifs opérationnels qui eux-mêmes se concrétisent en projets et actions. Ces projets et actions sont engagés en prenant en considération les moyens disponibles, qu'ils soient humains ou financiers.

4. La méthodologie

Le Service Public de Wallonie (SPW), en collaboration avec l'Union des Villes et Communes de Wallonie, a édité un guide méthodologique à destination des communes, provinces et CPAS afin de les accompagner dans la démarche de réalisation de leur PST.



Phase 1 : les étapes préalables à la définition du PST

- Identifier les enjeux stratégiques ;
- Identifier les ressources disponibles ;
- Identifier les valeurs de l'administration ;
- Identifier la vision exprimée par le politique.

Phase 2 : l'étape de définition du PST

- Définir les objectifs stratégiques et opérationnels, les actions et projets ainsi que les indicateurs.

Phase 3 : l'étape de finalisation du PST

- Préciser et planifier les actions et projets.

Phase 4 : les étapes du « cycle de vie » PST

- Mise en œuvre du PST ;
- Actualiser le PST ;
- Piloter le PST ;
- Evaluer le PST.

DEUXIEME PARTIE : LE CPAS DE LIBRAMONT-CHEVIGNY

1. Un territoire

Au cœur de la province de Luxembourg, à proximité de l'autoroute E411, le long de la ligne de chemin de fer 162 de Bruxelles - Luxembourg, la ville de LIBRAMONT-CHEVIGNY, issue de la fusion, en 1977, de huit anciennes communes, couvre une superficie de 17.800 ha environ pour une population d'un peu plus de 12.000 habitants, répartis entre Libramont - centre et ses 28 villages et hameaux.



En ce début d'année 2025, la commune de Libramont-Chevigny a officiellement reçu le titre honorifique de ville, une reconnaissance qui met en lumière son dynamisme, son attractivité et son engagement à offrir à chacun un cadre de vie de qualité.

Par sa superficie, Libramont-Chevigny se classe parmi les plus grandes de Belgique : cinquième au niveau national et quatrième à l'échelle wallonne. Sa densité de population est de 62,40 habitants/km².

Située sur l'un des cinq plateaux ardennais, la ville bénéficie d'un réseau de communication particulièrement développé, avec des axes routiers et autoroutiers majeurs (A4/E411, N89/E46, N40) ainsi que les lignes ferroviaires 162 et 165.

Au 1er janvier 2025, l'âge moyen des habitants est de 40,1 ans, ce qui témoigne d'une population plus jeune que la moyenne wallonne (40,3 ans).

En matière économique, Libramont-Chevigny se distingue par un ratio d'emploi intérieur très favorable : 115,80 % en 2023 (contre 62,50 % pour la Wallonie). Le taux de demandeurs d'emploi inoccupés s'élève à 8,5 %, un résultat qui s'explique par la présence de nombreuses entreprises,

industries, commerces, agences d'intérim et administrations (dont l'hôpital), générant un large éventail d'opportunités professionnelles.

Grâce à son offre commerciale variée, particulièrement sur le zoning de Recogne, et à la présence de quelques industries, Libramont-Chevigny est souvent décrite comme le « carrefour de la vie rurale ».

La ville affiche également un taux de couverture en matière d'accueil de la petite enfance de 65,90 %, soit 205 places, dont 63,3 % pratiquant la Participation Financière des Parents.

Sur le plan éducatif, Libramont héberge la plus grande implantation de la Haute École Robert Schuman, proposant 21 formations réparties en quatre catégories (économique, paramédical, pédagogique et technique). Elle accueille aussi l'Enseignement pour adultes et la formation continue (EAFC), le Centre de formation et de compétence du Forem ainsi que l'Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et PME (IFAPME).

Au niveau secondaire, la ville compte trois implantations : l'Institut Centre Ardenne (ITCF - général et technique), l'Institut Saint-Joseph (ISJ - général) et le Centre Alterego, regroupant au total 1.439 élèves. Pour l'enseignement fondamental, 13 implantations accueillent 1.487 élèves.

Libramont-Chevigny dispose de deux maisons de repos offrant une capacité de 183 lits.

Enfin, la ville se distingue par un dynamisme sportif et associatif remarquable : 49 clubs représentant 18 disciplines et réunissant plus de 4.000 affiliés, ainsi que 4 mouvements de jeunesse et plusieurs clubs de jeunes et de groupement pour séniors. Elle propose aussi une offre culturelle riche et diversifiée, avec un centre culturel, une bibliothèque, un cinéma, un musée et de nombreuses activités.

2. Une administration

Art. 1 et de 2. de la loi organique des CPAS

Les centres publics d'action sociale sont des établissements publics dotés de la personnalité juridique qui ont pour mission de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine.

Chaque commune du Royaume est desservie par un centre public d'action sociale.

Le CPAS de Libramont-Chevigny propose différents services qui permettent l'accès aux droits fondamentaux et au bien-être de chacun à savoir : un service social, un service de réinsertion socioprofessionnelle, un service de médiation de dettes, un taxi-service, une maison communautaire pour personnes âgées avec une journée réservée aux personnes souffrant de maladies dégénératives, un agent référent Ville amie-démence, un espace public numérique, une épicerie sociale (en collaboration avec la Croix-Rouge), une crèche, un service repas-chauds, des logements d'urgence et de transit, une personne référente handicaptée....

De nombreux partenariats sont également mis en œuvre pour assurer nos missions : Foyer Centre Ardenne, Agence Immobilière Sociale, Futur Simple, La Ressourcerie, le Crilux, organismes de formation, de services d'insertion socioprofessionnelle, MIRELUX, Samaritel, Alimen'T, ...

3. Les valeurs de notre administration

Afin de répondre aux valeurs qu'il s'est fixées, le CPAS de Libramont-Chevigny s'inscrit depuis de nombreuses années dans une dynamique d'amélioration continue de ses pratiques.

Aujourd'hui, cette volonté se traduit par la mise en œuvre d'un système de contrôle interne.

Ce dispositif a pour objectif de renforcer l'organisation et la gestion des processus, tout en veillant à garantir une prestation de services de qualité, rigoureuse et transparente.

Le contrôle interne permet également d'assurer une utilisation efficiente des ressources et d'accompagner la réalisation des objectifs stratégiques de l'institution, dans le respect des attentes et des besoins des usagers.

Les valeurs retenues par les agents du C.P.A.S. sont les suivantes :

- ⇒ **Autonomie**
- ⇒ **Ecoute**
- ⇒ **Communication**
- ⇒ **Solidarité**
- ⇒ **Neutralité**
- ⇒ **Equité**
- ⇒ **Confiance**
- ⇒ **Professionalisme**
- ⇒ **Tolérance**
- ⇒ **Respect**
- ⇒ **Cohésion**
- ⇒ **Esprit d'équipe**
- ⇒ **Bien-être**

POLITIQUE ET ENGAGEMENT QUALITE

Le CPAS de Libramont-Chevigny est une institution publique qui a pour mission de permettre à chacun de mener une **vie conforme à la dignité humaine**.

Le CPAS de Libramont-Chevigny a mis en place « **une démarche qualité** » afin de répondre au mieux aux demandes de la population.

Notre objectif est d'être à l'écoute de chaque demande, de constituer des dossiers sociaux conformément aux réglementations en vigueur, en respectant les principes fondamentaux qui sont l'objectivité, l'impartialité, l'équité de traitement et le respect des délais impartis.

Pour y parvenir le CPAS de Libramont-Chevigny s'engage à être attentif à :

- mettre à disposition du personnel **compétent**,
- respecter le **secret professionnel** et la **déontologie**,
- tendre vers l'**autonomie** de son public,
- **se tenir informé** de l'évolution des matières inhérentes aux missions et objectifs fixés,
- favoriser le travail en équipe au travers d'une **meilleure communication**,
- rechercher l'**amélioration continue**,
- identifier les **risques et les opportunités** ainsi que les actions à mettre en œuvre pour les maîtriser

Notre démarche qualité nous incite également à créer des services lorsqu'une demande importante est constatée et que la mise en œuvre est réalisable. Dans cette optique, nous allons à la rencontre du citoyen au travers de revues d'informations, de courriers ciblés, de notre site Internet.

Le projet « qualité » vise à rendre, encore plus demain qu'aujourd'hui, chacun **responsable et fier du travail** qu'il accomplit au sein de notre administration.

Le Conseil de l'Action Sociale s'engage à soutenir cette démarche et incite chacun à s'y investir pleinement. Tout le personnel sera tenu informé du déroulement, des bénéfices et des nouvelles dispositions suscitées par la démarche qualité.

Nous remercions chacun et chacune pour son engagement dans cette démarche qualité.

4. Un état des lieux

La méthodologie utilisée pour réaliser cet état des lieux se base sur celle utilisée dans le cadre de notre démarche de contrôle interne, c'est-à-dire, l'application de la grille AFOM (Atouts/Faiblesses/Opportunités/Menaces).

Analyse AFOM (SWOT) du CPAS de Libramont-Chevigny :

<u>Atouts / Points positifs</u>	<u>Difficultés / Points à améliorer</u>
Compétence et polyvalence du personnel	Désistements intempestifs des bénéficiaires
Organigramme du personnel	Absentéisme du personnel
Profil de fonction bien défini	Procrastination
Services et projets proposés	Pics d'activités fluctuants
Système de management de qualité et amélioration continue	Pas de doublon pour le service informatique
Cadre de travail : infrastructures	Impact de la Communication externe
Communication extérieure	Turn over du personnel
Esprit et cohésion d'équipe	Manque d'implication et de motivation
Doublon pour presque chaque fonction	Système de ventilation du bâtiment
Gestion efficace des crises	Communication interne
<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
Subventions des différents pouvoirs	Intégration des CPAS
Position centrale dans la province	Augmentation des missions qui incombent au CPAS
Situation économique	Mécontentement et plaintes des usagers
Employeurs et services potentiels	Coût de l'immobilier
Vieillesse de la population	Multiplication des services dans le secteur social et professionnel
Partenariats	Subsides APE, ONE, RIS, EPN
	Compétence territoriale relative aux maisons d'accueil et hôpital

5. Les ressources disponibles

A. RESSOURCES HUMAINES

<u>SERVICE ADMINISTRATIF</u>			<u>MAISON COMMUNAUTAIRE ET CRECHE</u>		
6 agents => 5,18 ETP			7 agents => 6,8 ETP		
1	Directrice Générale	1 ETP	1	Coordinatrice	1 ETP
1	Directeur Financier	0,38 ETP	<u>Maison Communautaire</u>		
1	Assistante de Direction	1 ETP	3	Agents	2,8 ETP
3	Employés d'administration	2,80 ETP	<u>Crèche</u>		
<u>SERVICE SOCIAL</u>			3	Personnel de soins	3 ETP
7 agents => 6,69 ETP			<u>TAXI-SERVICE</u>		
<u>Service social général</u>			2 agents => 1.8 ETP		
1	Assistante sociale en Chef	0,89 ETP	2	Agents	1.8 ETP
3	Assistants sociales	3 ETP	<u>ACCUEIL TEMPS LIBRE</u>		
<u>Service de réinsertion socioprofessionnelle</u>			2 agents CPAS => 1 ETP		
2	Assistants sociaux	2 ETP	2	Puéricultrices	1 ETP
<u>Service de Médiation de dettes</u>			<u>ACCUEIL</u>		
1	Médiatrices de dettes	0.8 ETP	Agents communaux		
			3	Agents	1,5 ETP

B. RESSOURCES FINANCIERES

Le compte 2024 de l'exercice ordinaire de notre CPAS est de 4.159.478,57 euros.

En dépense :

- Frais de personnel : 1.814.737,33 euros
- Frais de fonctionnement : 511.277,63 euros
- Frais de transferts : 1.804.858.29 euros
- Dettes : 26.605,33 euros

En recette :

- Prestations : 304.811,36 euros
- Transferts : 3.915.3031,68 euros

TROISIEME PARTIE : NOTRE PST

1. Planning

- ✓ Déclaration de politique sociale : Conseil de l'Action Sociale du 17 février 2025
- ✓ Réunion du personnel (valeurs et actions) : 3 et 13 juin 2025, 19 septembre 2025
- ✓ Comité de concertation CPAS-Commune : 14 octobre 2025
- ✓ Approbation PST : Bureau permanent du 14 octobre 2025
- ✓ Prise de connaissance du PST par le Conseil de l'Action Sociale : 20 octobre 2025

2. Volet interne - Administration

PST : C.P.A.S. LIBRAMONT-CHEVIGNY	
1 Volet: INTERNE	
1.1 O.S.: Être un C.P.A.S. efficient qui offre un service de qualité	
1.1.1 O.O.: Améliorer l'accessibilité et la visibilité de notre C.P.A.S.	
1.1.1.1 Action	: Garantir un accueil de qualité et une information efficace
1.1.1.2 Action	: Poursuivre et diversifier la communication externe
1.1.1.3 Action	: Offrir des locaux accessibles et accueillants
1.1.2 O.O.: Optimiser l'organisation des ressources humaines et le cadre de travail	
1.1.2.1 Action	: Améliorer l'accueil et favoriser l'intégration des nouveaux travailleurs
1.1.2.2 Action	: Développer la compétence des agents
1.1.2.3 Action	: Promouvoir le bien-être et la cohésion au travail
1.1.2.4 Action	: Renforcer la présence et l'engagement du personnel
1.1.2.5 Action	: Proposer des outils de travail performants et adaptés
1.1.2.6 Action	: Structurer et fluidifier la communication interne
1.1.2.7 Action	: Consolider notre démarche SCI
1.1.2.8 Action	: Encourager la formation des stagiaires et étudiants
1.1.3 O.O.: Renforcer les synergies C.P.A.S. et commune	
1.1.3.1 Action	: Consolider la collaboration entre les différents services communaux et C.P.A.S.
1.1.3.2 Action	: Optimiser les achats par la mutualisation des marchés de fournitures et de services
1.1.3.3 Action	: Valoriser et mutualiser les compétences de chacun
1.1.3.4 Action	: Mettre en place un système de suivi pour améliorer la communication entre la commune et le CPAS et assurer le contrôle des demandes
1.2 O.S.: Etre un C.P.A.S. qui assure une gestion rigoureuse et prévisionnelle des finances	
1.2.1 O.O.: Optimiser la gestion financière	
1.2.1.1 Action	: Poursuivre la rationalisation des achats (achats groupés, marchés-conjoints, accords-cadres)
1.2.1.2 Action	: Relancer régulièrement la domiciliation des factures de services
1.2.1.3 Action	: Réduire le gaspillage, améliorer la gestion des stocks et limiter les déchets
1.2.1.4 Action	: Intensifier la recherche de subsides
1.2.1.5 Action	: Rédiger et analyser les rapports d'activités annuelles des différents services
1.2.1.6 Action	: Produire un rapport annuel de l'état de recouvrement des aides sociales et facturations
1.2.1.7 Action	: Produire un rapport annuel du suivi des contraintes
1.2.1.8 Action	: Produire un rapport semestriel des subventions (Loi RIS et organique)
1.2.2 O.O.: Valoriser le patrimoine privé du C.P.A.S.	
1.2.2.1 Action	: Assurer l'entretien des bâtiments
1.2.2.2 Action	: Garantir le suivi des locations et check hebdomadaire

3. Volet externe - Politique

2 Volet: EXTERNE
2.1 O.S.: Être un CPAS qui accompagne chacun afin de favoriser son épanouissement et de lui permettre d'être pleinement acteur de son projet de vie.
2.1.1 O.O.: Renforcer la réinsertion sociale et professionnelle des usagers du CPAS
2.1.1.1 Action : Optimiser les projets individualisés d'intégration sociale
2.1.1.2 Action : Identifier et lever les freins à la réinsertion en développant des solutions adaptées et partenariales.
2.1.1.3 Action : Poursuivre et consolider le parcours du pré-trajet d'activation sociale
2.1.1.4 Action : Renforcer le dispositif des articles 60 et 61 en favorisant le partenariat
2.1.1.5 Action : Améliorer la collaboration avec les opérateurs de formation et d'accompagnement des demandeurs d'emploi
2.1.1.6 Action : Soutenir et accompagner les étudiants tout au long de leur projet
2.1.1.7 Action : Proposer un accompagnement spécifique pour les sanctionnés du chômage
2.1.2 O.O.: Permettre un accès au logement décent pour tous
2.1.2.1 Action : Renforcer la collaboration avec le Foyer Centre Ardenne et l'Agence Immobilière sociale
2.1.2.2 Action : Lutter activement contre les marchands de sommeil et les logements insalubres
2.1.2.3 Action : Poursuivre et développer des initiatives en matière d'économies d'énergie
2.1.3 O.O.: Favoriser l'intégration des personnes d'origine étrangère
2.1.3.1 Action : Faire de l'apprentissage du français une priorité dans le parcours de réinsertion
2.1.3.2 Action : Développer la collaboration avec les différents services et le secteur associatif
2.1.3.3 Action : Consolider le partenariat avec les opérateurs spécialisés dans l'apprentissage du français
2.1.4 O.O.: Renforcer l'accompagnement et le soutien des publics spécifiques
2.1.4.1 Action : Poursuivre et renforcer notre démarche d'information et de sensibilisation
2.1.4.2 Action : Consolider notre projet 1, 2, 3 Famille (Familles monoparentales)
2.1.4.3 Action : Favoriser l'accès au numérique pour tous
2.1.4.4 Action : Renforcer le rôle des référents spécialisés
2.1.4.5 Action : Obtenir le label handicap
2.1.4.6 Action : Promouvoir la prévention et l'éducation dans le cadre de la médiation de dettes
2.1.4.7 Action : Renforcer l'éducation permanente pour le public jeunesse
2.1.4.8 Action : Consolider nos partenariats avec les institutions sociales
2.1.5 O.O.: Lutter contre l'isolement des personnes âgées et favoriser leur bien-être
2.1.5.1 Action : Développer une approche globale du mieux-vieillir en soutenant les seniors face aux défis liés à l'âge
2.1.5.2 Action : Poursuivre et renforcer le service Séniors +
2.1.5.3 Action : Dynamiser les services de la maison communautaire
2.1.5.4 Action : Renforcer les actions de prévention, de sensibilisation et de soutien
2.1.5.5 Action : Pérenniser et optimiser les services de maintien à domicile du C.P.A.S.
2.1.5.6 Action : Organiser le salon des Séniors tous les 2 ans
2.1.5.7 Action : Encourager et soutenir les activités intergénérationnelles