

# PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL

## C.P.A.S. DE LENS 2025-2030

Depuis la législature 2018-2024, l'élaboration d'un PST est une obligation, en vertu du décret du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique du 8 juillet 1976 des Centres publics d'action sociale.

Le Programme Stratégique Transversal (PST) est un outil de gouvernance pluriannuel de planification et de programmation. Il vise à structurer la gestion politique de manière à définir des projets clairs et à en dégager les actions prioritaires à mettre en œuvre, tout en prenant en considération les moyens financiers et humains disponibles.

Il doit permettre d'avoir une vision globale des projets à mener à moyen et long terme.

Les termes « programme » et « stratégique » traduisent une implication de chacun, tant au niveau politique qu'administratif, autour d'objectifs communs. L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du PST reposent ainsi sur une étroite collaboration entre les représentants politiques du CPAS et son personnel.

Le Programme Stratégique Transversal prend appui sur la déclaration de politique communale et sociale.

Il se construit sur base des objectifs stratégiques fixés par les autorités politiques (« ce que nous voulons être »), ces objectifs stratégiques sont ensuite déclinés en objectifs opérationnels (= les leviers mobilisés pour atteindre l'objectif stratégique fixé = « Ce que nous voulons faire ») et en actions (= « comment faire concrètement »).

Le PST comporte deux volets : un volet interne qui porte sur l'organisation interne de l'administration et un volet externe qui concerne le développement de politiques thématiques spécifiques.

Il est important de préciser que, par nature, le PST se veut évolutif. Les différentes actions qui le composent seront naturellement adaptées, ajustées, complétées, en fonction des réalités de terrain, des contraintes administratives, budgétaires ou politiques, et ce dans le cadre d'un processus d'évaluation continu à mettre en place.

Afin de mener à bien la démarche PST et dans le respect des dispositions légales, un référent PST a été désigné (commun avec l'administration communale) et un comité de pilotage a été mis en place. Leur rôle est de participer à la formulation des objectifs opérationnels et des actions, d'assurer le suivi du PST ainsi que de procéder à son évaluation en cours de législature.

---

Des agents « porteurs » ont ensuite été identifiés, ils ont été associés à la formulation des objectifs et des actions pour les thématiques qui les concernent. Ils prendront également en charge le suivi de ce plan d'actions et participeront à son évaluation.

Il a été décidé, en concertation avec le Conseil, de concentrer le PST sur les politiques à venir et de ne pas créer des fiches de travail inutiles qui s'intituleraient « maintenir » ou « continuer ».

Le présent PST ne s'attarde ainsi pas sur le PCS, puisque la programmation actuelle du Plan de cohésion sociale a été prolongée d'un an, soit jusqu'à fin 2026 (avec garantie de la stabilité du financement). Les actions de l'ancien Plan perdureront jusque fin 2026, un nouveau plan sera dès ensuite élaboré et ajouté au PST en cours de mandature.

Le PST développe peu d'actions pour les services à domiciles, toujours considérés comme essentiels, mais qui donnent satisfaction et pour lesquels les potentielles nouveautés seront soit liées à des obligations légales soit à du remplacement de matériel afin d'assurer la continuité de nos services.

Cette année 2025 aura vu : l'acquisition d'un nouveau taxi social, arrivé début août, la finalisation du projet visant à obtenir un second taxi, entièrement sponsorisé, qui devrait arriver d'ici à la fin de l'année, et le lancement d'un marché pour l'acquisition d'une nouvelle camionnette pour assurer la livraison des repas. Ce genre d'actions permet de maintenir les services en activité en mettant du matériel neuf et adéquat à disposition des citoyens mais ne nécessitent pas en tant que tels d'apparaître dans le futur PST.

Le Conseil rappelle néanmoins son soutien envers ces services essentiels pour les citoyens lensois que sont les services à domicile et continuera à tout mettre en œuvre pour maintenir et accroître la qualité de ceux-ci en y affectant les moyens humains et financiers nécessaires.

Le PST 2025-2030 se concentre actuellement sur les gros projets qui vont occuper notre temps et nos moyens humains et financiers les plus importants, c'est-à-dire :

- L'ouverture et la mise en service de la première crèche communale, qui sera gérée par le CPAS et qui devrait être opérationnelle début 2027 : Bébé d'Or ;
- Le déménagement des services du CPAS et leur intégration en harmonie avec les autres services au sein du bâtiment de l'ancienne gendarmerie ;
- L'accompagnement des chômeurs dits « de longue durée » qui seront exclus du chômage ;
- L'harmonisation des outils et des procédures de la commune et du CPAS en préparation de la réforme annoncée visant à intégrer le CPAS dans la commune.

## VOLET INTERNE

### I. Service administratif et social

**O.S1. Réussir le déménagement du CPAS dans le bâtiment de la gendarmerie en assurant la continuité des services, en optimisant l'aménagement des espaces et en garantissant la conformité aux normes en matière d'accessibilité et de sécurité.**

- **O.O.1. Intégrer les services du CPAS au sein de l'ancienne gendarmerie afin d'offrir un environnement de travail moderne, adapté et accessible à tous, pour mieux répondre aux besoins des usagers et des agents.**
  1. Participer activement au plan de rénovation de l'ancienne gendarmerie en veillant à disposer en suffisance de locaux rénovés, accueillants et adaptés aux normes PMR ainsi qu'à notre public.
  2. Renforcer nos liens avec les autres services avec qui le CPAS sera amené à cohabiter afin d'assurer une mixité de fréquentation du lieu (ALE, Titres Services, PCS, EPN, Bibliothèque, ...).
  3. Créer pour les jeunes de l'entité un espace sécurisé, accessible et attractif d'accueil, de loisirs, de créativité, d'accompagnement et de participation citoyenne (= « Maison des jeunes »).
  4. Créer pour les étudiants de l'entité un espace numérique calme de préparation aux examens, en collaboration avec l'EPN.
  5. Proposer des permanences à des services externes via une mise à disposition de locaux (mutuelle, syndicat, médiation dettes, A.M.O., Infor-Jeunes, ligue Alzheimer, planning familial...).

Estimation budget	A charge de la commune essentiellement pour les travaux. Réutilisation du mobilier actuel qui n'est pas vieux + don meubles SPF
Service compétent	Service administratif et social + EPN
Partenariat	Multiple
Responsable administratif	Stéphane DELVALLEE
Direction	Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle VIART
Priorité	2
Échéance	2026-2027

## O.S2. Préparer l'intégration annoncée pour 2030 du CPAS au sein de l'administration communale en maximisant et en améliorant les synergies entre les deux.

- **O.O.1. Déterminer les obligations administratives des deux entités actuelles et ce qui sera réorganisé sur le mode délégitif ou coopératif.**
1. Identifier les missions et tâches similaires dans les deux institutions et définir celles qui pourraient être déléguées d'une institution à l'autre et gérées par une seule personne ou un seul service tout en garantissant la pérennité des emplois actuels.
  2. Relever les freins à la délégation/coopération.
  3. Doter le CPAS d'un accès au programme informatique iA.Délib
  4. Uniformiser les logiciels métiers.

Estimation budget	1904,85 € frais annuels d'hébergement et maintenance 3234.24 € frais unique de mise en place et formation 28.000€ pour le logiciel EOS (obligé pour ONYX facturation + si le SPW ne développe plus primaweb)
Service compétent	Service administratif
Partenariat	Alison BARBIEUX pour les actions 1 et 2 Jessica BRIFFEUIL pour les actions 3 et 4
Responsable administratif	Stéphane DELVALLEE pour les actions 1 et 2 Stacy MONNAUX pour les actions 3 et 4
Direction	Joyce RENIERS et Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle GALANT et Isabelle VIART
Priorité	<b>1 (2026)</b>
Échéance	2026-2027 ( //TOP)

## II. Service accueil de la petite enfance « Bébé d'Or ».

### O.S1. Développer une gestion prévisionnelle dynamique des ressources humaines, afin d'améliorer la qualité des services offerts aux citoyens, tout en favorisant l'attractivité du CPAS en tant qu'employeur dans la région.

- **O.O.1. Assurer le recrutement de tous les postes nécessaires au bon fonctionnement de la future crèche en respectant le planning prévu ainsi que les procédures de sélection.**
1. Mettre à jour le cadre, l'organigramme, les descriptifs de poste, le règlement de travail et les statuts du CPAS, afin d'intégrer le personnel nécessaire au bon fonctionnement de la future crèche et d'ajuster nos règlements aux spécificités de la petite enfance.

2. Déclarer les postes vacants et procéder effectivement aux divers recrutements internes et externes (Directeur, Infirmier, puéricultrices, aide-ménagère, ...) et à la constitution d'une réserve de recrutement.

Estimation budget	2.000€ (paiement membres des jurys + publication des offres) Coût du personnel : Personnel crèche :  L'ONE finance 4,5 ETP puéricultrices, échelle D2 0,5 ETP infirmière en B1 0,5 ETP directeur en A1  A cela il faudrait ajouter, sur fonds propre : 1 ETP nettoyage en E2 (ou article 60 si possibilité) + 1,5 ETP puéricultrice D2
Service compétent	Service administratif/personnel
Partenariat	Alison BARBIEUX (commune)
Responsable administratif	Stacy MONNAUX / Bérengère MILVILLE
Direction	Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle VIART
Priorité	1 (recrutement fin 2026 pour ouverture de la crèche)
Échéance	2026-2027 ( //TOP)

**OS .2 "Intégrer la crèche de manière cohérente au sein de l'organisation administrative et technique du Centre, afin d'assurer une gestion harmonisée des ressources et une efficacité maximale dans le fonctionnement des services."**

- **O.O.2. Inscrire la crèche dans la continuité de l'organisation administrative et technique du Centre.**
  1. Procéder à l'acquisition du matériel technique nécessaire au bon fonctionnement de la crèche tout en veillant à sa compatibilité avec le matériel utilisé par les autres services du CPAS et de la commune (informatique, téléphonie, logiciels Rh/facturation, ...).
  2. Utiliser la charte graphique des écoles communales pour une continuité visuelle du secteur de la petite enfance.

Estimation budget	Dépend de la solution retenue (serveur vs cloud) : 20.000€ Onyx facturation ONE : 2.159,71€ achat puis 57,17€/mois
Service compétent	Service du personnel
Partenariat	Alison BARBIEUX (de la commune)
Responsable administratif	Stacy MONNAUX
Direction	Joyce RENIERS et Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle GALANT et Isabelle VIART

Priorité	<b>1</b>
Échéance	2026-2027 ( //TOP)

# VOLET EXTERNE

## I. Service social

**O.S1. Accroître l'accessibilité et la facilité d'accès aux demandes d'aide pour les usagers, en offrant des solutions adaptées aux besoins individuels et en modernisant les processus de demande pour les rendre plus inclusifs et numériques.**

- **O.O.1. Multiplier les possibilités d'introduction de demande d'aides sociales.**
  1. Garantir la possibilité d'introduction de demande pour les personnes éprouvant des difficultés de déplacement via des visites à domicile et/ou la gratuité du transport social.
  2. Digitaliser les demandes d'aides via CPAS on-line, mails et le site internet (formulaire).

**O.S2. Être un CPAS acteur d'intégration des personnes exclues du droit aux allocations de chômage.**

- **O.O.1. Informer les citoyens susceptibles d'être concernés par la réforme et accroître notre offre d'aide en matière de réinsertion socioprofessionnelle.**
  1. Informer sur les conditions du droit à l'intégration sociale.
  2. Etablir un lien avec les chômeurs potentiellement concernés via un partenariat avec l'ALE et les inviter à se rendre aux permanences sociales avant leur exclusion effective pour mieux les accompagner.
  3. Etablir des collaborations avec de nouveaux partenaires potentiels de mise à l'emploi notamment via l'art60/61.
  4. Identifier les éventuels freins récurrents à la mise à l'emploi afin d'y répondre aux mieux, via nos services, la convention de coopération avec le FOREM ou en établissant de nouveaux partenariats avec des intervenants externes.

Estimation budget	3.000€
Service compétent	Service social
Partenariat	Service ALE de LENS / Forem
Responsable administratif	Jeanne DELLETTRE
Direction	Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle VIART

Priorité	<b>1</b>
Échéance	/

## II. PETITE ENFANCE : Bébé d'Or.

**O.S1. Être une crèche offrant aux enfants un épanouissement et un développement cognitif, social et émotionnel serein et harmonieux.**

**O.O.1. Instaurer une pédagogie active, bienveillante et adaptée aux besoins de l'enfant en prenant en compte la fonction d'apprentissage et les enjeux éducatifs.**

1. Rédiger un projet pédagogique, un contrat d'accueil et un règlement d'ordre intérieur en conformité avec les approches psychopédagogiques développées par le milieu d'accueil.
2. Collaborer avec la Direction scolaire pour assurer une continuité de projet pédagogique avec les écoles maternelles de Lens et de Cambron-Saint-Vincent.
3. Favoriser le soutien à la parentalité et la coéducation (mettre en place un cahier de liaison, organiser des moments d'échanges avec les parents, fixer des réunions).
4. Favoriser la transition sereine des enfants « sortants » du milieu d'accueil par des visites préalables des écoles de l'entité.

**O.O.2. Encourager l'intégration en aidant chaque enfant à se sentir accepté, accueilli et à trouver sa place dans le groupe.**

1. Mettre en place un processus de familiarisation visant à préparer la séparation de l'enfant de ses parents et à créer un lien entre le milieu d'accueil et l'enfant.
2. Favoriser l'intégration culturelle et les échanges intergénérationnels.

**O.O.3. Respecter le rythme de l'enfant, favoriser son autonomie par la libre activité, développer ses compétences et éveiller sa curiosité.**

1. Instaurer des rituels rythmant la journée de l'enfant (déjeuner, dîner, sommeil).
2. Mettre à disposition des jeux libres et affectifs.
3. Mettre en place des activités favorisant le développement visuel, auditif et sensoriel (éveil musical, éveil à la littérature enfantine, éveil artistique, coloriage, pâte à modeler, activité culinaire, etc.) ;
4. Offrir des activités de motricité (module de jeux, animations de psychomotricité) ;
5. Proposer des activités extérieures (découverte du jardin et du potager, promenades extérieures, etc.).
6. Organiser des événements festifs (St Nicolas, Noël, Pâques, anniversaires, fête des pères et mères).
7. Encourager l'éco-responsabilité.

**O.O.4 promouvoir une alimentation saine et équilibrée**

1. Mettre en place une alimentation diversifiée et équilibrée notamment avec des aliments issus de la production locale pour les goûters (panades de fruits/ de légumes).

Estimation budget	Pas encore possible
Service compétent	Mixte
Partenariats	Wilhelmine Allegaert (Service marchés publics de la commune) Alison Barbieux (service du personnel/ SIP de la commune) Véronique VANDENAMEELE (Directrice des écoles)
Responsable administratif	Stacy MONNAUX
Direction	Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle VIART
Priorité	<b>1</b>
Échéance	/

### III. Service d'aide aux familles et aux personnes âgées.

**O.S1. Renforcer la qualité, la continuité et l'efficacité de l'accompagnement des bénéficiaires du service d'aide aux familles et aux personnes âgées en adaptant les missions des aides familiales.**

**OO1 : Accroître la professionnalisation et la valorisation du rôle des aides familiales.**

1. Ouvrir les activités d'aide à la vie quotidienne des aides-familiales à des tâches « d'aidant qualifié » conformément à la nouvelle réglementation.

**OO2 : Renforcer la digitalisation des services à domicile**

1. Utiliser un logiciel de facturation identique pour tous les services payants (SAFA, repas, SAM, crèche) à celui de la commune (écoles notamment).

Estimation budget	Partie EOS SP module SAFA : 22.937,02 de coût unique puis 789,64€/mois Partie ONYX Facturation pour le module EOS SP SAFA 14.910,19 27,89 TOTAL TVA COMPRISE : 45.795,12 € (1x) puis 1.473,21€ /mois
Service compétent	Service d'aide aux familles
Partenariat	Aviq
Responsable administratif	Stacy Monnaux
Direction	Stéphane DELVALLEE
Responsable politique	Isabelle VIART
Priorité	<b>3</b>

---

Échéance
----------

2030
------