cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal

2025 / 2030

CPAS de Liège
Direction générale
Septembre 2025

Sommaire

INTRODUCTION P.05

CHAPITRE 1 : APPROCHE CONCEPTUELLE P.08

1. Référence légale p.09
2. Notion de « Programme stratégique transversal » p.09
3. Objectifs p.10
4. Contenu : des objectifs et des actions répartis en 2 volets p.10

CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE P.11

1. Principes p.12
2. Cadrage de la démarche : les étapes de travail p.14
3. Calendrier p.16

CHAPITRE 3 : ÉTAT DES LIEUX P.17

1. La Ville de Liège, son CPAS et le contexte social p.18
2. Le CPAS de Liège en quelques chiffres p.21
3. Le CPAS de Liège : état des lieux – consultation des services p.25

CHAPITRE 4 : NOS OBJECTIFS ET NOS PROJETS P.31

1. Un CPAS accessible et orienté usagers p.33
2. Un CPAS qui mène à l'autonomie et à l'emploi durable p.37
3. Un CPAS aux côtés des plus fragiles p.42
4. Un CPAS reconnu pour ses missions et ancre dans son territoire p.47
5. Un service public rigoureux, responsable et maitrisé p.50
6. Un service public agile et mobilisé p.56
7. Un service public adapté aux besoins du terrain p.59
8. Une organisation qui place les agents au centre des priorités p.62
9. Une organisation qui favorise le dialogue et la collaboration p.67
10. Un service public acteur du développement durable p.70

ANNEXE P.73

INTRODUCTION

Introduction

2025. Et déjà bientôt 2026.

Entre le PST précédent et celui que nous présentons aujourd'hui, 6 années se sont écoulées.

6 années marquées par des évènements critiques et des bouleversements profonds qui ont mis les CPAS, et celui de Liège en particulier, à rude épreuve en les forçant à faire preuve d'une grande capacité d'adaptation.

La crise sanitaire Covid, les inondations, la guerre en Ukraine et la crise énergétique... Autant d'évènements qui ont chamboulé le calendrier, repoussé une série de projets et redéfini les priorités. Il a fallu, en urgence, apporter des réponses adéquates aux besoins les plus pressants des Liégeois et des Liégeoises souvent plongés dans des situations inédites et dramatiques.

Dans ce contexte, nous pouvons être très fiers d'avoir maintenu le cap, toujours avec un bel esprit de solidarité et une capacité à nous réinventer avec des ressources limitées. C'est grâce à cette dynamique collective que de nombreux projets d'ampleurs variables ont vu le jour grâce à des équipes motivées et soudées.

En parallèle de ces défis, et malgré les subsides obtenus ces dernières années, notre CPAS est toujours confronté à une extrême difficulté sur le plan financier. Restant soumis au plan de gestion, le CPAS souffre d'un manque de financement structurel. Aujourd'hui, l'ingénierie budgétaire est un travail complexe réalisé en continu visant à limiter l'impact sur les finances de la Ville, via sa dotation communale, tout en préservant les emplois indispensables au fonctionnement de notre Administration générale et sociale.

À l'entame de l'automne 2025, les CPAS se retrouvent à l'aube d'un nouveau défi majeur que nous ne pouvons ignorer dans le cadre de l'actualisation de notre PST : la réforme du chômage qui entrera en vigueur dès le 2 janvier 2026.

La vague massive attendue de nouvelles demandes d'aide et de nouveaux bénéficiaires est d'une importance telle pour le CPAS de Liège, qu'elle sera au cœur des priorités ces prochains mois.

Chaque action présentée dans ce PST 2025-2030 devra donc être pensée à l'aune de ces réalités.

À vrai dire, ce PST aurait pu se limiter à la poursuite de ces objectifs majeurs qui sont l'intégration de ces personnes exclues du chômage et l'adaptation de notre Administration aux contraintes posées par le contrat « Oxygène ».

Ce n'est pas le choix qui est posé. Bien au contraire, en dépit des contraintes et difficultés, nous sommes animés par le souci de renforcer notre efficacité, notre créativité dans la volonté de toujours répondre aux besoins de la population avec humanité tout en préservant un cadre de travail digne pour nos travailleurs.

C'est dans ce cadre que nous vous invitons à découvrir les objectifs stratégiques et opérationnels qui guideront notre institution dans les six années à venir.

APPROCHE CONCEPTUELLE

01

Le PST, c’est quoi ?

1. Approche conceptuelle

1.1. Référence légale

Le décret du 19 juillet 2018[1] a introduit le Programme stratégique transversal (PST) propre au CPAS dans la loi organique des CPAS.

Ce décret définit le PST comme **« un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le Conseil de l'Action sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition ».** Il fixe le cadre dans lequel ce programme doit être élaboré, notamment le calendrier à respecter, le rôle du Directeur général, du Directeur financier et celui du Comité de Direction.

1.2. Notion de « Programme stratégique transversal »

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

Il est en quelque sorte :

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

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

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

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

[1] Décret du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique du 8 juillet 1976 des CPAS.

1.3. Objectifs

Les objectifs du PST sont nombreux. Citons :

- Une analyse de la situation actuelle ;
- Une définition des changements souhaitables et des actions à mettre en place ;
- Une redéfinition d'un cadre structurant qui planifie et organise ces changements et actions ;
- Un outil de gestion du changement structuré et dynamique ;
- Une vision globale et transversale à moyen terme et à long terme des actions à mener ;
- Une planification des ressources et une priorisation des actions réalistes ;
- Une cohérence entre les plans et programmes existants ;
- Un décloisonnement des différents projets CPAS ;
- Une implication des agents du CPAS autour d'un projet commun.

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

Pour rappel, le PST comprend :

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

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

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

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

MÉTHODOLOGIE

02

Processus de réalisation

2. Méthodologie

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

- La méthodologie de travail ;
- Les outils mobilisés pour les différentes étapes de travail ;
- Les objectifs stratégiques et opérationnels et les actions.

2.1. Principes

2.1.1. De la vision politique à la stratégie interne

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

2.1.2. Continuité avec le PST 2019-2024

Pour rappel, au CPAS de Liège, cette démarche de planification stratégique n'est pas totalement inconnue puisque déjà en 2012, il a été un des CPAS pilotes à avoir participé à la démarche de planification stratégique proposée par la Région wallonne et donc à disposer d'un Programme stratégique 2013-2018.

En 2019, le CPAS ne partait donc pas de zéro. Dans la même logique, le PST 2025-2030 s'inscrit dans la continuité du programme précédent en s'appuyant sur sa structure, son évaluation et sur les projets déjà initiés.

2.1.3. Méthode participative

Elaboré selon une approche participative, le PST reflète les idées et propositions de l'ensemble de l'institution. Il a été réalisé dans le cadre de processus participatifs impliquant à la fois le Comité de Direction[2] et l'ensemble des agents du Centre, toute catégorie professionnelle confondue.

[2] Composition : M. Richard FONBONNE, Directeur général, M. Dimitri COUTIEZ, Directeur financier f.f., Mme Delphine D'HULSTERE, Directrice administrative f.f., Mme Alix DEQUIPER, Première Directrice f.f., Mme Delphine NUDA, Directrice spécifique f.f., M. Geoffrey FRANCOIS, Directeur spécifique f.f., M. Gaël LAMBINON, Secrétaire de Cabinet du Président, Mme. Christelle BREYER, Secrétaire de Cabinet du Directeur général, Mme. Noemy DAURY, conseillère en organisation et Mme. Marie DARAT, attachée de Cabinet et chargée de communication.

2.1.4. Réappropriation administrative

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

Les responsables de service ont également eu un rôle important. Désignés animateurs lors de la consultation au sein de leur service, ils ont coordonné la consultation de leurs équipes au travers d'un questionnaire en ligne à remplir.

Grâce à ce dispositif, un recueil des propositions de l'ensemble des services et des agents, a été réalisé. Il constitue une source d'inspiration pour l'élaboration du PST et un document de référence que chaque agent peut s'approprier pour initier des actions et des projets.

2.1.5. Une communication ciblée

Attentifs à notre communication interne comme vecteur du processus de changement organisationnel et institutionnel, la démarche de communication s'est avant tout articulée autour des moments de consultation et de participation des services. L'accent a été mis sur la transmission des informations nécessaires à la bonne compréhension de la démarche et à la réalisation des questionnaires au sein des équipes.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PST, un plan de communication PST devra être réalisé pour garantir une communication plus fréquente, transparente et compréhensible afin favoriser l'intérêt, l'adhésion et la mobilisation d'un plus grand nombre d'agents CPAS autour du projet et par ce canal, stimuler l'implication des agents dans la concrétisation des projets futurs.

Bien que l'intention soit de veiller tout au long du projet au maintien d'une dynamique de travail collective ou collaborative autour des actions, nous savons aussi d'expérience que la réalité du terrain fait que les urgences et les priorités opérationnelles prennent souvent le dessus sur l'intérêt plus « managérial » ou « stratégique » du PST.

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

- **Vers les membres du Comité de direction**
  - Présentation de l'évaluation PST 2019-2024
  - Présentation et discussions relatives à la note méthodologique PST
  - Présentation du modèle de questionnaire de consultation
  - Présentation des propositions d'actions
  - Validation du Programme stratégique transversal
  - Envoi du recueil des propositions issues du questionnaire de consultation destiné aux services

- **Vers les responsables**
  - Présentation de l'évaluation du PST 2019-2024 : « Midi des responsables »
  - Distribution du questionnaire : note de service
  - Envoi du recueil des propositions issues du questionnaire de consultation destiné aux services

- **Vers l'ensemble de l'administration**
  - Newsletter juin 2025 : « DPS, PST Késako ? »
  - Newsletter septembre 2025 : « Edito du DG : rentrée 2025 entre vision et action »
  - Diffusion du recueil issu de la consultation

2.2. Cadrage de la démarche : les étapes de travail

2.2.1. L'état des lieux

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

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

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

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

- **Auprès des membres du Comité de Direction** : entretiens bilatéraux (discussions libres ou dirigées sur base du PST 2019-2024 et de la Déclaration de politique sociale 2025-2030) et échanges lors des Comités de Direction.

- **Auprès de l'ensemble des agents** : réalisation d'un recueil de propositions issues du questionnaire de consultation à destination des services (annexe) dans lequel plusieurs thématiques spécifiques ont été abordées :

- La lutte contre le sans-abrisme, l'insertion socio-professionnelle, le renforcement de l'accompagnement social et individuel, le logement, l'énergie, l'aide à la santé mentale ;
- La gestion des compétences des agents, la santé et le bien-être au travail, le développement durable, la communication interne, les collaborations inter-services ;
- Le travail en réseau.

2.2.3. La formulation des objectifs stratégiques

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

Ces objectifs constituent le point de départ pour définir les objectifs opérationnels et les actions.

2.2.4. La définition des objectifs opérationnels et des actions

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

- Lecture, analyse et recoupement des différentes propositions issues :
  - de la Déclaration de politique sociale ;
  - des échanges bilatéraux avec les membres du Comité de Direction et des responsables des services d'insertion et de support ;
  - du recueil des propositions issues de la consultation des services ;
  - de l'évaluation du PST 2019-2024.
- Lecture, rectification et reformulation des propositions par le Comité de Direction et le Directeur général.
- Validation finale des objectifs et actions de l'ensemble du Programme stratégique transversal par le Comité de Direction.

2.3. Calendrier

Phase 1 : CADRER LA DÉMARCHE		2025
Élaboration méthodologie	Note méthodologique Validation de la méthodologie	Janvier
Phase 2 : CONSTRUIRE LE PST		
Analyse de la situation et identification : • Des propositions d'objectifs stratégiques et opérationnels • Des propositions d'actions	Entretiens bilatéraux Questionnaire de consultation des services	Mars - juin
Synthèse de l'état des lieux et des propositions d'objectifs et d'actions	Réalisation du recueil des propositions issues des questionnaires de consultation des services	Juillet - août
Définition des propositions d'objectifs stratégiques et opérationnels et d'actions	Analyse et recoupement : • Des intentions politique issues de la Déclaration de politique sociale, • Des propositions issues des échanges bilatéraux, • Des propositions d'actions définies dans le recueil de consultation des services. Sélection d'actions proposées dans le recueil des propositions issues du questionnaire de consultation des services Propositions d'objectifs et d'actions communiquées au Comité de Direction. Lecture des propositions par le Directeur général Rectification et reformulation des propositions.	Juillet – Août - septembre
Présentation du projet du PST	Comité de Direction	Août
Phase 3 : FINALISER LE PST		
Validation du PST	Comité de Direction Bureau permanent Comité de concertation Conseil de l'Action sociale	septembre
Communication sur le PST	Communiqué de presse, newsletter, etc Présentation du PST au personnel	Octobre

ÉTAT DES LIEUX

03

Contexte, chiffres et constats internes

3. État des lieux

3.1. La Ville de Liège, son CPAS et le contexte social[3]

Le CPAS de Liège exerce ses missions dans un environnement marqué par une forte densité démographique, une grande diversité culturelle et des défis sociaux d'ampleur. Ces réalités, communes aux grandes centralités urbaines mais particulièrement prononcées à Liège, expliquent pourquoi le CPAS de Liège est considéré comme le plus important de Wallonie, tant par la taille de la population de référence que par le nombre et la diversité des bénéficiaires qu'il accompagne.

En tant que métropole, Liège concentre à la fois des opportunités – en termes d'emplois, de services, d'activités économiques, culturelles et sociales – et des vulnérabilités – pauvreté, chômage structurel, sans-abrisme, problématiques de santé et précarité des personnes âgées. Ce phénomène d'effet de centralité, qui attire vers la ville les publics les plus fragilisés, accentue la pression sur les services sociaux et place le CPAS en première ligne dans la lutte contre l'exclusion et pour l'accès aux droits fondamentaux.

Le CPAS de Liège doit donc répondre à des besoins multiples et complexes, qui dépassent largement la moyenne régionale, et adapter en permanence ses modes d'intervention dans un cadre juridique lui-même en pleine évolution.

Une métropole dense et multiculturelle

Au 1er janvier 2025, la Ville de Liège compte 197 323 habitants, soit 5,33 % de la population wallonne (3 704 990 habitants). La densité de population atteint 2 874 hab./km^2, contre 219 hab./km^2 en moyenne en Wallonie. Liège est ainsi plus de treize fois plus dense que la moyenne régionale, concentrant sur un espace restreint une grande diversité de situations sociales. Cette concentration démographique et sociale génère une pression particulière sur les services publics locaux et sur le CPAS, qui se voit confier l'accompagnement de publics diversifiés et souvent en grande difficulté.

Liège se caractérise également par la présence de 20,8 % de personnes de nationalité étrangère, illustrant à la fois sa richesse sociale et la complexité des besoins d'intégration.

[3] Les statistiques citées dans la présente section proviennent des dernières données disponibles sur : https://walstat.iweps.be/walstat-accueil.php

Contexte socio-économique

Cette densité et cette diversité s'accompagnent de défis structurels majeurs.

La ville est confrontée à un taux de chômage administratif de 25 %, bien supérieur à la moyenne wallonne. En 2024, 10,23% (moyenne mensuelle) des 18-64 ans bénéficient d'un (équivalent au) revenu d'intégration.

Plus globalement, le taux de pauvreté administratif atteint 24,8 % : près d'un quart de la population vit avec un revenu inférieur à 60 % du revenu médian disponible en Belgique[4].

Cette fragilité économique a des répercussions intergénérationnelles : 22,5 % des mineurs à Liège vivent dans un ménage où aucun adulte n'a de travail, contre 12,5 % en moyenne en Wallonie. Les aînés sont eux aussi touchés : 11,76 % des personnes de plus de 65 ans à Liège bénéficient de la GRAPA, soit plus du double de la moyenne wallonne (5,59 %). Ces données illustrent la vulnérabilité économique des seniors, souvent confrontés à des retraites insuffisantes ou à des parcours professionnels discontinus.

Logement et sans-abrisme

Les difficultés socio-économiques se reflètent également dans le domaine du logement. À Liège, seuls 6,56 % des ménages occupent un logement public, alors que la demande est plus élevée et que les listes d'attente ne cessent de s'allonger. Le nombre de candidats en attente d'un logement social s'élève à 3 045.

Cette insuffisance d'offre, couplée à la problématique des logements inoccupés, insalubres et des marchands de sommeil contribue à renforcer la précarité résidentielle et alimente des situations de sans-abrisme préoccupantes. Le CPAS est en première ligne pour prendre en charge ces publics fragilisés, tant via ses dispositifs d'hébergement d'urgence que de logement de transit.

[4] Le revenu médian brut en 2024, en Belgique, est estimé à 3507 €.

Santé

La précarité sociale se reflète fortement dans le domaine de la santé. À Liège, 37,02 % de la population bénéficie du statut BIM (bénéficiaire de l'intervention majorée), contre 22,43 % en moyenne en Wallonie. Autrement dit, plus d'un tiers des habitants de la ville doivent être soutenus par une protection renforcée pour l'accès aux soins, signe d'une fragilité économique.

La santé mentale constitue un autre indicateur préoccupant. 14,2 % de la population liégeoise consomme des antidépresseurs et 5 % des antipsychotiques[5]. Ces chiffres traduisent un mal-être important, qui se retrouve particulièrement parmi le public accompagné par le CPAS. Cette réalité impose d'intégrer les dimensions psychologique et médicale dans les parcours d'accompagnement social, en renforçant les partenariats avec les acteurs de santé.

Contexte juridique

Le cadre légal dans lequel évoluent les CPAS est en constante mutation et conditionne directement l'ampleur et la nature de leurs missions. La récente loi-programme du 27 mai 2025, portant sur la réforme du chômage, votée le 17 juillet 2025 et applicable à partir du 1er janvier 2026, en est une illustration marquante.

Cette réforme introduit une mesure majeure : l'exclusion des allocations de chômage pour les chômeurs de longue durée après deux ans. Si l'objectif affiché est de renforcer la réinsertion professionnelle, cette disposition aura pour corollaire un transfert massif de charges vers les CPAS, appelés à devenir l'ultime filet social pour ces personnes exclues du régime assurantiel.

Selon les estimations de l'ONEM, 7 791 personnes seront exclues à Liège entre janvier 2026 et juillet 2027. Toutes ne s'adresseront pas nécessairement au CPAS, mais les estimations réalisées par notre Centre font état de 4 155 demandes d'aide sociale, dont environ 2 831 octrois de revenu d'intégration sociale (RIS) après enquête. Ces chiffres traduisent l'ampleur du défi à venir.

Cette réforme illustre plus largement le caractère évolutif et incertain du cadre légal dans lequel agissent les CPAS. Les décisions prises au niveau fédéral, régional ou communautaire impactent directement le quotidien des bénéficiaires et la capacité opérationnelle des CPAS. À l'heure actuelle, l'ensemble des implications de la réforme du chômage reste encore incertain, tant en termes quantitatifs (volume de dossiers) que qualitatifs (nature des publics et accompagnements nécessaires).

[5] Ces statistiques proviennent de l'observatoire de local de la santé, Province de Liège : https://www.provincedeliege.be/sites/default/modules/sante/profils_locaux/pdf2023/liege.pdf

3.2. Le CPAS de Liège en quelques chiffres

3.2.1. L'administration du CPAS

a. Budget

Le budget 2025 des dépenses (hors facturation interne) se ventile comme suit :

- Personnel : 58.459.737 euros (20.40%)
- Fonctionnement : 3.907.630 euros (1.36%)
- Transfert : 223.046.437 euros (77.85%)
- Dette : 1.098.603 euros (0.38%)

Soit un total de 286.512.407 euros.

b. Personnel[5]

Administration générale

Une direction administrative

14 services organisés au sein de 4 départements :

- Informatique,
- Ressources humaines,
- Gestion patrimoniale,
- Affaires générales & Logistique.

Ils rassemblent un total de 130 collaborateurs dans des postes de travail de support qui se déclinent de la façon suivante :

Attachés Spécifiques/Chefs de bureau	Gradués	Employés d'administration	Auxiliaires Professionnels	Autres
8%	8%	30%	30%	24%

[5] Données arrêtées en avril 2024.

Administration sociale

Trois directions

Plus de 30 services organisés en 3 départements :

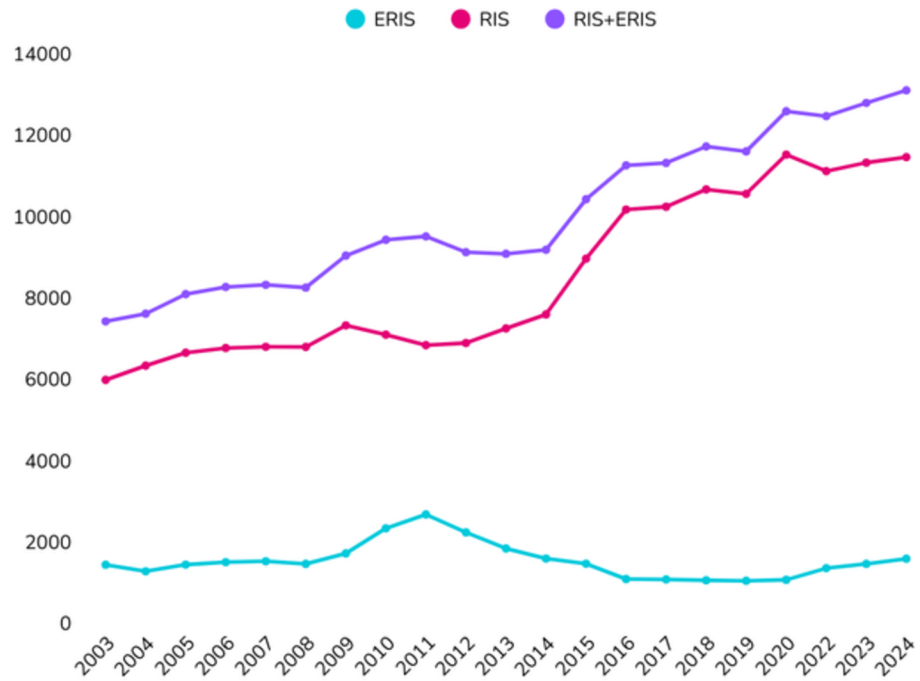
- Action sociale et emploi,
- Affaires centrales, stratégiques et de prospective,
- Urgences sociales.

Ils rassemblent un total 660 emplois (article 60 y compris), tous poursuivant directement des missions sociales :

Assistants Sociaux (A1+B4)	Educateurs	Employés d'administration	Autres
55%	9%	15%	21%

3.2.2. Les bénéficiaires du CPAS

a. Les bénéficiaires du revenu d'intégration (RI), de l'aide sociale équivalente (ERI)



Une croissance structurelle du nombre de bénéficiaires

- En 2003, le CPAS accompagnait 7.423 bénéficiaires (RI + ERI).
- En 2024, ils sont 13.107. Cela correspond à une augmentation de 76 % en 20 ans, ce qui illustre une croissance continue de la demande.

Forte progression entre 2014 et 2016

- Après une relative stabilité autour de 9.000 bénéficiaires dans les années 2010-2014, on observe un bond significatif dès 2015 (+13 % en un an), puis une poursuite de la hausse en 2016.

Ce tournant coïncide avec la limitation dans le temps des allocations d'insertion, qui ont généré un transfert vers les CPAS.

Une stabilisation à haut niveau depuis 2017

- Depuis 2017, les chiffres se situent dans une fourchette de 11.000 à 13.000 bénéficiaires.
- La progression continue mais moins marquée montre que le CPAS a atteint un "plateau élevé" de demandes, correspondant à une pression structurelle durable.

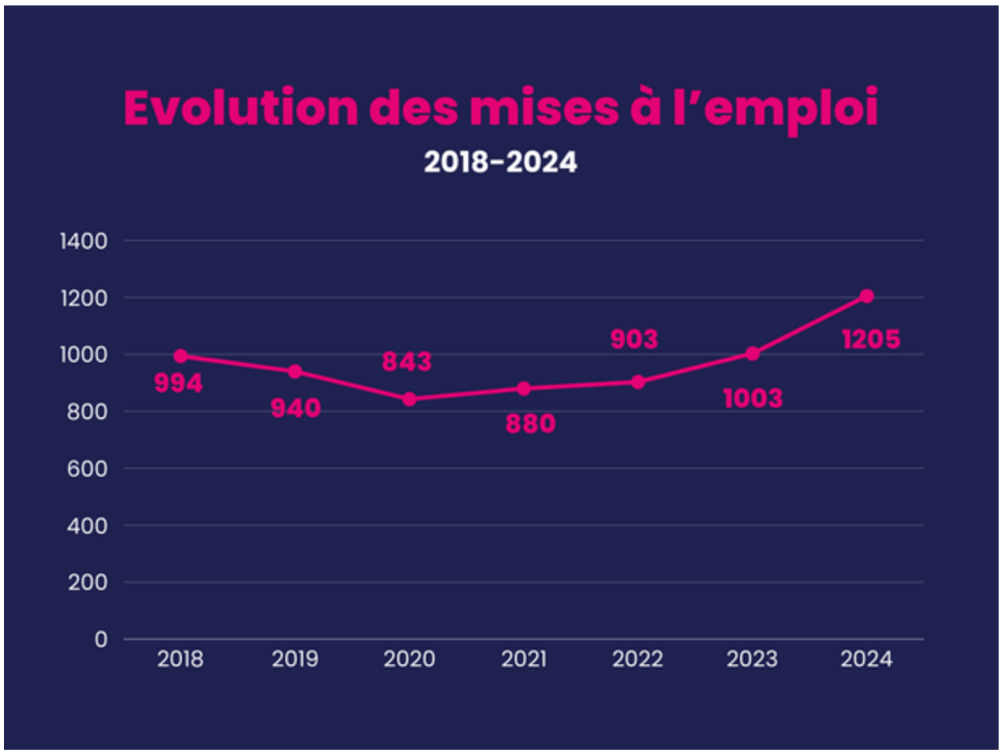
Une tendance à la hausse depuis 2020

- Après une stabilisation autour de 11.600 bénéficiaires en 2019, la crise sanitaire et ses conséquences sociales ont fait sauter le nombre de bénéficiaires à 12.591 en 2020 (+8,5 % en un an).
- Depuis, les niveaux restent élevés : 12.472 (2022), 12.797 (2023), 13.107 (2024). Cela illustre la fragilité persistante de nombreux ménages.

Évolution du rapport RI / ERI

- En 2003, l'ERI représentait près de 19 % des bénéficiaires (1.439 sur 7.423).
- En 2024, il n'en représente plus que 12 % (1.587 sur 13.107). Il s'agit sans doute de glissement vers le RIS et la résultante de politique migratoire plus sévère.

b. Focus sur la mise à l'emploi



Le CPAS ne dispose que d'un seul véritable outil pour accompagner ses bénéficiaires vers l'autonomie et la sortie durable de l'aide sociale : la mise à l'emploi via les articles 60 et 61 de la loi organique. Ces dispositifs constituent le levier central et exclusif de l'action du CPAS en matière d'insertion socioprofessionnelle.

Malgré les aléas conjoncturels, notamment la pandémie, le CPAS de Liège a su maintenir une dynamique de mise à l'emploi et dépasser en 2023 le seuil symbolique des 1.000 bénéficiaires activés.

À l'aube de la réforme du chômage qui entrera en vigueur en 2026, avec l'arrivée massive de nouveaux publics exclus des allocations, l'insertion socioprofessionnelle devient plus que jamais un enjeu capital pour le CPAS.

3.3. Le CPAS de Liège : état des lieux – consultation des services

La partie qui suit est une synthèse des informations ou propositions issues de la consultation interne des services, réalisée au mois de juin 2025, via un questionnaire structuré en quatre parties.

Il s'agissait de demander à chaque équipe de s'exprimer tant sur la vie de leur service (forces internes, faiblesses et difficultés, boites à idées) que sur des thématiques institutionnelles plus transversales (environnement de travail, bien-être, gestion des compétences, communication interne…). Certaines dimensions relatives aux politiques sociales, en lien avec la Déclaration de politique sociale, ont également été abordées mais ne sont pas traitées ici.

Il convient de préciser que la présente synthèse ne reprend pas l'intégralité des thèmes couverts par le questionnaire. Cette partie constitue un choix sur certains enjeux déjà traités en 2019, à la différence du recueil complet des propositions, qui restitue l'ensemble des idées exprimées par les équipes.

Cette synthèse s'inscrit dans la continuité des consultations menées en 2012 et en 2019, permettant de mettre en perspective l'évolution de notre institution. Elle vise à confronter les constats du terrain et ceux de la hiérarchie, afin de dégager, dans le cadre du PST, des orientations stratégiques et des actions cohérentes et partagées et faisant sens pour tous.

3.3.1. Au sein des services

a. Gestion des ressources humaines

Déjà en 2019, les agents soulignaient les difficultés liées au recrutement, au manque de stabilité et à la nécessité de poursuivre le travail d'amélioration de l'accueil notamment via le système de tutorat des nouveaux collègues. Tant la question des formations que celle de la gestion de l'absentéisme étaient aussi mises en avant.

En 2025, ces constats sont toujours d'actualité mais une forte attente de stabilité contractuelle, de réduction du turn-over et d'une organisation plus flexible (ex via le télétravail) est aussi exprimée. Concrètement, les équipes mettent en avant les souhaits suivants :

- Renforcer les équipes et stabiliser le personnel (contrats durables, réduction du turnover).
- Encourager et renforcer la formation continue.
- Recréer/réinstaurer un système de tutorat et améliorer la qualité de l'accueil des nouveaux agents.
- Réduire le turn-over.
- Favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail en augmentant le télétravail lorsque cela s'avère nécessaire.

b. Processus administratifs

Les consultations de 2019 pointaient déjà le manque de formalisation des procédures et une charge de travail mal répartie. L'amélioration et la simplification des processus et la mise à disposition d'outils de travail plus efficaces étaient déjà fortement demandées.

En 2025, les mêmes besoins demeurent, en insistant sur la simplification et la digitalisation accrue des procédures :

- Allègement des procédures, réduction des délais de validation, centralisation et accessibilité des informations.
- Besoin d'outils numériques adaptés (logiciels ISP, financier, outils de suivi) pour réduire les pertes de temps et limiter les erreurs.
- Suggestion d'externaliser certaines tâches périphériques.

c. Equipements et infrastructures

Les conditions et l'environnement de travail participent au bien-être au travail. Comme en 2019, disposer des équipements nécessaires pour travailler dans un cadre agréable et sécurisant et accueillir le public dans de bonnes conditions reste une préoccupation de l'administration et doit se poursuivre. Certains locaux du CPAS sont plus adéquats que d'autres à la réalisation du travail social ou des services support.

En 2025, les services insistent notamment sur ces points d'attention :

- Identifier les mesures supplémentaires pour soutenir efficacement les agents face à l'agressivité croissante des bénéficiaires.
- Poursuivre les rénovations ou les aménagements dans certains locaux et les espaces de travail pour améliorer le confort de travail de certains services.
- Veiller à répondre aux demandes des services exprimant des demandes régulières pour améliorer leurs espaces de travail.

Autre préoccupation majeure et qui perdure dans les années, est bien entendu l'importante charge de travail ressentie comme telle par la majorité des agents. Même si elle n'est pas spécifique au CPAS de Liège, elle ne peut être négligée et doit faire l'objet d'une attention particulière dans le but d'améliorer le bien-être des travailleurs. Cela sera davantage indispensable dans le contexte de la réforme du chômage dès 2026.

d. Communication et collaboration(s) en interne

En 2019, les agents pointaient un certain cloisonnement des services entraînant un manque de circulation des informations, un manque de collaboration, mais aussi une méconnaissance mutuelle des services. Six ans plus tard, les constats restent d'actualité.

En 2025, il ressort des consultations la nécessité de poursuivre les actions en vue d'améliorer la communication interne et de renforcer les collaborations entre services.

Selon les services, cela doit passer par la création d'outils communs (ex : nouvel intranet), une communication transversale de qualité, l'organisation de rencontres professionnelles entre services et la désignation de personnes de référence, joignables et disponibles. Les services soulignent aussi l'importance de :

- Veiller à des collaborations renforcées entre services du Pôle social.
- Sensibiliser les agents à l'importance de la communication et réactivité entres collègues de services différents mais qui travaillent ensemble.
- Mieux faire connaître le rôle et les missions de chaque service.
- Améliorer la communication entre les Directions et les services.

e. Collaborations externes et partenariats

Les propositions des services soulignent l'importance de renforcer les collaborations et partenariats externes, avec le secteur associatif et institutionnel pour répondre aux enjeux sociaux de plus en plus complexes.

En parallèle, la nécessité d'élaborer de nouvelles brochures, de travailler sur l'image du CPAS reste d'actualité. Comme déjà exprimé en 2019, il semble tout aussi important de valoriser le travail réalisé en CPAS, que certains cantonnent à une image négative et dépréciative de ses actions et du public qui le fréquente.

3.3.2. Analyse complémentaire : priorités exprimées par les départements et services

a. Administration générale

Informatique	Cybersécurité, synergies Ville, plan de continuité
Ressources humaines	Nouvelle réforme, absentéisme, stabilité contrat, formation et accueil, tutorat, gestion des compétences, synergies Ville
Gestion financière	Suivi plan de gestion, outils de travail (numérisation procédure)
Affaires générales et logistiques	Dématérialisation, soutien rédaction marchés publics, politique gestion des déchets
Gestion patrimoniale	Plan stratégique pour patrimoine immobilier, gestion des accès, collaboration avec les services
Communication	Nouvel intranet, nouveau site internet, synergie Ville
Archives	Réorganisation de la gestion des dépôts, accompagnement pour versement.
SIPPT	Procédure unique d'évacuation et plan interne d'urgence

b. Administration sociale

Action sociale et emploi	• Faire face à l'augmentation des demandes • Favoriser l'autonomie des bénéficiaires • Être attentif au rappel des obligations • Travailler à l'autonomie et à l'intégration du bénéficiaire • Responsabiliser les bénéficiaires • Travailler sur l'agressivité des jeunes • Faire face aux problématiques de la santé mentale et du sans-abrisme • Disposer d'un pôle ISP • Disposer d'un logiciel ISP • Accentuer le suivi étudiant • Capitaliser sur la formation pour aller vers un emploi durable • Encourager les bénéficiaires non qualifiés à suivre des formations professionnalisantes (métiers en pénurie, etc.) • Développer les stages en entreprises • Garantir un accompagnement ciblé, pertinent et adapté dans le cadre des PIIS • Favoriser l'insertion en mettant l'accent sur les métiers en pénurie • Au sein des SIS : renforcer le suivi et proposer des ateliers plus adaptés à l'ISP
Urgences sociales	• **Santé** ◦ Faciliter l'accès aux soins hospitaliers en organisant un véritable suivi post hospitalisation ◦ Continuer à former nos équipes pour mieux répondre à la complexité des situations rencontrées • **Logement** ◦ Travailler sur la discrimination au logement ◦ Plafonner les loyers ◦ Restaurer le parc immobilier « vide » « abandonné» ◦ Augmenter la capacité des logements sociaux et les rénover • **Energie** ◦ Se recentrer sur un travail davantage pédagogique permettant une autonomie du bénéficiaire • **Médiation de dettes** ◦ Axer le travail sur la prévention en donnant notamment des séances d'information sur le danger des contrats de crédit • **Urgence sociale** ◦ Déménager auprès de l'Abri de nuit rénové : adaptation de l'organisation du service de l'urgence sociale dans la nouvelle structure ◦ Accentuer la collaboration avec les secteurs de la santé mentale, de l'aide alimentaire, de l'hébergement d'urgence • **Enfance** ◦ Lutter contre la précarité infantile (service 0-18) ◦ Faire en sorte que les jeunes restent au centre de nos interventions et poursuivre de manière renforcée le soutien des jeunes dans leur projet scolaire (sase) ◦ Maintenir les moyens suffisants permettant de garder un travail de qualité (service Maison familiale)

Affaires centrales, stratégiques et de prospectives	• Application plus rapide des jugements • Appel à projet : procédure uniformisée et analyse à l'exécution • Plan de formation spécifique

3.3.3. Analyse SWOT

Le résultat de cette analyse SWOT repose principalement sur les réponses des services concernant leurs forces et faiblesses.

Forces internes	Faiblesses
Engagement des agents Expertise métier Polyvalence Cohésion d'équipe et entraide Communication interne Solidarité	Manque de moyens et d'effectifs Surcharge de travail Collaborations interservices Lourdeur administrative Concernant le public – les bénéficiaires : augmentation de l'agressivité, des problèmes de santé mentale, des barrières de la langue et de manière générale : complexité des situations sociales
Opportunités	**Menaces**
Synergies avec la Ville Partenariats Évolution technologique	Difficulté du métier de TS en CPAS Perte de subsides Réforme du chômage de 2026 RH : Absentéisme et pénurie AS Situation budgétaire du CPAS (plan Oxygène 2025) Manque de moyens pour suivre l'évolutions technologique

NOS OBJECTIFS ET NOS PROJETS

04

Objectifs et actions

4. Nos objectifs et nos projets

Les objectifs stratégiques expriment le rôle que le CPAS de Liège entend jouer dans la société (volet externe) et les changements qu'il souhaite mettre en œuvre dans son organisation interne (volet interne).

Pour le PST 2025-2030, 10 objectifs stratégiques et 37 objectifs opérationnels ont été retenus.

1. Être un CPAS qui assure un accès simplifié à ses services et un accompagnement social individuel global intégré et renforcé.

2. Être un CPAS qui vise l'autonomie durable des bénéficiaires en plaçant l'insertion socioprofessionnelle au cœur de son action sociale.

3. Être un CPAS qui lutte contre la grande précarité pour garantir aux personnes les plus vulnérables l'accès aux droits fondamentaux.

4. Être un CPAS qui développe et entretient des collaborations fortes avec son réseau partenarial au bénéfice de la mise en œuvre de ses actions.

5. Être un service public cohérent, structuré et responsable qui assure une gestion rigoureuse de ses moyens dans un contexte budgétaire sous tension.

6. Être un CPAS résilient et mobilisé pour faire face aux crises sociales conjoncturelles.

7. Être une organisation qui répond aux besoins de l'institution et aux difficultés relatives à la charge de travail en améliorant son fonctionnement et processus et en dotant ses équipes de moyens et d'outils sécurisés et adaptés.

8. Être une organisation qui place les agents au centre de ses priorités.

9. Être une organisation qui promeut une dynamique collaborative au sein de ses services.

10. Être un CPAS engagé dans la transition écologique.

UN CPAS ACCESSIBLE ET ORIENTÉ USAGERS

Être un CPAS qui assure un accès simplifié à ses services et un accompagnement social individuel global intégré et renforcé

Objectif stratégique 1

1. Être un CPAS qui assure un accès simplifié à ses services et un accompagnement social individuel global intégré et renforcé.

Dans un contexte où les demandes adressées au CPAS augmentent et se complexifient, il est essentiel de garantir à chaque citoyen un accès simple, lisible et efficace à ses services. Le premier enjeu réside dans la capacité de l'institution à offrir un accueil de qualité dès le premier contact, afin de réduire les obstacles administratifs et de favoriser une prise en charge rapide. Mais l'accompagnement social ne peut se limiter à une réponse ponctuelle : il doit être global, cohérent et adapté à la réalité de chaque bénéficiaire. Cela suppose de renforcer la fluidité des parcours, d'assurer une continuité dans l'appui proposé et de mobiliser l'ensemble des services de manière concertée. En parallèle, il est tout aussi important de construire une relation équilibrée avec les usagers, fondée sur des droits mais aussi sur des devoirs, dans un climat de respect mutuel. Cet objectif stratégique traduit ainsi la volonté du CPAS de se positionner comme une institution capable de répondre rapidement et efficacement aux besoins sociaux tout en renforçant la relation de confiance avec ses bénéficiaires.

0.0. Améliorer l'accessibilité et l'accueil du citoyen dans nos différents services dès les premiers contacts avec l'Institution.

Le premier contact avec le CPAS est souvent décisif pour installer une relation de confiance et garantir un accompagnement adapté aux besoins du public. Dans un contexte où les demandes d'aide sont de plus en plus complexes et souvent urgentes, la qualité de l'accueil (physique ou téléphonique) joue un rôle central. L'enjeu est double : offrir aux citoyens une orientation claire et professionnelle tout en tenant compte des barrières linguistiques, culturelles et technologiques.

- Assurer à chaque agent d'accueil une formation spécifique ainsi qu'une information claire sur les services du CPAS afin de garantir une orientation professionnelle, rapide et optimale des demandes des bénéficiaires.
- Mettre à disposition des agents d'accueil des fiches explicatives simplifiées et traduites (ou illustrées) pour favoriser la compréhension des usagers ne maitrisant pas le français.
- Permettre aux agents d'accueil de bénéficier d'un interlocuteur référent dans chaque service pour orienter les situations complexes.
- Améliorer la gestion des appels téléphoniques afin d'assurer un meilleur taux de réponse des personnes qui nous contactent, essentiellement dans les services en contact avec le public.

O.O. Faire évoluer les pratiques professionnelles et les processus de travail en vue d'harmoniser l'accompagnement social des bénéficiaires et d'améliorer les délais de traitement dans la gestion des demandes tout en préparant notre institution à gérer l'afflux massif des demandes attendu.

Cet objectif vise à renforcer la clarté et la cohérence des procédures internes et à mettre à disposition des outils de référence auprès des travailleurs sociaux. Une analyse est en cours au niveau de l'administration sociale depuis plusieurs mois. Elle a donné lieu à des constats, travaillés par groupes thématiques et ordre de priorité. En sortiront des processus standardisés qui permettront de réduire les délais de traitement et d'offrir une expérience plus fluide au public.

- Poursuivre la rédaction du plan d'amélioration du processus de gestion d'une nouvelle demande d'aide sociale et entamer sa mise en œuvre en tenant compte des évolutions récentes, dont la réforme et l'augmentation des demandes.
- Mettre en œuvre des procédures standardisées, claires et uniformes dans les services, les mettre à jour s'il échet et les centraliser en un lieu unique.
- Réorganiser le fonctionnement du guichet d'accueil des nouvelles demandes en veillant à une meilleure communication avec les antennes sociales.
- Créer un référentiel métier unique et dynamique, élaboré à partir des kits thématiques et du vade-mecum existants, intégrant la législation, les pratiques du CPAS de Liège et leur application dans le logiciel social.
- Mettre en place d'un système de rappel de rendez-vous par SMS, intégré aux agendas des agents et compatible avec notre gestionnaire de téléphonie.

O.O. Assurer une meilleure collaboration entre les services sociaux en vue d'améliorer l'efficience et la qualité des services, au bénéfice direct des usagers.

Une collaboration renforcée entre les services sociaux est une priorité en ce qu'elle permet une économie de temps et d'énergie, d'éviter les doublons et les pertes d'information mais aussi de mobiliser plus efficacement les équipes au service du public.

- Elargir les accès des agents de l'insertion socio-professionnelle dans le logiciel Sociabili pour permettre le partage de documents avec les antennes et faciliter les échanges liés à un dossier.

- Organiser davantage de rencontres ou des permanences entre des agents de référence pour l'insertion (Réinser, SIS, Cap Insertion, Dynamisation) au sein des antennes sociales.
- Organiser des tables rondes sur des thématiques sociales communes et transversales.

O.O. Sensibiliser et informer les bénéficiaires sur les attentes du CPAS en matière de respect de leurs obligations (délais, présence aux rendez-vous, disposition au travail) ainsi que sur l'importance d'un comportement respectueux à l'égard des agents qui les accompagnent.

L'accès à l'aide sociale n'est pas inconditionnel. Pour qu'elle puisse répondre aux besoins de chacun, il est essentiel que les bénéficiaires comprennent leurs droits, leurs obligations, et les règles qui encadrent l'octroi des aides. Par ailleurs, face à l'augmentation de l'agressivité du public, il s'agit également de rappeler que le respect mutuel est la base de toute relation constructive.

- Créer et mettre à disposition un outil d'information clair et pédagogique pour chaque nouveau bénéficiaire.
- Lancer une campagne de communication sur le respect des agents du CPAS et les conséquences en cas d'agressivité ou violence.

UN CPAS QUI MÈNE À L'AUTONOMIE ET À L'EMPLOI DURABLE

Être un CPAS qui vise l'autonomie durable des bénéficiaires en plaçant l'insertion socioprofessionnelle au cœur de son action sociale

Objectif stratégique 2

2. Être un CPAS qui vise l'autonomie durable des bénéficiaires en plaçant l'insertion socioprofessionnelle au cœur de son action sociale.

Favoriser l'autonomie durable des bénéficiaires constitue un enjeu central pour le CPAS, qui ne se limite pas à répondre à des besoins immédiats mais vise à offrir des perspectives d'avenir. Dans un contexte de hausse constante du nombre de personnes accompagnées, face à la réforme du marché du travail, il est indispensable de placer l'insertion socioprofessionnelle au cœur de l'action sociale. Cet objectif traduit la volonté d'accompagner chaque bénéficiaire vers un projet de vie stable et émancipateur, en redéployant les dispositifs existants (contrat article 60 et 61), en développant les passerelles vers la formation et l'emploi, et en consolidant les collaborations avec les acteurs de l'insertion. Une attention particulière est portée aux jeunes, pour qui un accompagnement individualisé est déterminant dans la construction de leur parcours. Par cette ambition, le CPAS affirme son engagement à transformer l'aide sociale en levier d'inclusion et de participation active à la société.

O.O. Réorganiser le suivi du PIIS comme outil majeur du parcours d'insertion, en adaptant les pratiques d'évaluation dans un contexte de forte hausse du nombre de bénéficiaires.

Dans un contexte marqué par une arrivée massive de bénéficiaires en raison de l'exclusion des chômeurs de longue durée, le PIIS doit rester un outil structurant qui favorise l'insertion socioprofessionnelle. Le PIIS n'est pas seulement une obligation légale, c'est un outil stratégique qui conditionne la réussite du parcours d'insertion. En renforçant l'évaluation régulière, en définissant des parcours types selon les besoins, en désignant un référent ISP dédié et en clarifiant les droits, devoirs et conséquences auprès des bénéficiaires, le CPAS consolide le rôle du PIIS comme moteur de progression vers l'emploi ou la formation.

- Adapter la procédure PIIS face à l'arrivée massive attendue de nouveaux bénéficiaires exclus du chômage, en ayant une attention spécifique sur son évaluation régulière.
- Définir des types de parcours d'insertion adaptés aux profils des bénéficiaires.
- Créer un cadre clair concernant le PIIS en clarifiant auprès du bénéficiaires les objectifs, les engagements attendus et les conséquences en cas de non-respect de ceux-ci de manière à les impliquer pleinement dans leur parcours d'insertion.

O.O. Renforcer la prise en charge rapide des bénéficiaires prêts à travailler et assurer un parcours d'insertion plus fluide vers l'emploi notamment en augmentant l'offre de formation.

Pour certains bénéficiaires, l'accès à l'emploi peut être envisagé assez rapidement à condition que leur parcours d'insertion soit structuré, dynamique et adapté. Agir proactivement sur les profils prêts à l'emploi permet non seulement d'améliorer la situation des bénéficiaires, mais aussi de libérer des ressources pour accompagner les publics nécessitant un suivi plus long. Cet objectif répond à la double nécessité d'optimiser l'efficacité du dispositif d'insertion et de mieux aligner l'offre de formation avec les besoins réels du marché du travail. Il s'inscrit également dans une logique de coopération avec les opérateurs de formation. Enfin, pour centraliser les ressources en un même lieu et faciliter l'accompagnement du public, la création d'un pôle insertion est envisagé.

- Créer un pôle « insertion » rassemblant en un seul lieu les services d'insertion et permettant de faciliter l'orientation et de fluidifier le parcours vers l'insertion et l'emploi.
- Acquérir et implémenter un logiciel d'insertion pour améliorer le suivi des parcours, renforcer la coordination entre intervenants et simplifier la gestion administrative.
- Mettre en place un suivi plus rapproché afin de réagir plus rapidement aux opportunités ou aux obstacles rencontrés dans le parcours d'insertion des bénéficiaires et adapter les actions en conséquence.
- Organiser des séances collectives à l'attention des nouveaux bénéficiaires qui débutent leur parcours d'insertion afin de leur délivrer une information claire sur leurs droits, leurs devoirs en matière de disposition au travail, de services proposés par le CPAS.
- Elargir l'offre de formations qualifiantes proposées, en faciliter l'accès, et s'assurer qu'elles restent en lien avec les besoins des bénéficiaires (français, métiers en pénurie, softskills…).
- Continuer à développer au sein des SIS de nouveaux ateliers collectifs plus pertinents et adaptés à la société actuelle et aux besoins des bénéficiaires, favorisant le renforcement de leurs compétences sociales.

O.O. Renforcer le dispositif de mise à l'emploi via les contrats art. 60/61 en veillant à s'adapter aux profils des bénéficiaires et aux besoins identifiés sur le marché du travail.

Les dispositifs prévus par les articles 60 et 61 constituent le levier principal dont dispose le CPAS pour accompagner les bénéficiaires vers l'autonomie par l'emploi. Ils permettent à des personnes de retrouver une activité professionnelle tout en acquérant une expérience valorisable et des compétences recherchées. Les résultats obtenus ces dernières années démontrent son impact positif et justifient le renforcement du dispositif.

- Intensifier les démarches auprès des partenaires potentiels afin d'augmenter l'offre de postes à pourvoir, notamment en renforçant les contacts avec le secteur privé pour le dispositif article 61.
- Saisir toutes les opportunités de financement pour augmenter le nombre de capteurs d'emploi, chargés de rencontrer les entreprises et promouvoir les avantages liés aux dispositifs articles 60/61.

O.O. Renforcer les liens partenariaux avec le secteur de l'insertion socioprofessionnelle en vue de favoriser l'insertion des bénéficiaires.

Le paysage de l'insertion est complexe et fait intervenir de nombreux acteurs institutionnels et associatifs. Les collaborations, dans un contexte où la réforme du chômage fera basculer de nombreux allocataires dans un nouveau régime, sont essentielles. En consolidant des partenariats, le CPAS maximise les opportunités d'insertion.

- Amplifier les collaborations avec le Forem en fonction du nouveau cadre décrétal, afin de simplifier l'échange d'informations sur le parcours des bénéficiaires dans le contexte de l'arrivée des personnes exclues du chômage.
- Intensifier les collaborations avec les institutions de promotion sociale, les organismes d'insertion socioprofessionnelle et le Forem pour favoriser l'entrée en formation des jeunes.
- Elaborer un répertoire de personnes ressources issues des institutions clés de l'insertion et de la sécurité sociale (FOREM, ONEM, CAPAC, MIRE, mutuelles…) afin de faciliter les contacts, fluidifier les échanges et renforcer la collaboration dans le parcours des bénéficiaires.

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

Les jeunes de 18 à 25 ans représentent un public souvent confronté à des difficultés qui peuvent freiner leur mise à l'emploi : manque d'expérience, difficultés scolaires, problème de santé mentale, rupture avec le cercle familial, ... Sans un soutien ciblé, ces obstacles peuvent entraîner une désinsertion prolongée et compromettre leur autonomie future. Un accompagnement individualisé, coordonné et adapté à chaque profil est donc essentiel pour leur offrir de véritables perspectives, qu'il s'agisse d'accéder à l'emploi, de poursuivre une formation ou de réussir un parcours scolaire.

- Maintenir un dispositif de soutien psychologique de première ligne, en fonction des capacités budgétaires, pour apporter un accompagnement plus spécialisé et lever les freins liés à la santé mentale.
- Renforcer l'accompagnement socio-éducatif des jeunes afin de les accompagner au mieux dans la mise en œuvre de leur projet d'intégration et les aider à lever les freins à leur insertion socioprofessionnelle.
- Renforcer le dispositif de suivi des bénéficiaires étudiants âgés de – de 25 ans rencontrant des difficultés dans leur parcours scolaires afin de maximiser leurs chances de réussite.
- Renforcer en fonction des capacités budgétaires, le dispositif Appui 18-25 afin qu'il puisse gérer la prise en charge des suivis PIIS pour les NEETS.

UN CPAS AUX CÔTÉS DES PLUS FRAGILES

Être un CPAS qui lutte contre la grande précarité pour garantir aux personnes les plus vulnérables l'accès aux droits fondamentaux

Objectif stratégique 3

3. Être un CPAS qui lutte contre la grande précarité pour garantir aux personnes les plus vulnérables l'accès aux droits fondamentaux.

La lutte contre la grande précarité est au cœur des missions fondamentales du CPAS et constitue un impératif social et humain. Dans un contexte marqué par l'augmentation des inégalités et la persistance de situations de grande vulnérabilité, il est essentiel de garantir à chacun l'accès aux droits fondamentaux tels que le logement, la santé ou l'énergie. Cet objectif stratégique affirme la volonté de l'institution d'agir de manière transversale pour répondre aux besoins les plus urgents. Il s'agit de renforcer l'accompagnement des familles et des enfants pour briser les mécanismes de reproduction de la pauvreté, de développer des dispositifs adaptés pour les personnes en situation de détresse sociale, et d'apporter un soutien spécifique dans des domaines devenus incontournables comme la santé mentale ou la fracture numérique. Par cette ambition, le CPAS entend se positionner en acteur de la cohésion sociale, garant d'une société plus solidaire et plus juste, où personne n'est laissé de côté.

0.0. Permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et de réduire durablement leurs frais d'énergie.

L'accès à un logement adapté et abordable constitue une des conditions indispensables pour sortir durablement de la précarité et construire un projet de vie stable. Sur le territoire de la Ville de Liège, cette recherche est rendue difficile par la pénurie de logements publics, la hausse des loyers dans le privé et l'insalubrité des logements à bas loyer. Les familles nombreuses, les jeunes et les personnes fragilisées sont particulièrement exposés à ces difficultés. Parallèlement, le maintien dans le logement peut être compromis par des difficultés de gestion budgétaire, un manque d'informations ou encore une consommation énergétique élevée.

- Maintenir une veille attentive quant aux opportunités de financement ou de subsides permettant d'accroitre le nombre de logements d'urgence ou de transit notamment pour les familles nombreuses.
- Participer à l'amplification de la stratégie d'accompagnement intensif des personnes SDF vers le logement (Housing first, Housing led, Housing first for youth, Case Management, Mise en autonomie jeunes, ...) en articulant les PIIS autour de l'accès au logement, et en participant activement aux dispositifs et partenariats existants.
- Mettre en place des actions préventives ciblées (ateliers, kit, ...) pour soutenir les bénéficiaires dans la gestion quotidienne de leur logement et favoriser ainsi le maintien dans celui-ci.
- Renforcer les actions concrètes et ciblées en matière de sensibilisation et de prévention énergétique (réduction des factures énergétiques, utilisation rationnelle de l'énergie) envers l'ensemble des bénéficiaires du CPAS.

O.O. Renforcer nos actions en matière d'aide à la santé et à la santé mentale afin de proposer des solutions adaptées au public.

Les travailleurs sociaux du CPAS constatent une augmentation préoccupante des situations où la précarité, l'isolement et les conditions de vie difficiles entraînent ou aggravent des problèmes de santé physique et mentale. Ces situations, souvent complexes à gérer, révèlent un manque de ressources adaptées et des difficultés d'accès à des soins de qualité, accentuant ainsi la vulnérabilité des publics accompagnés. En Belgique, la santé mentale est désormais reconnue comme un enjeu de santé publique majeur, et les publics précarisés en subissent particulièrement les effets.

- Former les nouveaux membres du personnel en contact avec du public et organiser des intervisions afin de renforcer leurs compétences dans la détection et l'accompagnement des troubles de santé mentale.
- Participer à la consolidation du groupe "Santé mentale et tranquillité publique" réunissant services sociaux de la Ville du CPAS et autres intervenants de la santé, pour gérer de manière concertée les situations complexes (troubles mentaux, dangerosité, errance) avec un focus sur certaines situations emblématiques rencontrées sur le territoire communal.
- Développer la coopération en interne et en externe pour améliorer l'affiliation rapide et systématique à une mutualité et à une maison médicale.
- Renforcer les collaborations avec les hôpitaux, les Maison médicales, les facilitateurs de soins, ... pour améliorer la prise en charge du public en situation de grande précarité.
- Soutenir la dynamique de coordination des services du CPAS avec les acteurs de terrain pour assurer une prise en charge cohérente et complète des bénéficiaires, en lien avec le Relais social du pays de Liège et le Plan de prévention de la Ville de Liège.
- Stimuler en partenariat avec Fusion Liège une offre d'accompagnements psychologiques au départ du Relais santé pour les mineurs et les jeunes de moins de 24 ans en irrégularité de séjour.

O.O. Structurer une politique cohérente de lutte contre la pauvreté infantile et renforcer l'accompagnement des familles.

À Liège, la pauvreté infantile reste une réalité préoccupante. Les services du CPAS constatent chaque jour les effets de ces inégalités sur le développement, la santé et le bien-être des enfants. Les situations de précarité peuvent aussi aggraver les tensions et violences intrafamiliales. Nos dispositifs existants (Appui 0-18, Relais Logement, Maison familiale, aides financières spécifiques…) permettent déjà d'apporter un soutien scolaire, psychologique, social ou matériel aux familles. L'enjeu aujourd'hui est de préserver et, si possible, amplifier ces aides, tout en renforçant la cohérence de l'accompagnement des familles. Cela passe par l'exploration de nouvelles sources de financement, la consolidation de partenariats stratégiques avec les acteurs de l'enfance, mais aussi par une attention particulière aux situations de violences familiales.

- Explorer toutes les pistes de financement afin de préserver, voire amplifier s'il échet, les dispositifs et projets existants liés à la petite enfance pour garantir une prise en charge plus cohérente et une meilleure visibilité de ces actions.

- Renforcer les partenariats stratégiques avec les acteurs de l'enfance (SAJ, ONE, Service Prévention Jeunesse de Liège, AVIQ, AMO, MAdo, Openado…), pour viser une approche pluridisciplinaire des situations complexes tant au niveau de la stratégie globale que de la prise en charge des situations individuelles.

- Poursuivre activement la lutte contre les violences familiales, en coopérant à une réponse rapide et concertée avec les partenaires spécialisés sous l'égide du DIVICO.

O.O. Améliorer la prise en charge des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale.

Le phénomène du sans-abrisme touche toutes les agglomérations urbaines et la Ville de Liège n'y fait pas exception. Le CPAS réaffirme sa volonté d'agir de manière forte et coordonnée contre le sans-abrisme et les situations de détresse sociale. Son action se poursuivra pour maintenir un accompagnement coordonné et renforcé des publics les plus fragiles (jeunes adultes en rupture, personnes souffrant de toxicomanie, ...). Les efforts se concentreront aussi sur l'augmentation des capacités d'hébergement, en particulier à travers la rénovation et la réorganisation de l'Abri de nuit.

- Finaliser les travaux de rénovation de l'Abri de nuit d'ici juin 2026 afin de doubler sa capacité d'accueil, d'y intégrer le service de l'urgence sociale et d'améliorer la prise en charge des personnes sans abri.
- Analyser la possibilité de pérenniser les projets du CPAS face aux incertitudes liées aux nouvelles programmations du PCS et RSPL prévues en 2026, en identifiant les besoins, les priorités et si nécessaire, en réajustant les actions en bonne concertation avec la Ville et les partenaires du RSPL.
- Dans le cadre de la programmation 2026-2031 du Relais social, proposer une dynamique globale coordonnée d'accompagnement social renforcé pour des publics cibles comme les jeunes adultes en rupture, les personnes souffrant de toxicomanie, les femmes victimes de violence conjugale (case management).

O.O. Mettre en œuvre une politique active de lutte contre la fracture numérique.

La fracture numérique, qui se traduit par un manque d'accès, d'équipement ou de compétences, accentue les inégalités et freine l'accès aux droits, à l'emploi ou au logement, particulièrement pour les publics précarisés. En 2024, grâce à un subside exceptionnel, le CPAS a pu renforcer ses actions en la matière. Le souhait est de poursuivre activement les actions impulsées sur le terrain en adaptant les moyens d'actions et en consolidant des partenariats en particulier avec la Régie des quartiers.

- Organiser, au départ des cyber-cafés de la Régie des quartiers, des ateliers numériques (recherche emploi, recherche logement, utilisation de l'e-box, autres démarches en ligne...) à destination du public aidé.
- Renforcer la communication autour du tarif social internet et orienter les bénéficiaires vers les dispositifs et aides existants.
- Mener une campagne d'information et de sensibilisation auprès du public visant à augmenter l'adhésion à la plateforme e-box et ses avantages.

UN CPAS RECONNU POUR SES MISSIONS ET ANCRÉ DANS SON TERRITOIRE

Être un CPAS qui développe et entretient des collaborations fortes avec son réseau partenarial au bénéfice de la mise en œuvre de ses actions

Objectif stratégique 4

4. Être un CPAS qui développe et entretient des collaborations fortes avec son réseau partenarial au bénéfice de la mise en œuvre de ses actions.

Le CPAS de Liège est le noyau social de la Ville de Liège mais il ne peut fonctionner seul.
La qualité et l'efficacité de l'action sociale reposent notamment sur la capacité du CPAS à s'inscrire dans des relations partenariales solides et dynamiques. Face à la complexité croissante des situations rencontrées par les bénéficiaires, aucune institution ne peut agir seule : la mise en commun des expertises et des initiatives constitue une condition essentielle pour répondre de manière complète et cohérente aux besoins. En consolidant et en élargissant ses collaborations avec les acteurs associatifs et institutionnels, le CPAS affirme sa volonté d'ancrer son action dans une logique de complémentarité. Cette ouverture vise non seulement à renforcer l'impact des interventions, notamment en matière d'insertion socioprofessionnelle, mais aussi à améliorer la visibilité et la compréhension de ses services par l'ensemble des partenaires et du public. Cet objectif stratégique traduit ainsi la conviction que c'est par une coopération structurée et durable que le CPAS pourra démultiplier son efficacité et maximiser les retombées positives de son action au bénéfice des citoyens les plus fragilisés.

O.O. Consolider et étendre les partenariats en veillant de manière continue au renforcement de leurs impacts dans différents champs d'action tels que l'insertion socioprofessionnelle.

L'action sociale est plus efficace lorsque les opérateurs publics et associatifs unissent leurs forces. Les CPAS ont, dans ce contexte, un rôle de coordinateurs locaux à jouer. Face à la complexité des enjeux sociaux actuels (exclusion du chômage, précarité croissante, crise du logement, santé mentale fragilisée...) le CPAS de Liège doit intensifier son action en réseau. Le renforcement des partenariats, combiné à un ancrage local affirmé, est indispensable pour mutualiser les compétences, partager les informations et proposer aux bénéficiaires un accompagnement à la fois cohérent et de proximité.

- Désigner un référent préposé aux relations partenariales au sein des départements sociaux chargé d'actualiser et d'assurer un suivi opérationnel des collaborations avec le CPAS, avec la possibilité d'un référent transversal pour les partenariats communs à plusieurs départements.
- Participer activement aux instances sectorielles et intersectorielles liégeoises (aides alimentaires, emploi, santé, santé mentale, FLE, jeunesse, sans abrisme...).
- Veiller à l'organisation plus fréquente de rencontres partenariales et ciblées en fonction des champs d'action comme par exemple la santé (mutuelle et hôpitaux), l'emploi (Forem, Onem..), la formation linguistique, le logement, la grande précarité etc., afin de partager les informations et la pratique ou identifier les pistes d'actions communes.

O.O. Améliorer la visibilité et la connaissance de nos services auprès du public, des services partenaires et des acteurs associatifs liégeois.

Le CPAS tient à améliorer la compréhension de ses services et de ses missions tant auprès du public que des opérateurs partenaires. Il s'agit de rendre l'information plus accessible et compréhensible afin que chacun puisse identifier le service pertinent et les démarches à entreprendre. Par ailleurs, l'objectif est aussi de démontrer que le CPAS n'est pas qu'un organe de paiement qui verse les revenus d'intégration et d'en améliorer sa représentation.

- Améliorer l'ergonomie, la clarté et l'accessibilité du site internet afin que chaque citoyen trouve facilement les informations et démarches qui le concernent.
- Actualiser les brochures de présentation claires et accessibles pour chaque service expliquant les missions, les démarches, les contacts et les horaires.
- Organiser ou participer à des événements pour faire découvrir les missions du CPAS au public et à ses partenaires.

UN SERVICE PUBLIC RIGOUREUX, RESPONSABLE ET MAITRISÉ

Être un service public cohérent, structuré et responsable qui assure une gestion rigoureuse de ses moyens dans un contexte budgétaire sous tension

Objectif stratégique 5

5. Être un service public cohérent, structuré et responsable qui assure une gestion rigoureuse de ses moyens dans un contexte budgétaire sous tension.

Dans un contexte budgétaire restreint et contraignant, il est indispensable pour le CPAS de se positionner comme un service public cohérent, structuré et responsable, capable de garantir la continuité et la qualité de ses missions tout en optimisant l'usage de ses ressources. Cet objectif stratégique traduit la volonté d'assurer une gestion rigoureuse et prévisionnelle des moyens financiers, humains et matériels, afin de préserver l'exercice de ses activités malgré les contraintes économiques. Il implique également de renforcer la mutualisation et les synergies avec la Ville, de moderniser les outils numériques pour soutenir l'efficacité des services, et d'optimiser la gestion du patrimoine immobilier et culturel pour en tirer un double bénéfice : générer des économies et améliorer les conditions de travail des agents. La sécurité de l'information et la gestion proactive des risques viennent compléter cette approche, garantissant la résilience et la continuité des services face aux évolutions et aux aléas. Par cette ambition, le CPAS affirme son engagement à concilier responsabilité financière et continuité du service public.

O.O. Assurer une gestion rigoureuse et prévisionnelle des moyens afin de préserver les missions sociales du CPAS dans un cadre budgétaire contraint.

Le CPAS évolue dans un environnement où les ressources publiques sont de plus en plus limitées et où les décisions susceptibles d'impacter ses financements se multiplient. Il est donc essentiel de renforcer la capacité du Centre à anticiper et mesurer l'impact de décisions financières, à sécuriser l'emploi tout en maintenant la qualité de son service. Ces dernières années, les services concernés ont atteint un niveau d'expertise élevé, reconnus notamment dans le cadre des contrôles et inspections relatifs à l'utilisation des subsides exceptionnels (Covid, inondations...). Ces acquis doivent se maintenir et se développer par le développement d'outils plus performants.

- Poursuivre la mise en œuvre des mesures prévues dans le plan de gestion et contrat d'oxygène.
- Renforcer l'ingénierie et l'expertise relative à l'utilisation des subventions octroyées et à l'impact des suppressions annoncées pour préserver autant que possible les missions et emplois.
- Renforcer le suivi stratégique des subventions (Fonds PAS, PCS, RSPL...) et l'anticipation des impacts budgétaires sur les missions sociales du CPAS et l'emploi, en organisant des réunions de concertation plus régulières entre les services concernés.
- Mettre en place un monitoring précis et actualisé de l'impact budgétaire de la réforme du chômage sur notre Centre.

O.O. Poursuivre et intensifier les projets de mutualisation et de synergies tels que définis dans les plans de gestion du CPAS et de la Ville de Liège.

Les synergies entre la Ville et le CPAS constituent un enjeu non négligeable, souvent porté par une volonté politique et considéré comme un levier important pour améliorer l'efficience des services et réaliser des économies d'échelle à moyen et long terme. Cette dynamique existe depuis des années et de nombreuses mesures de synergie ont déjà abouti (SIPPT commun, services d'archives intégrés, occupation partagée de bâtiments, marchés publics conjoints, ...).

Force est de constater également que cette dynamique connait des phases d'accélération comme cela a été le cas en 2022 lors de la préparation à l'emménagement commun à la Cité administrative.

Considérant le contexte actuel, notre Centre s'engage à consacrer l'énergie et les priorités nécessaires, pour développer les projets de synergies définis avec la Ville. En renforçant les collaborations, il est possible de réaliser des gains d'efficacité tout en améliorant la dynamique de travail entre les équipes : une approche véritablement bénéfique pour la Ville et le CPAS et, in fine, pour les citoyens qu'elles servent.

- Organiser un comité de pilotage "synergies" Ville CPAS chargé de définir une vision stratégique et organisationnelle des départements à rapprocher, et suivre les projets de synergie.
- Définir et arrêter la vision stratégique et organisationnelle pour l'avenir du département Informatique en vue d'identifier les priorités et anticiper les investissements mutualisables pour le CPAS et la Ville de Liège.
- Garantir la consultation et l'inclusion systématique du CPAS dans les marchés publics conjoints, et inversement, ainsi qu'un partage des échéanciers pour anticiper les opportunités.
- Adhérer et privilégier, conjointement avec la Ville et la Police, le recours systématique aux Centrales d'achats afin de réduire la charge administrative et le volet juridique relatifs à la constitution d'éventuels marchés publics conjoints.
- Consolider la communication interne et externe avec des publications simultanées et cohérentes Ville/CPAS, mutualiser les bonnes pratiques et les canaux d'information

O.O. Déployer des outils numériques performants, sécurisés et adaptés aux besoins des services et des agents.

Dans un environnement où les citoyens comme les travailleurs attendent d'une administration qu'elle soit réactive, moderne et responsable, le CPAS s'engage à renforcer sa transformation numérique. L'enjeu est d'améliorer l'efficacité, la sécurité et la qualité des services tout en répondant aux besoins concrets des équipes et aux évolutions sociétales, telles que l'essor de l'intelligence artificielle. Cette dynamique passe par la digitalisation des processus et la modernisation des outils de travail et le développement de solution (application, logiciel…) en synergie avec la Ville.

- Poursuivre la digitalisation des processus internes et transversaux, dans le domaine de la gestion documentaire ou des circuits administratifs de validation.
- Développer et implémenter un nouvel intranet moderne et collaboratif accessible à tous les agents Ville et CPAS.
- Mettre en place un outil adapté et structuré pour la gestion des demandes informatiques (GLPI ou équivalent) en synergie entre la Ville et le CPAS.
- Déployer une solution de téléphonie plus performante pour améliorer la qualité des communications internes et externes.
- Définir une politique concertée avec la Ville d'intégration, d'usage et d'encadrement de l'intelligence artificielle au sein de l'administration, dans le respect des principes éthiques et du RGPD.
- Dématérialiser le processus décisionnel du Comité spécial du service social via la plateforme ia-délib.
- Déployer l'envoi électronique des notifications sociales via la plateforme eBox.

O.O. Optimiser la gestion et la valorisation du patrimoine immobilier et culturel du CPAS (en vue de générer des recettes, réaliser des économies d'énergie et améliorer les conditions de travail des agents).

Le patrimoine immobilier et culturel du CPAS constitue à la fois un levier financier, un outil de politique sociale et un support essentiel pour offrir de bonnes conditions de travail aux agents. Dans un contexte budgétaire contraint et face aux enjeux climatiques, le CPAS de Liège entend intensifier une stratégie de gestion et de valorisation de ses biens. Cela passe par un plan pluriannuel de rénovation et de valorisation du patrimoine privé, l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments grâce à des investissements ciblés et aux opportunités de subsides, ainsi que la sécurisation des sites. La valorisation du patrimoine culturel et les réflexions sur l'avenir du bâtiment central et celles sur la création d'un pôle d'insertion socioprofessionnelle complètent cette démarche, avec pour ambition de mieux soutenir les missions sociales du CPAS et de moderniser les espaces de travail.

- Élaborer un plan pluriannuel de rénovation et de valorisation du patrimoine privé pour en dégager des recettes ou une plus-value à la vente, en cohérence avec la stratégie immobilière globale et à long terme.
- Poursuivre activement la recherche d'alternatives au bâtiment central actuel.
- Repenser l'organisation des services en tenant compte des besoins futurs en matière d'implantation (réinstallation d'antennes, répartition par quartiers…) et de gestion des espaces disponibles.
- Poursuivre la dynamique amorcée de rénovation énergétique des bâtiments en s'appuyant notamment sur les opportunités de subsides.
- Renforcer les synergies avec la Régie foncière et les services de la Ville à travers l'augmentation de marchés publics conjoints et le partage d'outils numériques comme E-travaux (suivi des intervention) ou DI (demande d'intervention).
- Recenser le patrimoine culturel détenu par le CPAS, en vue d'envisager, à terme, des pistes de valorisation destinées à financer les politiques sociales du CPAS.

O.O. Renforcer la sécurité de l'information et structurer la gestion des risques afin de garantir la continuité des services dans un environnement en constante évolution.

La sécurité, qu'elle soit physique ou numérique, est devenue un enjeu majeur pour toute administration publique. Dans un environnement où les risques sont multiples (incidents techniques, menaces informatiques, sinistres ou crises sanitaires) le CPAS souhaite mettre en place une gestion des risques structurée afin de garantir la continuité de ses services essentiels. Sur le plan numérique, le renforcement de la cybersécurité et la sensibilisation du personnel sont des priorités, en intégrant cette culture dans le fonctionnement quotidien de l'institution. Le CPAS souhaite également anticiper les évolutions technologiques et réglementaires, notamment à travers la mise en conformité avec la directive NIS 2 et une veille sur les impacts de l'intelligence artificielle.

- Formaliser des plans de continuité d'activité pour les services critiques en concertation avec la Ville (rationalisation des moyens et des procédures de travail en la matière).
- Etablir une stratégie et un plan-programme communs avec la Ville en matière de cybersécurité en vue d'obtenir les niveaux de certification requis par la loi dite NIS2 (audits conjoints, mesures préventives, formation et sensibilisation).
- Mettre en place une commission de sécurité de l'information en collaboration avec la DPO et la Direction générale, chargée de suivre et mettre à jour différentes mesures relatives aux normes NIS2.
- Mettre en place une veille technologique, notamment sur l'IA, pour anticiper les évolutions en matière de sécurité, en collaboration avec la Ville.
- Planifier des audits de sécurités de l'information.
- Constituer la mise en place d'une cellule de crises pour être organisé en cas de cyberattaque.

UN SERVICE PUBLIC AGILE ET MOBILISÉ

Être un CPAS résilient et mobilisé pour faire face aux crises sociales conjoncturelles

Objectif stratégique 6

6. Être un CPAS résilient et mobilisé pour faire face aux crises sociales conjoncturelles.

La capacité à faire face aux crises sociales conjoncturelles constitue un enjeu majeur pour le CPAS, dont la mission est de garantir une vie conforme à la dignité humaine à chaque personne dans le besoin. Dans le contexte particulier de la réforme du chômage, qui entraînera une hausse significative des demandes d'aide sociale, il est essentiel de disposer d'une organisation résiliente et proactive, capable d'anticiper les besoins et de mobiliser rapidement ses ressources. Cet objectif stratégique traduit la volonté du CPAS de maintenir l'efficacité et la qualité de son accompagnement, même face à des tensions exceptionnelles, en assurant la continuité des services et la protection des bénéficiaires les plus vulnérables. Il reflète l'engagement de l'institution à rester un acteur fiable et réactif, capable de s'adapter aux évolutions législatives et aux crises tout en préservant ses standards de professionnalisme.

O.O. Anticiper et organiser la gestion de la vague de nouvelles demandes d'aide sociale à la suite des changements dans la réglementation du chômage.

Les modifications dans la réglementation du chômage risquent d'entraîner, dès 2026, une augmentation massive du nombre de demandes adressées au CPAS. Pour y faire face, l'institution souhaite mettre en place une organisation "de crise" restructurée. L'objectif est de mobiliser les ressources humaines indispensables, d'assurer leur formation, et de doter le personnel du matériel nécessaire afin de maintenir la qualité du service tout en absorbant l'augmentation de la charge de travail.

- Créer un comité de pilotage et tous les groupes de travail internes nécessaires dédiés à la mise en œuvre de mesures exceptionnelles.
- Élaborer des scénarios budgétaires et évaluer les besoins en ressources humaines selon différents niveaux d'afflux de nouvelles demandes estimés à partir de 2026.
- Trouver des solutions de financement pour disposer d'espaces supplémentaires de bureau, d'accueil et de réception du public.
- Identifier, avec le soutien de la Ville, des espaces supplémentaires pour accueillir les nouveaux bénéficiaires.
- Mobiliser les ressources humaines minimales nécessaires et en assurer leurs formations dans les délais afin de répondre à la masse de nouvelles demandes d'aide.
- Prévoir un budget complémentaire pour l'acquisition du matériel nécessaire à l'engagement d'agents supplémentaires.

O.O. Absorber l'augmentation exceptionnelle de la charge de travail tout en garantissant l'accès aux droits.

Face à l'afflux attendu de nouvelles demandes de revenu d'intégration, le CPAS se prépare à adapter temporairement ses méthodes de travail pour maintenir un accès rapide et équitable aux droits sociaux. Des procédures administratives simplifiées doivent permettre de fluidifier le traitement des dossiers, tandis que les services d'insertion doivent aussi être renforcés pour offrir aux bénéficiaires un accompagnement social efficace. Les nouveaux agents recrutés bénéficieront d'une formation ciblée afin d'être rapidement opérationnels. L'institution veillera également à activer et mobiliser ses partenaires, et à solliciter des dérogations auprès du SPP Intégration sociale pour faciliter la mise en œuvre de mesures exceptionnelles.

- Mettre en place des procédures administratives adaptées et conformes au cadre du SPP IS et fixer des modalités spécifiques pour répondre aux crises afin d'accélérer le suivi des nouvelles demandes de revenu d'intégration.
- Renforcer les services d'insertion pour assurer une prise en charge rapide, digne et efficace des usagers.
- Former expressément les nouveaux agents (travailleurs sociaux, agents d'accueil, encodeurs…) pour leur permettre d'assurer rapidement et efficacement leurs missions.
- Mobiliser les partenariats pour renforcer notre capacité d'action au service des nouveaux bénéficiaires.
- Formaliser et introduire, seul ou en concertation avec d'autres CPAS concernés, des demandes de dérogation auprès du SPP IS afin d'accélérer le traitement des dossiers.

UN SERVICE PUBLIC ADAPTÉ AUX BESOINS DU TERRAIN

Être une organisation qui répond aux besoins de l'institution et aux difficultés relatives à la charge de travail en améliorant son fonctionnement et processus et en dotant ses équipes de moyens et d'outils sécurisés et adaptés

Objectif stratégique 7

7. Être une organisation qui répond aux besoins de l'institution et aux difficultés relatives à la charge de travail en améliorant son fonctionnement et processus et en dotant ses équipes de moyens et d'outils sécurisés et adaptés.

Pour répondre aux besoins croissants de l'institution et aux pressions liées à la charge de travail, il est essentiel que le CPAS dispose d'une organisation performante et adaptée. Cet objectif stratégique traduit la volonté de renforcer l'efficacité interne en réorganisant les services et les processus, en veillant à une répartition équitable des dossiers et des responsabilités, et en dotant les équipes d'outils sécurisés et appropriés. Il reflète également l'importance de développer une culture solide de gestion de projet et d'adopter des méthodes modernes de simplification et de dématérialisation des processus administratifs, afin de réduire les délais de traitement des dossiers.

O.O. Réorganiser les services et les procédures des départements sociaux en vue de répartir de manière équitable d'une part, les dossiers entre les antennes et d'autre part, la charge de travail entre les différents services sociaux.

Cet objectif vise à améliorer l'organisation interne des départements sociaux du CPAS de Liège, en assurant une répartition plus équilibrée des dossiers entre les antennes et une gestion optimale de la charge de travail entre les travailleurs sociaux, le personnel administratif et les différents services. Il s'agit également de simplifier et d'harmoniser les procédures pour réduire les doublons, d'instaurer des mécanismes garantissant la continuité de service en cas d'absence, et de renforcer la fluidité des parcours des bénéficiaires.

- Simplifier et harmoniser les procédures afin d'éviter les doublons, d'optimiser la répartition de la charge de travail entre les travailleurs sociaux, le personnel administratif et les différents services.
- Instaurer un dispositif de suppléance opérationnelle garantissant la continuité du traitement des dossiers en cas d'absence d'un ou plusieurs agents.
- Alléger le contenu des dossiers soumis aux réunions "pool" en élaborant des grilles d'analyse standardisées (exemples : adresse de référence, colocation, mise en autonomie etc) en vue de faciliter l'instruction et réduire les délais.
- Assurer le déploiement effectif des évolutions demandées dans le logiciel social Sociabili pour garantir un maximum d'ergonomie et répondre aux besoins exprimés par les agents.

O.O. Renforcer la culture et la méthodologie de gestion de projet.

Le CPAS souhaite développer une culture commune de gestion de projet afin d'améliorer la coordination, la cohérence et l'efficacité des actions menées. Mieux se coordonner, mieux se comprendre, ne rien oublier et éviter de travailler en vase clos est essentiel pour garantir une vision partagée des projets et assurer leur réussite. Cet objectif vise donc à doter l'ensemble des services d'une méthodologie claire et partagée, qui facilite la compréhension des étapes d'un projet, clarifie les rôles et responsabilités de chacun et favorise le travail transversal et collaboratif.

- Former les agents à la méthodologie de gestion de projet et mettre à disposition un document de référence/modèle permettant d'harmoniser et renforcer la cohérence et l'efficacité des pratiques au sein du Centre (fiche projet, plan d'action, support méthodologique ...).

O.O. Procéder à la simplification et à la dématérialisation des processus administratifs internes (lorsque cela est possible) afin de réduire leur délai de traitement.

Il s'agit ici de renforcer l'efficacité et la fluidité du fonctionnement interne en simplifiant et en dématérialisant, lorsque cela est possible, les procédures administratives. Le souhait est de gagner en rapidité dans le traitement des dossiers, en efficience dans l'usage des ressources et en rigueur dans la préparation et le suivi des décisions.

- Finaliser la dématérialisation complète de la procédure de facturation.
- Centraliser au sein du Département des Affaires générales l'acquisition d'outillage, pour rationaliser les achats, optimiser les coûts et harmoniser la gestion du matériel.
- Analyser l'opportunité de créer une cellule spécialisée en marchés publics chargée d'accompagner les services dans toutes démarches administratives qui y sont liées (rédaction des clauses administratives et des délibérations...) afin de sécuriser les procédures.
- Mener une consultation auprès des services afin de recenser et prioriser les outils ou supports de travail informatiques à améliorer pour faciliter leurs tâches quotidiennes.
- Renforcer la préparation des points soumis aux instances en soignant la qualité rédactionnelle, en assurant une vérification systématique par les responsables et en associant, plus en amont, la Cellule juridique pour les dossiers emblématiques ou complexes.

LES AGENTS AU CENTRE DES PRIORITÉS

Être une organisation qui place les agents au centre de ses priorités

Objectif stratégique 8

8. Être une organisation qui place les agents au centre de ses priorités.

Là où les missions des travailleurs sont de plus en plus exigeantes, il est essentiel de garantir un environnement de travail sain, structuré et stimulant, qui permette à chacun de se développer et de contribuer pleinement aux engagements de l'institution. Cela implique un accompagnement constant des équipes à travers la formation, l'accueil bienveillant des nouveaux agents et un suivi attentif de leur intégration, un soutien managérial et la reconnaissance professionnelle, tout en favorisant la cohésion et la motivation collective. En se positionnant comme un employeur respectueux et attentif, le CPAS fait de l'épanouissement de ses agents une priorité.

0.0. Poursuivre et optimiser les synergies en matière de gestion des ressources humaines.

Le CPAS et la Ville partagent un même enjeu de gestion efficace des ressources humaines, a fortiori dans un cadre réglementaire presque identique. Renforcer les synergies dans ce domaine permet non seulement de rationaliser les outils et les processus, mais aussi d'offrir aux agents une gestion plus fluide et lisible de leur parcours professionnel. L'ambition est de créer une culture commune de gestion du personnel, en facilitant la mobilité entre les deux institutions, en harmonisant les pratiques sur l'ensemble du cycle RH et en anticipant ensemble les évolutions liées à la réforme de la fonction publique.

- Harmoniser l'usage et l'accès aux applications métiers (ULIS, iA-délib, logiciel de gestion de candidatures, e-Evaluation) afin de permettre aux agents des deux institutions de traiter des dossiers communs ou d'intervenir de manière interchangeable dans les matières et questions RH.
- Disposer d'une base de candidatures commune Ville-CPAS pour certains profils généraux (ex. employé d'administration, ouvrier qualifié, attaché spécifique, juriste…).
- Harmoniser la politique et les pratiques informatiques et RH sur l'ensemble du cycle de gestion du personnel afin de favoriser l'intégration des deux départements : recrutement, descriptions de fonction, gestion des évaluations, plans de formations, gestion de l'absentéisme, procédures de traitement et délibérations GA uniformisées.
- Définir une politique de mobilité Ville-CPAS pour fluidifier la mise à disposition des agents et l'adaptation en cas de réorganisation de services.
- Mettre en place un plan de formation commun 2025-2027 et développer des modules de prévention, de gestion des risques, d'accueil et d'évaluation partagés.
- Renforcer les collaborations en vue d'anticiper et mettre en œuvre les adaptations nécessaires dans le cadre de la réforme de la fonction publique en assurant une mise en conformité commune.

O.O. Assurer une gestion structurée et prévisionnelle des recrutements, favoriser l'intégration des nouveaux agents et développer les compétences de l'ensemble du personnel.

Le CPAS doit répondre à un défi majeur : garantir la continuité et la qualité du service dans un contexte marqué par un turn-over particulièrement élevé au sein des équipes sociales. Anticiper les besoins en personnel et simplifier la gestion des recrutements devient dès lors essentiel pour pourvoir rapidement les postes vacants et soutenir les services dans leurs missions. Il est tout aussi crucial d'accueillir et d'accompagner les nouveaux agents dans de bonnes conditions afin de favoriser leur engagement. L'intégration sera renforcée par des dispositifs concrets tels qu'un accueil structuré, un système de tutorat dans les antennes sociales et des formations de base adaptées dès l'entrée en fonction. Enfin, au-delà des premiers mois, le développement des compétences reste une priorité : en proposant un accès clair aux formations, en valorisant l'expertise interne et en facilitant la transmission des savoirs, le CPAS souhaite offrir à chaque agent la possibilité de s'épanouir et d'évoluer tout au long de son parcours.

- Renforcer l'encadrement et les formations de base dès l'entrée en fonction de nouveaux agents.
- Améliorer l'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs sociaux.
- Etablir un guide de l'accueil des nouveaux agents à destination des responsables.
- Etablir un cadastre commun Ville CPAS, par thématiques, des formations accessibles aux agents.
- Créer un répertoire des agents qualifiés, par matière, pour assurer la transmission de savoirs et animer des sessions de formation.

O.O. Soutenir la structure managériale intermédiaire pour doter le CPAS d'une équipe de responsables dynamiques, participatifs et respectés tout en renforçant le dialogue et la reconnaissance des agents.

Le rôle de responsable d'équipe occupe une place essentielle dans le fonctionnement du CPAS : il constitue le relais entre la direction et les agents, assure la cohésion des équipes et garantit la bonne mise en œuvre des missions de service public. Ces fonctions, exigeantes et complexes, impliquent des responsabilités importantes auxquelles les agents ne sont pas toujours préparés lorsqu'ils accèdent à un poste hiérarchique. Pour éviter l'isolement, la démotivation ou les difficultés de gestion, le centre doit renforcer son soutien à cette structure managériale intermédiaire. D'une part, il s'agit de valoriser le rôle des responsables d'équipe et en améliorer l'image auprès du personnel ; d'autre part, fournir à ces responsables les outils, la formation et l'accompagnement nécessaires pour exercer leurs missions avec efficacité, sérénité et légitimité.

- Créer et rédiger, avec la participation des responsables de service, un «guide du responsable» comprenant les informations et les règles utiles et nécessaires pour les gestionnaires d'équipe.
- Mettre en place un pack « formations » de base (technique de management, leadership, gestion du bien-être, conduite de réunion, etc) pour les superviseurs, les responsables de service et les directions.
- Privilégier les immersions de la hiérarchie au sein des services pour découvrir le travail réalisé sur le terrain et mieux comprendre les problématiques rencontrées.
- Organiser des rencontres semestrielles entre la direction générale et les équipes de terrain.
- Élaborer une charte interne du management bienveillant et responsable, coconstruite avec les équipes.
- Mettre en place un calendrier annuel d'évaluation pour tous les agents.

O.O. Améliorer les conditions et l'environnement de travail des agents ainsi que la cohésion pour assurer leur bien-être, le sentiment d'appartenance et la motivation.

Le CPAS est convaincu que la qualité du service rendu aux usagers passe par des agents motivés et soutenus dans leur quotidien professionnel. C'est pourquoi il est essentiel de renforcer le bien-être au travail, en poursuivant la prévention de l'absentéisme et en développant des initiatives simples mais efficaces qui favorisent la cohésion et un climat positif.

- Poursuivre et renforcer les actions de prévention de l'absentéisme.
- Développer des actions à faible coût mais à fort impact sur le climat de travail notamment en maintenant, dans la mesure du possible, les activités Mens sana.

O.O. Développer des actions pour améliorer, pour assurer la sécurité, la santé et la protection des agents sur leur lieu de travail.

Le CPAS se doit de garantir un environnement de travail sain et sécurisé pour l'ensemble de ses agents. Au-delà du respect des obligations légales, le Centre entend renforcer la prévention des risques et à soutenir les travailleurs dans les situations de violence.

- Mettre en place la Procédure Unique d'Evacuation au sein des bâtiments.
- Rédiger et mettre en place le Plan Interne d'Urgence pour le CPAS.
- Renforcer la vigilance concernant les signalements des problèmes ou nuisances rencontrés sur les sites et bâtiments occupés par les agents du CPAS.
- Poursuivre la mise en œuvre des mesures de sécurisation des bâtiments, spécifiquement via la modernisation des systèmes d'accès en concertation avec la Ville.
- Renforcer la prévention des risques professionnels et la gestion des situations sensibles (gestion des actes de violence).
- Formaliser un courrier-type du Directeur général à l'auteur d'un comportement violent ou irrespectueux en vue de responsabiliser l'usager et marquer le soutien clair de l'institution à son personnel.

UNE ORGANISATION QUI FAVORISE LE DIALOGUE ET LA COLLABORATION

Être une organisation qui promeut une dynamique collaborative au sein de ses services

Objectif stratégique 9

9. Être une organisation qui promeut une dynamique collaborative au sein de ses services.

Promouvoir une dynamique collaborative au sein des services constitue un enjeu stratégique pour le CPAS, car la qualité et la cohérence de son action dépendent de la fluidité des échanges et de la coopération entre les équipes. Il est essentiel de renforcer l'esprit d'équipe, la cohésion et la circulation de l'information pour garantir un fonctionnement harmonieux et efficace de l'institution. Cet objectif traduit la volonté du CPAS de construire un environnement où le dialogue entre services et entre niveaux hiérarchiques est favorisé, où chaque agent se sent écouté et impliqué, et où la collaboration devient un levier de motivation.

0.0 Développer l'esprit de collaboration entre services pour améliorer le fonctionnement global de l'institution.

Dans une organisation toujours plus complexe et sous tension, il est indispensable de favoriser les échanges transversaux et la coordination entre services. L'objectif est de parvenir, à travers l'organisation de certains évènements, à faciliter la circulation et le partage de l'information, la connaissance mutuelle des missions, de mieux partager les expériences et de mettre en valeur les projets réalisés collectivement.

- Maintenir l'organisation du projet vis-mon-job.
- Créer de nouvelles rubriques mensuelles spécifiques permettant de découvrir les services ou les collègues (nouveau ou anciens) ou leurs projets/initiatives.
- Encourager d'autres initiatives favorisant la découverte mutuelle des missions et enjeux des services (réunion interservices, défis communs, speed dating professionnels, temps de midi thématiques).

0.0 Renforcer la cohésion et l'esprit d'équipe au sein des services pour favoriser un climat de travail collaboratif et motivant.

Le souhait est de promouvoir un environnement de travail où la collaboration, le soutien mutuel et l'engagement collectif sont renforcés. Pour ce faire, l'accent est mis sur des moments de rencontre réguliers, informels ou fédérateurs, qui permettent de créer et de maintenir des liens entre collègues et de valoriser l'esprit d'équipe.

- Organiser régulièrement des moments de rencontre informels dans les équipes.
- Pérenniser la fête du personnel comme moment annuel fédérateur.

O.O. Améliorer la communication interne afin de renforcer la circulation de l'information, le dialogue entre les niveaux hiérarchiques et la coopération entre services mais aussi de favoriser le sentiment d'appartenance des agents.

La communication, quelle que soit sa forme, est importante en ce sens qu'elle doit accompagner l'ensemble de ces démarches et porter auprès des services et des agents les bonnes informations et messages utiles à relayer. Par le suivi de son plan de communication interne et son évaluation, le CPAS souhaite travailler sur le sentiment d'appartenance et de reconnaissance au travail des agents. Il veillera également à améliorer sa communication sur l'actualité et les changements effectués au CPAS.

- Évaluer et actualiser le plan de communication interne.
- Améliorer la diffusion des décisions, projets et changements de la direction vers les agents.

UN SERVICE PUBLIC ACTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Être un CPAS engagé dans la transition écologique

Objectif stratégique 10

10. Être un CPAS engagé dans la transition écologique.

Dans un contexte où les enjeux environnementaux sont cruciaux, il est essentiel de réduire l'empreinte écologique des bâtiments et des pratiques internes, d'améliorer la performance énergétique du parc immobilier et de promouvoir des modes de déplacement respectueux de l'environnement. Cet objectif traduit la volonté de l'institution de concilier efficacité dans l'exercice de ses missions légales et sa responsabilité environnementale, en intégrant les principes de durabilité dans ses choix opérationnels et organisationnels.

0.0. Réduire l'empreinte écologique des bâtiments et des pratiques internes.

Le CPAS souhaite poursuivre et renforcer ses actions en matière de développement durable afin de limiter l'impact environnemental de ses activités. Cela implique d'agir sur les pratiques quotidiennes des agents et la gestion des ressources. L'objectif est de favoriser des comportements écoresponsables, de rationaliser la consommation d'énergie, de promouvoir le tri et la réduction des déchets, et d'explorer des alternatives plus durables dans l'utilisation des produits et des équipements. Ces démarches permettent non seulement de contribuer à la préservation de l'environnement, mais aussi de sensibiliser l'ensemble du personnel à des pratiques responsables.

- Rechercher les sources de financement possibles afin d'installer des îlots de tri sélectif à chaque étage des bâtiments administratifs.
- Étudier l'opportunité de substituer les produits d'entretien classiques par des alternatives naturelles et écologiques.
- Maitriser la consommation énergétique au sein des bâtiments du CPAS par la sensibilisation aux écogestes et aux bonnes pratiques.

O.O. Améliorer la performance énergétique du parc immobilier.

Le parc immobilier du CPAS comprend plusieurs bâtiments énergivores, dont la rénovation complète nécessiterait des investissements importants. Dans un contexte de moyens financiers limités, il est donc essentiel de prioriser les actions pour maximiser l'impact économique et environnemental. Cette approche prudente se traduit par la planification d'interventions ciblées, la mise en œuvre de travaux économiseurs d'énergie prioritaires et la sensibilisation des occupants des immeubles du patrimoine privé aux écogestes.

- Cibler les interventions prioritaires en matière de travaux économiseurs d'énergie.
- Annexer aux baux locatifs un livret pédagogique reprenant les écogestes à adopter à domicile.

O.O. Encourager les modes de déplacement durables au sein du CPAS.

Le CPAS souhaite promouvoir des modes de déplacement respectueux de l'environnement afin de réduire son impact écologique tout en améliorant le bien-être de ses agents. Encourager l'usage des transports publics et des modes actifs, comme le vélo, participe également à l'image d'une institution responsable et engagée dans le développement durable.

- Améliorer la communication interne liées aux transports publics pour favoriser leur utilisation.
- Évaluer l'extension du projet pilote de mise à disposition de vélos de service.

ANNEXE

05

Consultation des services - Questionnaires

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal

2025 – 2030

Consultations des services

Questionnaire à destination des services

Nom du service :

XXXX

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal
Années 2025 – 2030
Consultations des services
Service : XXXX

Partie 1 – Au sein de votre service

Question 2) : Quelles sont les forces internes de votre service ? (ex : agents qualifiés, bonne capacité organisationnelle, respect des délais, communication fluide, bonne ambiance…)

Question 3) : Quelles sont les principaux inconvénients/difficultés (organisation, fonctionnement du service, contexte extérieur, évolution de la société, etc.) auxquels vous êtes confrontés dans la réalisation de vos missions ?

Question 4) : Quelles sont vos idées/propositions (max. 5) pour remédier aux difficultés précitées ?

Question 5) : Selon vous, quelles sont les priorités que votre service devrait porter pour les années à venir, éventuellement en lien avec les orientations politiques fixées dans la déclaration de politique sociale ?

Partie 2 – Environnement de travail

Question 6) : Gestion des compétences : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer les connaissances et compétences des agents dans le cadre de leurs missions ? Expliquez brièvement.

Question 7) : Bien-être - relations, reconnaissance, équilibre : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer le sentiment d'appartenance et la cuture organisationnelle participative au sein de l'institution ? Expliquez brièvement.

2

Annexe 1 - La consultation des services

Question 8) : Bien-être - confort, sécurité, équipements : Selon vous, quelles améliorations matérielles (locaux, équipements, mobilier, outils informatiques...) pourraient renforcer votre confort et votre efficacité au travail (max. 5) ?

Question 9) : Communication interne : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à améliorer la communication interne (transmission d'information vers le haut et vers le bas) ? Expliquez brièvement.

Partie 3 – Les collaborations internes

Question 10) : Quels sont vos liens de collaboration existants avec d'autres services du CPAS, que ce soit avec les services des Départements sociaux ou les services de l'Administration centrale ?

Question 11) : Quels sont les liens de collaboration à développer ou à améliorer avec d'autres services du CPAS ? Expliquer brièvement.

Partie 4 – Ancrage local et partenariats

Question 12) : Image du CPAS : Selon vous, quelles seraient des idées concrètes ou des exemples inspirants pour renforcer la présence du CPAS sur le territoire et mieux le faire connaitre (permanences, projets, événements, etc.) ?

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal
Années 2025 – 2030
Consultations des services
Service : XXXX

Question 13) : Partenariats : Selon vous, quelle(s) collaboration(s) (associations, institutions publiques) ou concertation(s) locale(s) seraient-ils utiles de créer/développer/renforcer afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires ? Expliquer brièvement.

Question 14) : Synergies Ville : Selon vous, quelles seraient les projets, actions ou dispositifs à créer/développer/renforcer en partenariat avec la Ville pour mieux répondre aux besoins des citoyens. Expliquer brièvement.

Question 15) : Synergies CPAS : Selon vous, quelles seraient des idées de projets ou de dispositifs qui pourraient être développés avec un ou plusieurs CPAS voisins ?

Partie 6 – Thématiques sociales

Question 16) : Accessibilité des services : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à garantir à chaque citoyen un accès équitable et simplifié à aux services du CPAS ?

DPS p.10 "*Le CPAS de Liège place la transparence et l'accessibilité au cœur de ses engagements, afin de garantir à chaque citoyen un accès équitable et simplifié à ses services. La priorité sera donnée à la clarification des démarches administratives, avec une volonté affirmée de réduire les barrières bureaucratiques et de rendre les informations compréhensibles et accessibles à tous*"

4

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal
Années 2025 – 2030
Consultations des services
Service : XXXX

Question 17) : Insertion socio-professionnelle : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5), les plus concrètes possibles, pour la mise en place d'actions ayant pour objectif d'augmenter le nombre de mises à l'emploi de bénéficiaires ? Expliquez brièvement.

DPS p.4 ***"Des mesures d'insertion renforcées - Le CPAS de Liège souhaite aussi améliorer les dispositifs d'insertion afin de mieux soutenir les bénéficiaires dans leur parcours vers l'emploi".***

Question 18) : Le public 18-25 : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à renforcer nos pratiques d'insertion socio-professionnelle auprès du jeune public ?

DPS p.7 ***"Le CPAS demeurera également attentif au programme actuel concernant les jeunes de 18 à 25 ans, ayant pour objectif de leur permettre de construire un avenir solide et autonome. Cet accompagnement comprend un ensemble de dispositifs adaptés à leurs besoins, notamment dans les domaines de l'emploi et de l'éducation. Une action forte et ciblée dans les premiers instants de l'arrivée au CPAS constitue un investissement porteur pour éviter toute cristallisation dans l'aide sociale"***

5

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal
Années 2025 – 2030
Consultations des services
Service : XXXX

Question 19) : Fracture numérique : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à lutter contre la facture numérique des personnes précarisées ? Expliquez brièvement.

DPS p.6: "*Un accompagnement global et adapté - Le CPAS de Liège s'engage à offrir un soutien global et adapté aux besoins spécifiques de chaque personne, afin de favoriser leur autonomie et leur réinsertion sociale. Cet accompagnement couvre des dimensions essentielles telles que l'aide sociale, l'accès au logement, aux soins de santé, à la culture, au sport, ainsi qu'aux besoins de première nécessité sans oublier la lutte contre la fracture numérique*".

Question 20) : Logement : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et adapté à leurs besoins ? Expliquez brièvement.

DPS p.6 "*En outre, en réponse à la crise du logement qui frappe de plein fouet les personnes précarisées, le CPAS cherchera des moyens pour lui permettre d'améliorer la recherche de logements de qualité et mettra l'accent sur l'accès à tous types de colocation*"

6

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal
Années 2025 – 2030
Consultations des services
Service : XXXX

Question 21) : Energie : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à garantir l'accès aux énergies et une utilisation saine et durable de celles-ci ?

DPS p.8 : "*La lutte contre la précarité énergétique et l'endettement continuera à être une priorité pour notre Centre. Tous les moyens à notre disposition seront activés pour garantir l'accès aux énergies de nos concitoyens tout en attirant leur attention quant à une utilisation saine et durable de celles-ci de manière tant à en alléger la note pour les personnes précarisées qu'à veiller à notre environnement.*"

Question 22) : Santé mentale : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place de projets visant à renforcer nos actions en matière d'aide à la santé mentale pour les personnes précarisées ? Expliquez brièvement.

DPS p.6: "*Conscient de l'importance de la santé mentale dans le processus de réinsertion sociale, le CPAS cherchera à maintenir des actions lui permettant d'offrir un accompagnement psychologique renforcé, de faciliter l'accès à des consultations de qualité, en partenariat avec des professionnels de la santé mentale et des institutions spécialisées*".

7

Annexe 1 - La consultation des services

cpas de Liège

Programme Stratégique Transversal
Années 2025 – 2030
Consultations des services
Service : XXXX

Question 23) : Sans abrisme : Selon vous, quelles seraient les idées / propositions (max.5) pour la mise en place d'actions visant à lutter contre le sans-abrisme ou améliorer la prise en charge de ce public vulnérable ?

DPS p.8: "*Une attention particulière accordée à la lutte contre le sans-abrisme - Le CPAS maintiendra des actions fortes, aux côtés de la Ville de Liège, dans le cadre du dispositif « territoire zéro sans abrisme »*

8

cpas
de Liège

CPAS de Liège
Cabinet du Directeur général

Septembre 2025