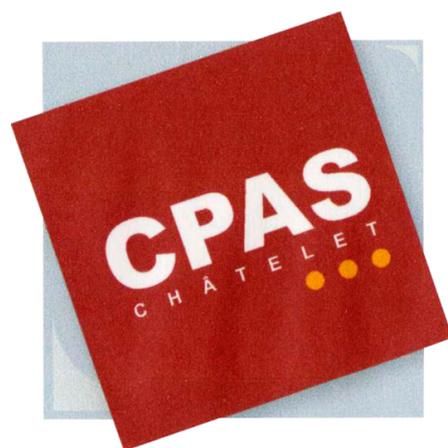


PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL

2019 - 2024



Le mot du Président

Viser l'amélioration

Depuis cette mandature, 3 axes fondamentaux dont j'ai fait ma **priorité** avec les membres du Conseil de l'Action Sociale sont le fil rouge de notre action :

- l'augmentation de l'efficacité des services
- l'utilisation optimale des ressources financières
- un travail sur les valeurs sous-tendant nos actions

Sur cette base et avec la **participation active** des agents, l'élaboration d'un Programme Stratégique Transversal (P.S.T.) occupe l'administration depuis le premier trimestre.

L'objectif de ce travail est **d'améliorer le fonctionnement** du C.P.A.S. au travers d'actions touchant à des domaines variés (services aux citoyens, gestion des ressources humaines, maîtrise des coûts,...).

4 grands objectifs sont définis par le Conseil de l'Action Sociale :

- lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population
- appliquer une bonne gouvernance
- disposer d'un personnel efficient, efficace, humain dans un environnement sûr
- rationaliser les moyens financiers

Pour atteindre chacun d'entre eux, une série **d'actions** concrètes seront menées par les services pendant les 5 prochaines années :

- améliorer et amplifier la collaboration avec les utilisateurs d'articles 60§7 pour une réinsertion réussie
- disposer et maintenir un matériel performant et efficace mis à disposition du public
- développer les synergies avec la Ville de Châtelet
- analyser les contrats avec les fournisseurs et négocier pour faire des économies
- redéfinir les missions des services et les profils de fonction
- ...

Au total, ce sont **25 actions** qui s'ajouteront à nos missions légales et facultatives dans le seul but d'améliorer le fonctionnement du C.P.A.S.

Je ne manquerai pas de vous tenir informé de son évolution au cours de ma mandature.

Marcel BIRON
Président

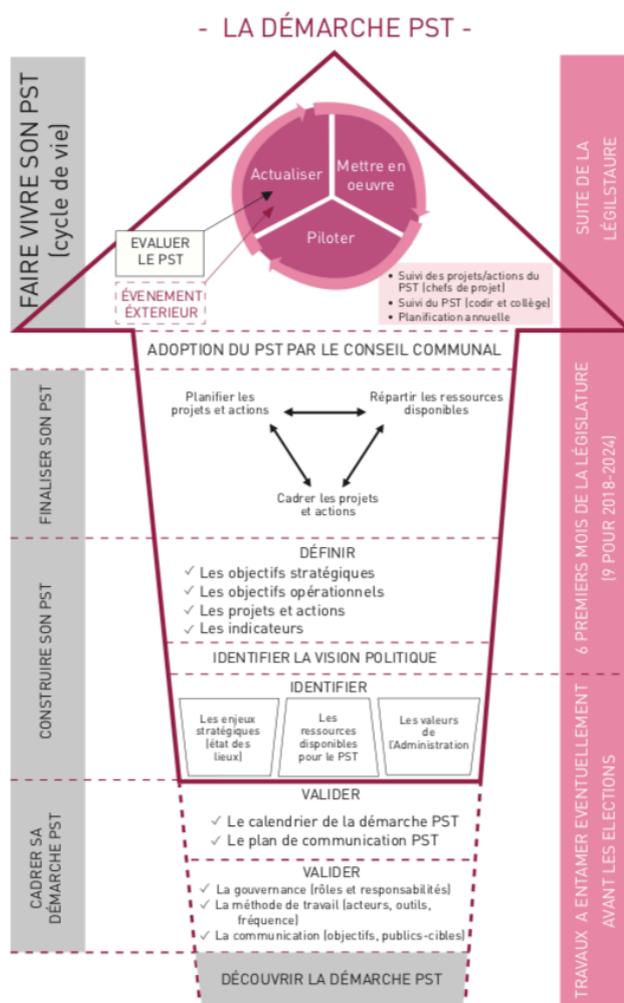
Qu'est-ce que le PST ?

Le programme stratégique transversal a été incorporé dans le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation à l'article L-1123-27 et dans la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale à l'article 27 par les décrets du 19 juillet 2018.

Le PST signifie :

- **Un programme** : un ensemble d'actions que l'on planifie de faire, un ensemble de projets ou d'intentions d'actions. Il fédère les éventuels autres plans (PCS, Plan de développement de la lecture, PCDN, ...) ;
- **Une stratégie** : détermine une vision d'avenir et le chemin pour y arriver ;
- **Une transversalité** : engage dans sa concrétisation, les différentes parties prenantes dont les mandataires politiques, les grades légaux, l'administration concernée.

Ce mode de gestion est la transposition, sur le plan local, des principes du new management public. La démarche du PST peut se résumer au travers du schéma ci-après proposé par l'Union des Villes et Communes de Wallonie.



Le pouvoir local doit définir sa **vision politique**. Ensuite, il définit ses **objectifs stratégiques**. Chacun d'entre eux est décliné en **objectifs opérationnels** qui, à leur tour, sont déclinés en **actions**.

Cette arborescence simple doit être établie en toute **cohérence** sachant que certaines actions peuvent, de manière transversale, servir plusieurs objectifs opérationnels.

Dans le PST, il convient de distinguer le volet interne du volet externe.

Le **volet externe** est centré sur les missions du pouvoir local et sur le développement de la cité.

Le **volet interne** est centré sur l'administration et son fonctionnement. Celui-ci doit bien entendu servir le volet externe.

Enfin, le PST est soumis à **évaluation**. Non-seulement sur l'aspect réglementaire mais également **par le citoyen** qui pourra ainsi juger de l'action réalisée par les élus.

Il convient de préciser que le PST vise principalement **les projets nouveaux**, les **initiatives nouvelles** à implémenter au regard des différentes missions de la commune. Il n'a donc pas pour but de reprendre toutes les actions déjà existantes, ni les missions obligatoires des pouvoirs locaux régis, notamment, par les dispositions réglementaires.

En outre, il n'est **ni concevable, ni réaliste** d'inscrire dans un tel programme **des objectifs et actions pour l'ensemble des secteurs et compétences** qu'une commune ou un CPAS est susceptible de gérer. La programmation implique, intrinsèquement, de **poser des choix** pour allouer les ressources et utiliser l'énergie de l'administration à la réalisation **d'objectifs estimés prioritaires** par l'exécutif.

Le PST ne doit pas être un carcan. Ce n'est pas parce qu'une action, qu'il apparaît à un moment opportun de réaliser, n'est pas inscrite dans le PST que l'autorité communale doit s'interdire de la mener à bien. De même, l'autorité communale doit pouvoir prendre la responsabilité d'abandonner une action inscrite dans le PST si elle s'avère inopportune ou inefficace.

Enfin, le **PST** est une feuille de route qui **impacte** de manière importante **les administrations** concernées. En effet, il revient à **l'administration d'opérationnaliser** la programmation ainsi adoptée avec les ressources qui leur seront fournies. Le PST implique une **nécessaire coopération quotidienne** entre l'administration et les décideurs politiques.

Méthodologie

Lors du tout premier CODIR, le Directeur général adjoint a exposé les volets légal et philosophique du Programme Stratégique Transversal. Le référent P.S.T. a été annoncé et désigné pour jouer le rôle de support (opérationnel, réflexif et de support aux responsables des services) aux côtés du DGA et de la DG. L'implication du CODIR relative à la construction du P.S.T. ainsi que la stratégie de travail ont été définies.

Pour chaque étape, nous avons presque constamment travaillé en deux temps :

- Premièrement :
 - L'amorce du travail en CODIR et la définition des attentes.

- Dans un second temps :
 - Chaque membre du CODIR travaillait en solo dans un délai déterminé. Libre à eux d'impliquer leurs équipes ou d'autres collègues. Le coordinateur de l'administration générale se rendait disponible à leurs côtés dans la réflexion et la construction de chaque étape
 - Le DGA et le CAG travaillaient en parallèle sur la même étape

Une fois les travaux rassemblés, la mise en commun permettait de comparer la réflexion de la direction générale et celle des responsables des services. De l'union des deux versions résultait des prises de décision validées par le CODIR.

La démarche du PST s'est étirée de janvier à septembre 2019. Chaque étape représente un CODIR (1 mois). Seule la phase 2 de l'étape 4 a demandé 2 CODIR (compléter le registre des actions).

Étape 1 - L'analyse de l'environnement	Constats
1.1 L'état des lieux	
<p>En février 2019, notre Directeur général adjoint a demandé à chaque membre du CODIR d'établir un état des lieux reprenant ce qui fonctionne bien et moins bien (analyse de l'environnement).</p> <p>L'analyse s'est faite sur plusieurs niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement interne au service - Collaboration avec les autres services - Fonctionnement du CPAS - Structure et environnement (équipement en mobilier, informatique,...) <p>Cette analyse devait être transmise une semaine avant le prochain CODIR.</p>	<p>Ce travail, qui n'était pas destiné à la réflexion du PST a finalement servi de base pour sa construction.</p>
1.2 Traitement des données transmises	
<p>Pour la préparation du CODIR suivant, nous avons transformé ces analyses en un tableau découpé en 3 parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forces - Faiblesses - Proposition <p>Pour une identification plus facile et une première classification, nous avons déjà déterminé des matières similaires dans lesquelles chaque F-F-P pouvait entrer (gestion du personnel, communication, relation avec les autres services,...).</p>	
Étape 2 - Définition des objectifs stratégiques, opérationnels et des actions/Projets	Constats
2.1 Construction sur base de l'état des lieux (analyse de l'environnement)	
<p>Au cours de ce deuxième CODIR, le DGA a proposé 5 grands axes (première ébauche des objectifs stratégiques) et demandé aux responsables de replacer les F-F-P (en objectifs opérationnel sou en actions) dans ceux-ci ou d'en proposer d'autres.</p> <p>Les 5 axes de base étaient - Être un CPAS qui... :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un CPAS qui lutte contre les inégalités - Un CPAS qui applique une bonne gouvernance - Un CPAS qui répond au vieillissement de ma population - Un CPAS qui dispose d'un personnel efficient, efficace, humain dans un environnement sûr - Un CPAS qui rationalise les moyens financiers <p>Ce travail devait être transmis une semaine avant le prochain CODIR.</p>	<p>Les points relevés dans les analyses de l'environnement se sont révélé être très concrets et donc plutôt des actions que des objectifs opérationnels.</p> <p>Certains responsables ont travaillé en autonomie, d'autres ont souhaité discuter avec le CAG.</p>
2.2 Traitement des données transmises	
<p>De leur côté, le DGA et le CAG ont fait le même exercice avec l'ensemble des analyses de l'environnement. Ils ont également intégré la DPS dans ce travail.</p>	

Étape 3 - Priorisation des actions	Constats
3.1 La priorisation des actions	
<p>Chaque responsable devait établir un ordre de priorité pour les actions reprises dans l'onglet "OS - OO - Actions". Le DGA avait donné comme consigne que nous travaillerons 25 actions maximum</p> <p>Sur base du référencement des actions (OS - OO - Actions), le DGA et le CAG ont calculé le nombre de fois qu'une référence était mentionnée (PST - Axes). Le poids des actions est un indicateur de priorisation. Il faut y ajouter une logique de gestion (temporelle --> action vite réalisée) et une logique de risque --> ce n'est pas parce qu'une action a moins de répétitions qu'elle n'est pas plus urgente qu'une qui aurait plus de répétitions --> Une action ne pourrait concerner qu'un service tout en ayant un facteur "risque" important.</p>	
3.2 Traitement des données transmises	
<p>Sur base du référencement des actions (OS - OO - Actions), le DGA et le CAG ont calculé le nombre de fois qu'une référence était mentionnée (PST - Axes). Le poids des actions est un indicateur de priorisation. Il faut y ajouter une logique de gestion (temporelle --> action vite réalisée) et une logique de risque --> ce n'est pas parce qu'une action a moins de répétitions qu'elle n'est pas plus urgente qu'une qui aurait plus de répétitions --> Une action ne pourrait concerner qu'un service tout en ayant un facteur "risque" important.</p>	<p>La priorisation faite par le DGA/CGA et celle réalisée par les responsables de services ont eu une concordance élevée.</p>
3.3 Le découpage des actions en étapes	
<p>Découper les actions en sous actions pour donner une vision plus concrète du déroulement.</p>	<p>Permet de regrouper et de redéfinir les intitulés des actions</p>

Étape 4 - Le registre des actions	Constats
4.1 La création du modèle	
<p>Le DGA et le CAG ont créé un modèle qui a servi de support lors des CODIR.</p>	
4.2 Compléter le registre	
<p>En CODIR, le formulaire a été parcouru et complété au fil des échanges entre les membres.</p>	<p>Cette étape s'est déroulée sur deux CODIR rapprochés.</p> <p>Le caractère généraliste de certains projets rend difficile la volonté d'implication des membres du CODIR. Toutefois, chacun a fini par rentrer volontairement dans un ou plusieurs projets.</p>
4.3 Implication des agents opérationnels	
<p>Chaque service a été rencontré avec deux objectifs annoncés :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 - Communiquer le travail à l'ensemble du personnel 2 - Susciter l'implication d'agents volontaires pour s'investir dans les projets 	<p>Plusieurs agents opérationnels se sont proposés pour intervenir dans les projets suite à la séance de présentation.</p>

Étape 5 - la rédaction des fiches projets/actions	Constats
5.1 La création du modèle	
Le DGA et le CAG ont créé un modèle qui a servi de support avant l'accès à l'application WanApp.	M. Boudry nous a fourni plusieurs modèles.
5.2 Compléter les fiches	
Seul ou en groupe, les membres du CODIR ont complété les fiches. Mathieu Jacqmin s'est rendu disponible pour accompagner ses collègues dans la réflexion et la rédaction.	Tous les membres du CODIR ont contacté Mathieu Jacqmin en support à leur réflexion, aide au remplissage.
5.3 leur retranscription dans l'application WanApp	
Mathieu Jacqmin a encodé l'ensemble des données dans l'application.	

Étape 6 - La planification du PST	Constats
6.1 Analyse et ajustement de la temporalité après encodage de l'ensemble des fiches	
Utilisation du diagramme de Gantt pour observer la ligne du temps de chaque action. Permet une visualisation des chevauchements entre les projets et entre les acteurs (porteurs de projets mais surtout, agents pilotes).	<p>La première version du diagramme a permis au DGA et au CAG de corriger la suite logique des projets (quand on encode les fiches individuellement, il est plus complexe d'avoir l'attention attirée sur cette logique). Cette sous-étape était aussi l'occasion de relire le contenu des fiches et de corriger/compléter des informations (dates, budget, sens, phasage,...).</p> <p>Le travail de correction/rédaction a été divisé entre les deux acteurs.</p> <p>Une deuxième version du diagramme de Gantt a légitimé la temporalité.</p>
6.2 Priorisation des projets	
<p>En parallèle, la construction du projet a centralisé les éléments essentiels au choix de la priorisation.</p> <p>Une méthodologie de priorisation (multicritères) a été réfléchié mais s'est avérée inutile pour notre projet.</p>	<p>Les dates de départ à la pension de deux agents piliers de leur service ont été le critère fondamental.</p> <p>La logique des échéances a rendu inutile la méthodologie de priorisation.</p>
6.3 Planification budgétaire	
Les estimations budgétaires des différents projets sur les 5 années (2020-2024) ont été compilées dans un tableau prévisionnel.	L'impact budgétaire est conséquence (diminution des coûts de plus de 800000 € sur les 5 ans).

Étape 7 - La validation du PST	Constats
7.1 Validation en CODIR	
<p>Une fois l'ensemble des données ajustées, l'ensemble du projet a été présenté au CODIR CPAS pour validation.</p> <p>Une présentation a également eu lieu en CODIR commun VILLE/CPAS.</p>	
7.2 Validation par le Comité de concertation	
Après approbation des CODIR, le PST a été soumis à l'avis du C.C.	

Étape 8 - L'adoption du PST	Constats
8.1 La présentation du PST au Conseil de l'Action Sociale	
<p>Un mois avant son adoption, le DGA a communiqué les fiches projets finalisées aux mandataires pour prise de connaissance. L'objectif était de permettre un débat constructif lors du Conseil qui adoptera le P.S.T.</p> <p>En septembre, présentation détaillée de cette co-construction collégiale au C.A.S. en vue de son adoption.</p>	

Communication

« La communication consiste à comprendre celui qui écoute. »

Jean Abraham

En effet, aucun message, aussi pertinent soit-il n'aura d'impact s'il n'est pas communiqué correctement.

C'est pourquoi, lors de la construction de ce PST, il a été décidé de mettre en place un projet spécifique relatif à la communication et à l'image du CPAS.

Cette idée est partie des constats suivants :

Premièrement, encore aujourd'hui, les CPAS véhiculent trop souvent l'image de n'être présents que pour les personnes se trouvant dans une situation de grande précarité et sans aucunes ressources.

Deuxièmement, il est très compliqué, pour certaines personnes, par gêne ou par méconnaissance des services rendus par l'institution, de franchir la porte du CPAS.

De ce fait, l'action du CPAS est souvent rendue plus complexe et arrive parfois tardivement alors qu'une prise en charge et un soutien plus rapide aux personnes pourraient leur permettre de sortir plus facilement de situations difficiles.

Dans ce contexte, au-delà des projets envisagés au sein du programme stratégique transversal du CPAS de Châtelet, il est apparu essentiel de briser ces clichés et fausses images afin, non seulement de faire connaître l'ensemble des services développés par l'institution et ce pour l'ensemble de la population, quelle que soit la situation mais aussi, afin de permettre un soutien plus rapide et plus efficace aux personnes en situation de détresse.

Dans cette optique, la communication du CPAS s'orientera sur trois projets :

- 1) Une diffusion indifférenciée à l'échelle de la population châteletaine, des missions rendues par le CPAS, qu'elles soient régaliennes ou volontaires et ce, par différents vecteurs : bulletin communal, site internet propre ou toutes-boîtes.
- 2) La réalisation de dépliants spécifiques sur certains moyens d'aides afin de clarifier et d'en préciser l'objet et les conditions d'accès.
- 3) Une communication sur les missions, objectifs et valeurs défendues par le CPAS afin de permettre à chacun de les relayer et d'orienter les personnes vers l'institution.

Enfin, un travail interne sera opéré afin que chaque agent du CPAS soit informé de l'ensemble des services mis en place par l'institution et puisse, le cas échéant, renseigner les citoyens de manière efficace et selon les valeurs qu'elle défend.

Objectifs stratégiques et opérationnels

Au départ de la vision politique de la commune arrêtée dans la déclaration de politique adoptée par le Conseil communal, le PST est construit verticalement autour **d'objectifs stratégiques**, **d'objectifs opérationnels** et **d'actions**.

Il s'agit bien d'implémenter une culture de la gestion par objectifs. On distingue les objectifs selon leur caractère **stratégique** ou **opérationnel**.

L'objectif **stratégique** se définit sur le registre de « **l'ETRE** » : *que voulons-nous être dans 6 ans ?* C'est un objectif qui se veut à long terme (une législature) et qui définit la vision des autorités politiques.

L'objectif **opérationnel** se définit sur le registre du « **FAIRE** » : *que voulons-nous faire ?* Il s'agit donc de définir des projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Plusieurs objectifs opérationnels peuvent décliner l'objectif stratégique.

L'**action** se définit sur le registre du « **COMMENT** » : *qui va faire quoi, quand et avec quels moyens ?* Plusieurs actions déclinent un objectif opérationnel.

Les objectifs stratégiques retenus pour les prochaines années sont :

1. **lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population ;**
2. **appliquer une bonne gouvernance ;**
3. **disposer d'un personnel efficient, efficace, humain dans un environnement sûr ;**
4. **rationaliser les moyens financiers.**

Le tableau repris ci-après synthétise notre structure d'objectifs **stratégiques** et **opérationnels**.

1 Lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population

- 1 - Augmenter l'accompagnement des bénéficiaires au sein des services sociaux
- 2 - Augmenter la cohésion sociale au sein de la population
- 3 - Maintenir le taux d'accueil dans le secteur de la petite enfance
- 4 - Adapter (continuellement) les structures à l'évolution des besoins des bénéficiaires

2 Appliquer une bonne Gouvernance

- 1 - Travailler sur l'image du CPAS pour communiquer vers le citoyen
- 2 - Réduire l'empreinte environnementale
- 3 - Développer les synergies avec la Ville de Châtelet

3 Rendre le personnel encore plus efficace et efficient

- 1 - Augmenter l'efficacité des services par l'analyse des processus d'exécution (Contrôle interne)
- 2 - Analyse de l'environnement de travail pour augmenter l'efficacité et le confort du personnel
- 3 - Augmenter l'efficacité des services par la révision de l'organigramme et des profils de fonction et des missions des services
- 4 - Réduire l'absentéisme
- 5 - Anticiper les départs du personnel
- 6 - Augmenter les compétences des agents
- 7 - Adapter les conditions de travail au contexte actuel

4 Rationaliser les moyens financiers

- 1 - Utiliser les moyens financiers de manière optimale

Objectifs politiques

Contexte :

Le contexte socio-économique actuel de la Ville de Châtelet est de plus en plus tendu, la pauvreté ne se limite plus aux personnes sans emploi.

Aujourd'hui, même travailler à deux n'est plus une garantie de pouvoir, non seulement s'offrir une vie confortable, mais aussi de pouvoir faire face aux nombreuses difficultés jalonnant une vie.

Les raisons de la pauvreté sont multiples et proviennent d'histoires de vie propres à chacun.

Dans ce contexte, le CPAS représente le dernier rempart afin de lutter contre les inégalités conduisant à la pauvreté.

Il est inutile de faire l'étalage de chiffres impressionnants pour se rendre compte que l'action du CPAS est cruciale dans le combat quotidien que doit mener la Ville de Châtelet pour faire face aux défis actuels.

Toutefois, alors que le CPAS constitue cette ultime ligne de défense de notre système de protection sociale et de solidarité, celui-ci doit aussi faire face à ses propres difficultés découlant non seulement de l'évolution sociologique de la Ville de Châtelet mais aussi de charges qui reposent sur lui du fait de décisions du Gouvernement Fédéral.

Aussi, eu égard à la limitation des moyens dont le CPAS dispose, deux choses sont essentielles.

Premièrement une identification des meilleurs leviers à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés au CPAS.

Deuxièmement, réaliser une analyse du fonctionnement interne afin d'augmenter la performance de notre action.

1. Identification des moyens d'action :

La lutte contre la pauvreté et les inégalités peut prendre différentes formes dont certaines sont plus efficaces que d'autres.

En effet, le premier moyen d'action du CPAS, sa nature même, est constitué par l'aide sociale proprement dite, qu'elle soit financière, administrative ou en nature, permettant aux bénéficiaires de subvenir à leurs besoins essentiels.

Toutefois, même si cette aide est absolument nécessaire et primordiale, elle ne règle pas le problème fondamental de la dépendance des bénéficiaires à celle-ci et l'impossibilité pour eux de subvenir, par eux-mêmes, à leurs propres besoins.

Aussi, et afin de mener une action durable, le deuxième levier sur lequel le CPAS doit absolument mettre ses moyens est l'accompagnement du bénéficiaire vers une situation socioprofessionnelle le rendant indépendant du Centre et ce, au travers de services tels que l'insertion socio-professionnelle ou la médiation de dettes.

En effet, ce n'est pas les bénéficiaires ont atteint l'autonomie de vie que la mission de CPAS est entièrement réalisée.

Ensuite, il est bien évident que les services développés par le passé et apportant chacun pour ce qui les concerne un confort de vie aux usagers, seront maintenus voire étendus. Il s'agit, entre autres, de la crèche, les accueillantes, la livraison de repas, l'aide aux familles ou encore la maison de repos,...

Enfin, deux autres éléments sont essentiels à la réalisation, par le CPAS de ses missions. D'une part, un travail sur l'image du CPAS car encore trop de personnes n'osent pas encore aujourd'hui franchir la porte des services par pudeur ou par crainte du qu'en dira-t-on.

Et d'autre part, un travail sur la communication du centre envers la population afin que ses missions et ses services soient mieux connus et mieux compris.

2. Analyse interne et performance :

Dans le contexte évoqué ci-avant, une action performante passe plus que jamais par la mise en place de services à haut degré de professionnalisme et de rendement.

Aussi, dans cette perspective, le Conseil de l'action sociale propose d'articuler son action autour de 3 axes fondamentaux :

- l'augmentation de l'efficacité des services
- l'utilisation optimale des ressources financières
- un travail sur les valeurs sous-tendant son action

A. Efficacité des services

Le foisonnement législatif actuel couplé à l'augmentation permanente de la charge administrative reposant sur les agents du CPAS rendent de plus en plus complexe la prise en considération de la personne même du bénéficiaire dans le traitement de sa demande.

Cette situation est inacceptable et il est absolument essentiel de replacer le bénéficiaire au centre de l'action du CPAS.

Pour ce faire, une analyse en profondeur des services administratifs sera menée et aura pour objectif d'augmenter l'efficacité des services afin de permettre aux agents de disposer du temps nécessaire pour rencontrer, écouter, guider et accompagner le bénéficiaire sur le chemin de l'autonomie et de la dignité humaine.

A titre d'exemples non limitatifs le Conseil de l'action sociale propose d'ores et déjà les actions suivantes :

- réalisation d'un programme stratégique transversal
- révision du cadre du personnel, de l'organigramme et des statuts administratifs afin de les rendre plus adaptés aux réalités de terrain
- augmentation de l'interconnexion des différents services pour une prise en charge globale du bénéficiaire
- établissement de procédures de travail efficaces évitant la perte de temps et d'énergie
- amélioration de l'accueil du bénéficiaire
- mise en place de logiciels et d'outils informatiques performants allégeant la charge de travail des agents
- établissement d'un programme de formation permanente et continuée du personnel
- renforcement de collaborations externes (PCS, CRIC, AIS, ...)
- ...

B. Utilisation optimale des ressources financières :

Au vu du contexte évoqué ci-dessus, le CPAS ne peut se permettre de gaspiller ses ressources financières déjà insuffisantes.

En effet, leur utilisation doit être optimisée afin qu'un maximum de moyens puisse être affecté à des aides spécifiques au profit des usagers.

Il est donc primordial d'analyser chaque source de financement alternatif ou de réduction des dépenses.

Dans cette optique, le Conseil de l'action sociale Châtelet plaide pour :

- la mise en place d'une stratégie de synergie avec la Ville la plus large possible afin de réaliser un maximum d'économie d'échelle
- l'analyse de nos charges financières et la relance de marchés publics dans le but de diminuer nos dépenses (denrées alimentaires, assurances, abonnements divers, logiciels, ...)
- la réduction de nos dépenses énergétiques
- la recherche permanente de subsides
- ...

C. Les valeurs :

Quels que soient les moyens mis en place, un objectif aussi noble ne peut être atteint sans l'intégration de valeurs telles que le respect, l'empathie, la compréhension, ...

Aussi, dans cette perspective, un travail sera réalisé en interne afin que chaque agent, connaisse, intègre et applique les valeurs que le CPAS entend défendre.

Dans cette optique, le Conseil de l'action sociale propose de :

- mettre en place une charte de valeur à défendre
- améliorer l'accueil des bénéficiaires afin d'augmenter leur confort
- améliorer la communication du CPAS envers le citoyen tant dans son contenu que par ses supports (ex : courrier, site internet)
- faire en sorte de ne pas se limiter à la demande du bénéficiaire mais de lui proposer la mise en place de toute action possible en sa faveur.

Objectifs de développement durable

Les décideurs locaux ont pour ambition de faire progresser le déploiement d'une véritable politique locale, la démocratie des décisions, le renforcement de leurs capacités de gestion et la professionnalisation des services.

Les décideurs locaux programment leur stratégie sur la législature communale (6ans), voire à plus long terme. En toute transparence, les décideurs locaux font connaître cette stratégie et les projets qui sont réalisés. La qualité politique et administrative de l'institution sociale est promue. La fonction publique locale est professionnelle, motivée et attractive.

L'E-gouvernement et les technologies de l'information et de la communication renforcent la démocratie (cf. enjeu démocratique) et permettent d'assurer des services plus performants aux citoyens et aux entreprises.

Pour renforcer l'efficacité de l'action locale, les services et infrastructures sont mutualisés.

Les autorités locales constatent de plus en plus souvent que le niveau pertinent de la réflexion territoriale, de projets structurants et de certains services est supra-communal, en lien avec les concepts mondiaux du développement durable.

Le développement durable est une nouvelle conception de l'intérêt général. Il prend en compte les aspects économiques, environnementaux et sociaux du développement d'une planète globalisée, notre maison commune. C'est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

L'objectif du développement durable est de définir des schémas viables qui concilient les trois aspects écologique, social et économique des activités humaines : trois piliers à prendre en compte par les collectivités, comme par les entreprises et les individus ; on y ajoute souvent un quatrième pilier, culturel. La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces enjeux. À ces trois piliers, s'ajoute un enjeu transversal, indispensable à la définition et à la mise en œuvre de politiques et d'actions relatives au développement durable : la gouvernance.

La gouvernance consiste en la participation de tous les acteurs (citoyens, entreprises, associations, élus, ...) au processus de décision ; elle est une forme de démocratie participative.

Le développement durable n'est pas un état statique d'harmonie, mais un processus dynamique et solidaire de transformation, dans lequel l'exploitation des ressources naturelles, le choix des investissements, l'orientation des changements techniques et institutionnels sont rendus cohérents avec l'avenir, comme avec les besoins du présent.

On trouvera ci-après la liste des projets regroupés par enjeu.

Synthèse budgétaire

Le contexte d'action des entités locales se voit aujourd'hui délimité par :

- une raréfaction des opportunités de subsidiation d'investissements et une révision de leurs critères d'attribution
- l'intégration des données budgétaires et comptables communales dans le périmètre d'endettement public de la Région wallonne et de l'État fédéral
- la prise en charge de coûts liés à des transferts de compétences vers les entités locales (Zones de police, Zones de secours, révision des critères d'octroi d'allocations de chômage, ...)
- le discernement des opérateurs financiers à accorder des prêts de longue durée (30 ans) à des conditions favorables aux entités présentant les soldes plus positifs
- l'obligation pour les pouvoirs locaux de présenter des ratios dans des branches d'activités (coût vérité en matière des déchets, gestion des Initiatives Locales d'Accueil des CPAS)
- la fixation d'échéances strictes tant en matière de dépôt d'estimations budgétaires que de reddition de comptes
- un accroissement des risques de modifications légales et de contentieux portant sur la sécurité des recettes (jurisprudence fiscale instable, transfert de compétences vers les entités fédérées,)

Ce panorama, autant il implique une détérioration de l'autonomie communale et un accroissement des responsabilités des élus locaux, constitue néanmoins une opportunité pour les entités locales d'améliorer leurs modes de gestion et de planification financière.

Outre la possibilité d'obtenir des **subsidés** les deux modes autonomes de financement des institutions locales sont le **recours à l'emprunt** ou le **prélèvement sur le fonds de réserve extraordinaire**.

Le recours à l'emprunt se traduit par une recette égale à la dépense (ou part de dépense si subside) au service extraordinaire et une dépense ordinaire égale aux charges annuelles de remboursement du capital et des intérêts durant le temps de l'emprunt.

Le recours à l'emprunt permet au contraire d'augmenter considérablement la capacité d'investissement mais engendre un report de charges sur le futur, un risque éventuel de taux et un risque d'incapacité de remboursement.

Classiquement les pouvoirs locaux recourent systématiquement à l'emprunt vu leurs difficultés à dégager des résultats positifs annuels suffisamment importants pour constituer un fonds de réserve extraordinaire suffisant.

Le prélèvement sur le fonds de réserve extraordinaire s'illustre par une recette au service extraordinaire égale à la dépense (ou part de dépense si subside).

Les deux modes de financement sont fondamentalement différents. Les prélèvements nécessitent une capacité à dégager des résultats favorables suffisants. S'ils permettent d'éliminer toute charge future, ils limitent la capacité d'investissement à court terme.

Le scénario idéal consiste à définir une capacité d'emprunt permettant de conserver des résultats ordinaires suffisants pour combiner les deux approches et les adapter en fonction des évolutions budgétaires.

Estimer les impacts budgétaires d'un PST relève d'une gageure.

Sur le plan des dépenses, de nombreux projets ne peuvent être estimés de façon précise. Ainsi en va-t-il des projets qui préalablement nécessitent par exemple la désignation d'un auteur de projet capable d'estimer le coût même de l'investissement. Notons que de nombreux projets sont sans impact budgétaire significatif et supportables sur les crédits budgétaires récurrents.

En matière de recettes, les possibilités et taux de subsidiation sont inconnus à ce stade. Souvent, l'élaboration avancée du projet fait seulement apparaître les possibilités de financement. Enfin, il est impossible d'estimer les fonds propres qui seront affectables compte tenu de l'imprévisibilité des résultats futurs.

Il convient de ne pas perdre de vue qu'un Plan Stratégique Transversal n'est ni un budget, ni une projection pluriannuelle. Il constitue avant tout un exercice de structuration et de planification des projets afin d'atteindre des objectifs précis. Cette planification conditionnera le cas échéant le démarrage ou la suspension, voire le report de projets en fonction de leurs coûts réels et de l'évolution du périmètre financier par année budgétaire.

La progressive mise à l'étude et exécution de projets conditionneront les possibilités de concrétiser ou non les investissements et projets envisagés. Le cas échéant, des choix d'opportunité et de priorité pourront être effectués, par exemple à l'occasion de l'instruction des budgets annuels ou de l'intégration des résultats comptables.

Toutefois, nos premières estimations budgétaires laissent entrevoir une économie de plus de 700.000,00 € entre 2020 et 2024.

Nos projets

La philosophie d'un PST s'inscrit dans une **logique d'action** et non d'acteurs. Ainsi, une action n'est pas élaborée en fonction de l'acteur qui la portera. Une fois l'action définie en fonction de l'objectif qu'elle doit servir, **l'autorité évalue l'acteur le plus en capacité de la réaliser** et la lui confie.

Une action = le « **FAIRE CONCRÈTEMENT** ».

Une ou plusieurs actions vont être définies dans le cadre d'un objectif opérationnel.

Pour définir une action, on peut se poser la question suivante : « QUE VA-T-ON FAIRE CONCRÈTEMENT POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL ? ».

Une fois ce « QUOI » défini, une réponse devra également être apportée à la question suivante : « PAR QUI, QUAND ET AVEC QUELS MOYENS CE « QUOI » VA-T-IL ÊTRE RÉALISÉ ? »

L'action :

- contribue à la réalisation de l'objectif opérationnel.
- sera réalisée au plus tard à l'échéance de l'objectif opérationnel.
- doit être précise.
- doit être pilotée par une personne désignée.

On trouvera ci-après liste des **25 actions** envisagées, détaillées en annexe.

- 1 - Révision de l'organigramme, du cadre et des statuts
- 2 - Redéfinir les missions des services
- 3 - Redéfinir les profils de fonction
- 4 - Améliorer et analyser les processus internes aux services
- 5 - Améliorer et analyser les processus de collaboration inter-services
- 6 - Auditer et améliorer l'environnement informatique en termes de matériel, de logiciel et de réseau
- 7 - Concrétiser la reprise de gestion du PCS par le CPAS
- 8 - Améliorer la planification des travaux envisagés
- 9 - Analyse et amélioration de la GRH au niveau administratif et humain
- 10 - Définir une démarche destinée à l'augmentation du bien-être du personnel
- 11 - Établir des plans de communication annuels (internes et externes)
- 12 - Mettre à jour les coordonnées sur la page CPAS du site Internet de la Ville ou création d'un site propre au CPAS
- 13 - Modifier la structure de l'accueil pour améliorer la confidentialité
- 14 - Améliorer et amplifier la collaboration avec les utilisateurs d'articles 60§7 pour une réinsertion réussie

- 15 - Analyser les contrats avec les fournisseurs et négocier pour faire des économies
- 16 - Adopter les solutions les plus adaptées pour dégager du temps au travail social pur ou à l'accompagnement des bénéficiaires
- 17 - Avoir un système efficace de gestion des stocks et du patrimoine
- 18 - Analyser le statut des accueillantes conventionnées ONE et mettre sur pied une campagne de recrutement efficace
- 19 - Auditer et améliorer l'environnement structurel en termes de disposition des locaux
- 20 - Disposer et maintenir un matériel performant et efficace mis à disposition du public
- 21 - Développer les synergies liées aux marchés publics
- 22 - Approfondir les synergies liées à la gestion des ressources humaines
- 23 - Développer les synergies avec le service informatique de la Ville
- 24 - Mener une réflexion sur l'empreinte environnementale
- 25 - Analyser de manière générale les créances du CPAS afin d'optimiser les récupérations

Conclusion

Coopération
Protection
Altruisme
Sens

En conclusion, les lignes de force du PST du CPAS de Châtelet peuvent être résumées par ces quatre mots qui représentent l'orientation et les valeurs de l'action du CPAS au cours des six prochaines années et ce, tant en interne que vis-à-vis du public.

Premièrement la coopération, ...

D'un point de vue interne, l'accent sera mis sur la cohésion et l'efficacité des équipes au sein de l'ensemble des services du CPAS. En effet, il est absolument nécessaire que chaque agent participe à son niveau à la réalisation la plus optimale de ses tâches afin d'aider au mieux le public. Cela sous-entend bien évidemment le travail des agents de première ligne mais aussi de l'ensemble des agents des services supports dont le travail est essentiel pour garantir les résultats escomptés. En outre, même si chaque agent effectue au mieux sa mission, ce n'est qu'en travaillant ensemble, en coopérant à cet objectif commun que notre action sera efficace.

Sur le plan externe, la notion de coopération avec le public prend tout son sens car, même si l'aide ponctuelle et immédiate est absolument nécessaire, elle n'est pas suffisante. En effet, il est important de transmettre le message selon lequel les bénéficiaires de l'aide sociale doivent collaborer pleinement avec les structures du CPAS afin de mettre en place un cheminement leur permettant de sortir définitivement de la structure et de s'assumer totalement.

Deuxièmement la protection, ...

En Belgique, l'aide sociale est un système de protection pour les personnes et les familles qui n'ont plus les moyens suffisants pour mener une vie digne (par exemple suite à une faillite, une maladie, une perte d'emploi, des problèmes familiaux, etc.)

Il est en effet essentiel de travailler sur cette compréhension tant au sein du CPAS qu'au sein de la population. En interne tout d'abord, afin que chacun comprenne qu'il n'est pas facile pour certaines personnes de franchir la porte du CPAS, de comprendre les mécanismes d'aides complexes de notre pays ou tout simplement de trouver les ressources suffisantes pour affronter les accidents de la vie.

Dès lors, il sera essentiel pour les agents du CPAS de ne pas se limiter à répondre à la demande formulée par la personne se présentant dans les services mais d'analyser la situation dans son ensemble pour apporter l'aide la plus efficace possible.

Ce message doit aussi être porté vers l'extérieur afin que chaque citoyen comprenne l'indispensabilité du CPAS, dernier garde-fou contre les embûches de la vie qui peuvent malheureusement frapper toute personne sans distinction.

Troisièmement l'altruisme, ...

Dans la vision du CPAS de Châtelet, ce mot doit être compris dans sa définition psychologique, à savoir, « une disposition bienveillante à l'égard des autres, fondée sur la sympathie ».

L'altruisme, compris en ce sens, l'action du CPAS doit être mue par des valeurs d'humanité et de bienveillance à l'égard de tous, ce message est capital, non seulement pour la population à qui il est nécessaire de faire comprendre la nécessité de l'aide sociale et du combat en faveur de la dignité humaine, mais aussi et surtout pour les agents du CPAS qui devront intégrer et appliquer les valeurs défendues par le CPAS.

Chaque personne franchissant la porte de l'institution doit en effet pouvoir recevoir la garantie d'être accueillie, écoutée et traitée avec respect, empathie et bienveillance, de sorte que sa confiance dans les conseils et l'aide prodiguée l'encouragera dans sa démarche pour sortir d'une situation de détresse.

Pour ce faire, il sera nécessaire de construire avec l'ensemble des forces vives du CPAS, qu'elles soient politiques ou administratives un socle commun de valeurs dans lequel chacun pourra se reconnaître afin de les vivre au quotidien.

Quatrièmement le sens, ...

Retrouver du sens à son action est une chose essentielle pour l'exercer de façon adéquate. En effet, il ne suffit pas d'avoir de bons outils pour être un bon ouvrier, encore faut-il trouver du sens pour effectuer correctement son métier.

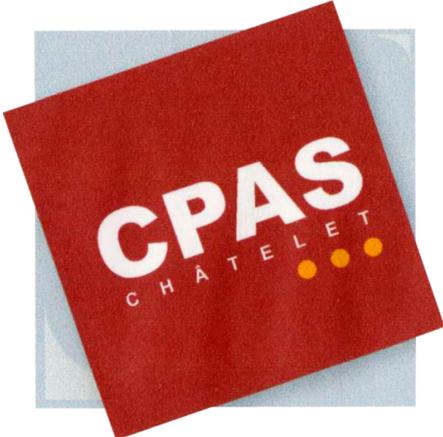
Dans un métier hyper administratif, de nombreux actes obligatoires posés dans le cadre d'une procédure font perdre de vue l'objectif essentiel d'aider la personne humaine. A l'inverse, le bénéficiaire, face à ces procédures, peut vite se retrouver perdu et ne pas comprendre l'imbroglio administratif qui s'impose à lui parfois même dans le cadre de demandes simples.

Aussi, face à cette situation, il sera essentiel, tant pour les agents que pour les bénéficiaires, non seulement de clarifier et d'expliquer correctement les procédures nécessaires à l'obtention de l'aide sollicitée mais aussi de minimiser, tant que faire se peut, les étapes et documents administratifs nécessaires au bon déroulement des procédures afin de replacer l'humain au centre de celles-ci.

Le mot de la fin sera laissé à M. Charles Garfield écrivain et auteur de « Haute performance - la clef du succès en affaires » qui disait :

« Paradoxalement, les sociétés qui se focalisent sur les valeurs plutôt que sur les profits, finissent par améliorer leurs résultats. »

Annexes – Fiches projets





Action - Projet

Améliorer et amplifier la collaboration avec les utilisateurs d'articles 60§7 pour un réinsertion réussie

Objectif politique

. **Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services**

Objectif stratégique

1. Lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population

Objectif opérationnel

1. Augmenter l'accompagnement des bénéficiaires au sein des services sociaux

Description

Le service insertion a pour finalité d'amener un maximum de bénéficiaires à s'insérer professionnellement. Pour y arriver le service développe un ensemble d'actions d'accompagnement permettant à chaque personne de suivre un parcours d'insertion individualisé. L'application de l'art 60§7 et de l'art 61 est un outil essentiel. En dehors des services internes, il a été nécessaire, au fil des années, de développer des collaborations externes pour augmenter le nombre et la diversité des postes à proposer aux personnes prêtes à être confrontées au monde du travail. Dans un premier temps, il s'agira d'analyser les résultats et les méthodes en vue de les optimiser, pour permettre à un plus grand nombre de bénéficiaires d'arriver à l'emploi et par là à développer toujours plus nos collaborations en maintenant la qualité de celles-ci.

Volet interne / Externe

Interne

Synergies

CPAS

Indicateurs

Étape 1 : fin 2019, étape 2 : 1er semestre 2020, étape 3 : 2ème semestre 2020, étape 4 : premier semestre 2021.

Incidence budgétaire

Oui

Estimations

Chaque personne qui passe d'un RIS à une mise à l'emploi sous contrat Art 60§7 à un coût moins élevé pour le CPAS/la Ville.

Priorité

Projet 2019

Etat d'avancement

A l'étude

Service porteur

Service insertion - Insertion professionnelle

Service(s) partenaire(s)

Service social - Première ligne, Service social - Première ligne - de 25 ans

Agents impliqués dans le projet

Proto - Angela, Agents d'insertion -

Intervenants

Services utilisateurs d'articles 60§7



Action - Projet	Adopter les solutions les plus adaptées pour dégager du temps au travail social pur ou à l'accompagnement des bénéficiaires
------------------------	--

Objectif politique	. Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services
Objectif stratégique	1. Lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population
Objectif opérationnel	1. Augmenter l'accompagnement des bénéficiaires au sein des services sociaux

Description

Il est absolument essentiel de replacer le bénéficiaire au centre de l'action du CPAS. Pour ce faire, une analyse en profondeur des services administratifs et sociaux sera menée et aura pour objectif d'augmenter l'efficacité des services afin de permettre aux agents de disposer du temps nécessaire pour rencontrer, écouter, guider et accompagner le bénéficiaire sur le chemin de l'autonomie et de la dignité humaine (DPS).

Public cible : le citoyen et le personnel

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Etape 1 pour le mi-2020 - Étape 2 pour la fin 2020 – Etape 3 et 4 pour la fin 2021
Incidence budgétaire	Indéterminée
Estimations	
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Service social - Première ligne,Service d'aide aux familles - Aides familiales,Service social - Première ligne - de 25 ans,Service social - Médiation de dettes,Service insertion - Insertion professionnelle,Service d'aide aux familles - Repas à domicile
Agents impliqués dans le projet	Proto - Angela,Verriest - Céline,Bultez - Sylvie,Leroux - Régine,TIENNEBRUNNE - Benoit
Intervenants	



Action - Projet	Concrétiser la reprise de gestion du PCS par le CPAS
Objectif politique	. Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services
Objectif stratégique	1. Lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population
Objectif opérationnel	2. Augmenter la cohésion sociale au sein de la population
Description	

Le Collège communal a proposé de procéder, dans le cadre des synergies Ville/CPAS à la délégation au CPAS de la gestion du subside et des actions menées dans le cadre du Plan de cohésion sociale.
En effet, il semble sur le fond plus cohérent que les actions menées en matière de cohésion sociale le soit par le CPAS, disposant d'outils et d'expérience dans ce domaine.

Étape 1 Titre : Finaliser la procédure administrative de reprise de gestion du PCS

Description : Réaliser les actes administratifs nécessaire au transfert du service et du personnel au CPAS

Étape 2 Titre : Adopter le PCS et mettre en place une procédure de suivi

Description : /

Étape 3 Titre : Approfondir les collaborations entre le service PCS et les autres services du CPAS pour en améliorer l'efficacité

Description : Analyser les actions réalisées par le PCS et les liens pouvant être créés ou approfondis avec les services du CPAS pour réaliser des économies d'échelles et augmenter l'efficacité des services offerts à la population.

Public cible : Population

Volet interne / Externe	Externe
Synergies	CPAS et Commune
Indicateurs	30% les procédures administratives et l'adoption du PCS ont été réalisées.
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	500000 € jusqu'à la fin 2025
Priorité	Projet en cours
Etat d'avancement	En cours de réalisation
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Plan de Cohésion Sociale, Services sociaux
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas, Proto - Angela, Verriest - Céline, Devos - Jean-François
Intervenants	Ville de Châtelet, ISPPC



Action - Projet	Analyser le statut des accueillantes conventionnées ONE et mettre sur pied une campagne de recrutement efficace
Objectif politique	. Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services
Objectif stratégique	1. Lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population
Objectif opérationnel	3. Maintenir le taux d'accueil dans le secteur de la petite enfance

Description

Depuis de nombreuses années, la problématique de l'inexistence d'un statut complet pour les accueillant(e)s d'enfants a fait couler beaucoup d'encre. Depuis 2003, ces travailleurs ont un statut sui generis leur offrant la possibilité de signer une convention de collaboration avec un service d'accueillant(e)s d'enfants conventionné(e)s, qui est subventionné par l'ONE. Ce statut leur permet d'avoir un accès partiel à certains droits sociaux. Désormais, la Ministre de l'Enfance met en œuvre un statut complet de salarié, ce qui leur permettra d'avoir droit à tous les avantages accordés aux travailleurs sous contrat de travail.

(La mise en oeuvre du projet-pilote relatif au statut des accueillant(e)s au sein des pouvoirs locaux, Tanya Sidiras - Juin 2018)

Public cible : Accueillantes conventionnées ONE

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Achèvement de l'étape 1 au 31/12/2019 – Achèvement de l'étape 2 au 30/06/2020
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	La modification du statut des accueillantes aura un impact budgétaire certain. Une estimation doit être réalisée.
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Accueillantes conventionnées ONE
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas, Harpigny - Anne_marie
Intervenants	ONE (Mme Springels)



Action - Projet	Disposer et maintenir un matériel performant et efficace mis à disposition du public
Objectif politique	. Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services
Objectif stratégique	1. Lutter contre les inégalités et répondre aux besoins de la population
Objectif opérationnel	4. Adapter (continuellement) les structures à l'évolution des besoins des bénéficiaires
Description	<p>Le CPAS souhaite proposer au citoyen un cadre agréable qui favorisera sa sérénité. Cette condition est le point de départ d'une relation constructive entre le bénéficiaire et les travailleurs sociaux.</p>
Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Achèvement de l'étape 1 au 30/09/2020 – Achèvement de l'étape 2 au 30/09/2021 (Lien avec projet 19)
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	<p>Étape 1 : SABAM, achat de mobilier, jeux enfants</p> <p>Étapes 2 : En fonction des transformations et créations de locaux, et de l'achat de matériel le montant peut varier.</p> <p>Un budget de 3000 à 4000 € sera envisagé.</p>
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Ensemble des services
Service(s) partenaire(s)	Service technique,Service insertion - Insertion sociale
Agents impliqués dans le projet	CODIR - ,Castrique - Angélique,Mauyen - Cathy
Intervenants	



Action - Projet	Établir une stratégie de communication
Objectif politique	. Travailler sur la communication du CPAS
Objectif stratégique	2. Appliquer une bonne Gouvernance
Objectif opérationnel	1. Travailler sur l'image du CPAS pour communiquer vers le citoyen
Description	

Trop souvent, encore aujourd'hui, le CPAS véhicule, à tort, une image selon laquelle il ne serait ouvert qu'à une population en situation de précarité financière.

En outre, et même pour les personnes qui osent franchir la porte de l'institution, l'étendue et l'ensemble des services proposés sont souvent méconnus.

Aussi et afin de rendre son action plus efficace, il est nécessaire de retravailler l'image du CPAS. Pour ce faire, des plans de communications annuels seront créés afin de savoir quoi, quand et comment communiquer au mieux les informations à destination de la population pour maximiser l'impact de cette communication.

Public cible : Population châteletaine en général et bénéficiaires du CPAS en particulier

Volet interne / Externe	Externe
Synergies	CPAS
Indicateurs	31/12/2022
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	15000 € (Brochures)
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Plan de Cohésion Sociale, Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	CODIR - ,Agent com PCS -
Intervenants	



Action - Projet	Mettre à jour les coordonnées sur la page CPAS du site Internet de la Ville ou création d'un site propre au CPAS
------------------------	---

Objectif politique	. Travailler sur la communication du CPAS
---------------------------	--

Objectif stratégique	2. Appliquer une bonne Gouvernance
-----------------------------	---

Objectif opérationnel	1. Travailler sur l'image du CPAS pour communiquer vers le citoyen
------------------------------	---

Description

Le CPAS dispose d'un espace sur le site Interne de la Ville de Châtelet. Les coordonnées actuelles ne sont plus à jour avec pour incidence des appels qui arrivent dans les mauvais services.

Public cible : Citoyens

Volet interne / Externe	Externe
--------------------------------	---------

Synergies	CPAS
------------------	------

Indicateurs	Étape 1 : 30/11/2019 – Étape 2 : 30/06/2021 – Étapes 3 : 31/12/2021
--------------------	---

Incidence budgétaire	Oui
-----------------------------	-----

Estimations	Création du site Internet (15000 €)
--------------------	-------------------------------------

Priorité	Projet 2019
-----------------	-------------

Etat d'avancement	En cours de réalisation
--------------------------	-------------------------

Service porteur	Direction générale
------------------------	--------------------

Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
---------------------------------	-----------------------

Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas, Jacqmin - Mathieu
--	-------------------------------------

Intervenants	Ville de Châtelet, Société informatique (site Internet)
---------------------	---



Action - Projet	Modifier la structure de l'accueil pour améliorer la confidentialité
Objectif politique	. Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services
Objectif stratégique	2. Appliquer une bonne Gouvernance
Objectif opérationnel	1. Travailler sur l'image du CPAS pour communiquer vers le citoyen
Description	

Aménagement de l'accueil afin d'assurer un accueil du public plus « personnalisé » et plus confidentiel

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Étape 1 pour le 30/09/2019 – Étape 2 pour le 31/12/2019 – Étape 3 pour le 30/06/2020 – Étape 4 pour le 31/12/2020
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	25000 €
Priorité	
Etat d'avancement	
Service porteur	Service technique
Service(s) partenaire(s)	
Agents impliqués dans le projet	Grégoire - Georges
Intervenants	Architecte



Action - Projet	Mener une réflexion sur l'empreinte environnementale
Objectif politique	. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts
Objectif stratégique	2. Appliquer une bonne Gouvernance
Objectif opérationnel	2. Réduire l'empreinte environnementale
Description	

Depuis son emménagement dans de nouveaux locaux, la note énergétique de notre CPAS a considérablement diminué. Il s'agit maintenant de proposer une série d'actions qui ont comme objectif de réduire l'empreinte environnementale du CPAS.

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	1er, et 2ème étape : 31/12/2019 ; 3ème étape du premier semestre 2020 à 2024
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	L'adoption de certaines bonnes pratiques auront un impact positif. L'investissement financier peut être conséquent à court terme mais rentabilisé à long terme. Diminution de 30 % de la consommation de papier (240000 feuilles). En diminuant la consommation de papier de 240000 feuilles, nous ferons une économie de 1350 €/an Le marché de leasing des photocopieurs aura un impact positif de minimum 14000 € annuels.
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Service insertion - Insertion professionnelle
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	Agents d'insertion -
Intervenants	Ville de Châtelet,TIBI



Action - Projet	Développer les synergies liées aux marchés public
Objectif politique	. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts
Objectif stratégique	2. Appliquer une bonne Gouvernance
Objectif opérationnel	3. Développer les synergies avec la Ville de Châtelet

Description

Conformément à la législation wallonne, il est essentiel, à l'époque actuelle d'envisager la synergisation des services supports pouvant l'être.

Le service marché public fait partie de ces projets. En effet, non seulement, la Ville et le CPAS de Châtelet ont des besoins similaires dans certains domaines qui pourraient faire l'objet de marchés conjoints. Les petites fournitures de bureau, les fournitures de base pour nos services technique/travaux, le matériel informatique,... sont des exemples.

En outre, le faible volume de marchés publics réalisés par le CPAS ne lui permet pas de disposer d'une cellule spécifique y relative alors que le Ville pourrait absorber ceux-ci au vu de leurs effectifs, moyennant description des besoins détaillés par et suivi des chantiers par les agents du CPAS.

Public cible : Les administrations

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS et Commune
Indicateurs	Étape 1 au 31/12/2021 – Étape 2 au 31/12/2023
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	La passation de marchés publics communs aura une incidence budgétaire favorable mais difficilement quantifiable.
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas, Jacqmin - Mathieu
Intervenants	Ville de Châtelet, Fournisseurs



Action - Projet

Approfondir les synergies liées à la gestion des ressources humaines

Objectif politique

. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts

Objectif stratégique

2. Appliquer une bonne Gouvernance

Objectif opérationnel

3. Développer les synergies avec la Ville de Châtelet

Description

Les modifications par décret de la Loi organique des CPAS et du CDLD encouragent la synergie pour les services de support (informatique, GRH, technique/travaux, marchés publics,...). Dans un premier temps, nous souhaitons évoluer vers la prise en charge du traitement des salaires par le service du personnel de la Ville. L'intention est de maintenir un point de relais chez nous dont le partage des tâches et responsabilités reste à définir.

Public cible : Les administrations

Volet interne / Externe

Interne

Synergies

CPAS et Commune

Indicateurs

Étape 1 au 31/12/2019 et Étape 2 au 31/03/2020

Incidence budgétaire

Oui

Estimations

Coût du logiciel Pégase
Diminution du coût salarial pour le CPAS (pension d'une employée)

Priorité

Projet en cours

Etat d'avancement

En cours de réalisation

Service porteur

Direction générale

Service(s) partenaire(s)

GRH

Agents impliqués dans le projet

Marsella - Lucas, Jacqmin - Mathieu

Intervenants

Ville de Châtelet



Action - Projet	Développer les synergies avec le service informatique de la Ville
Objectif politique	. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts
Objectif stratégique	2. Appliquer une bonne Gouvernance
Objectif opérationnel	3. Développer les synergies avec la Ville de Châtelet
Description	

La Ville de Châtelet a récemment virtualisé son réseau informatique. Les frais de maintenance du nôtre (réalisée par CIVADIS) ont un coût élevé qui pourrait être fortement diminué si une synergie se met en place. Point important, notre seul informaticien prendra sa pension en juin 2020.

Public cible - Les administrations

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS et Commune
Indicateurs	Phase 1 au 30/09/2019, Phase 2 au 31/12/19, Phase 3 au 31/03/2020, Phase 4 au 31/04/2020, Phase 5 au 30/09/2020
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	Coûts négatifs : Un budget de 300000 € est prévu la première année pour la mise en place de la virtualisation. Il sera en partie amorti sur 5 ans. Maintenance : 10000 €/an Coûts positifs : Le leasing nous ferait économiser 50000 €/an La diminution du coût salarial du niveau A2 par un niveau B1 est estimée à 50000 €/an (juillet 2020) Sur les 5 prochaines années, l'économie serait au minimum de 110000 €. Il faut également garder à l'esprit que l'ensemble de notre matériel informatique est en bout de course et qu'il aurait fallu investir pour du nouveau (serveurs et ordinateurs personnels).
Priorité	Projet en cours
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas,Rocmans - Michel,Jacqmin - Mathieu
Intervenants	Ville de Châtelet,Fournisseurs



Action - Projet	Améliorer et analyser les processus internes aux services
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	1. Augmenter l'efficacité des services par l'analyse des processus d'exécution (Contrôle interne)

Description

Formalisation des processus et procédures afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'institution en traitant au mieux les risques auxquels elle est confrontée.

Public cible : Personnel du CPAS

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Avoir annuellement formalisé 20 % des processus dans chaque service et terminer au moins 1 service complet chaque année.
Incidence budgétaire	Indéterminée
Estimations	L'amélioration des processus peut avoir pour conséquence la réorganisation des services transfert du personnel sur d'autres fonctions budgétaires.
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	CODIR -
Intervenants	



Action - Projet	Améliorer et analyser les processus de collaboration inter-services
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	1. Augmenter l'efficacité des services par l'analyse des processus d'exécution (Contrôle interne)

Description

Formalisation des processus et procédures entre les services afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'institution en traitant au mieux les risques auxquels elle est confrontée.

Cette action peut commencer entre deux ou plusieurs services une fois que chacun à lissé ses processus et procédures internes.

Public cible : Personnel du CPAS

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Créer la carte des interactions pour le 31/12/19 – Créer des groupes de travail pour le 31/03/20 – avoir formalisé l'ensemble des processus et procédure pour le 30/09/2024
Incidence budgétaire	Non
Estimations	
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	CODIR -
Intervenants	



Action - Projet

Améliorer la planification des travaux envisagés

Objectif politique

. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts

Objectif stratégique

3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient

Objectif opérationnel

1. Augmenter l'efficacité des services par l'analyse des processus d'exécution (Contrôle interne)

Description

Les travaux réalisés par le service technique ne sont, dans la plupart des cas, pas anticipés et les demandes fusent de partout. Une programmation et une planification ne sont donc pas possibles. Et le personnel est ballotté de gauche à droite. Une centralisation des demandes et l'anticipation des travaux plus conséquents permettraient une meilleure planification.

A cet effet, différentes mesures doivent être prise pour atteindre une planification optimale des travaux en tenant compte des moyens humains et matériels à disposition du service technique pour augmenter l'efficacité de ce dernier, à savoir :

- L'établissement d'un audit du fonctionnement du service et des besoins humains et matériel ;
- L'établissement d'une procédure efficace des demandes de travaux ;
- L'établissement d'un calendrier cyclique pour les tâches récurrentes ;
- Une meilleure planification des absences des membres de l'équipe au regard des travaux envisagés ;
- L'acquisition de matériel ou d'outillage répondant aux besoins et aux normes de sécurité ;
- L'analyse des locaux de travail du service technique et mise en conformité ;
- L'établissement d'une procédure de suivi des chantiers internes et externes ;
- L'acquisition d'un logiciel de planification et de suivi des chantiers.

Volet interne / Externe

Interne

Synergies

CPAS

Indicateurs

Etape 1 : 10/2019 – Etape 2 : 10/2020 – Etape 3 : 03/2020 – Etape 4 : 06/2020 – Etape 5 : 12/2022

Incidence budgétaire

Oui

Estimations

Priorité

Projet 2019

Etat d'avancement

A l'étude

Service porteur

Service technique

Service(s) partenaire(s)

Agents impliqués dans le projet

Grégoire - Georges

Intervenants



Action - Projet	Auditer et améliorer l'environnement informatique en termes de matériel, de logiciel et de réseau
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	2. Analyse de l'environnement de travail pour augmenter l'efficacité et le confort du personnel
Description	<p>L'informatique et l'informatisation de la majeure partie du travail est inévitable de nos jours. L'augmentation de la charge de travail peut être en partie comblée en disposant de logiciels performants, adaptés au contexte en constante évolution. L'acquisition de logiciels modernes demande de facto du matériel informatique (hardware) adapté à ces premiers.</p> <p>Depuis mai 2018, l'Europe nous impose un niveau de protection des données élevé et structuré. Répondre à cette nouvelle législation demande une révision en profondeur des structures (locaux, réseau informatique,...) et de l'ensemble des tâches du CPAS.</p> <p>Public cible : Personnel du CPAS</p>
Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS et Commune
Indicateurs	Avoir terminé l'étape 1 au 30/06/2022, Avoir terminé l'étape 2 au 30/06/2020, Avoir terminé l'étape 3 au 31/12/2019
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	Difficilement définissable pour le moment, elle sera le résultat d'une diminution des dépenses (leasing, suppression de logiciels,...) et de leurs augmentations (acquisition de nouveaux logiciels, nouveaux hardwares,...).
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	En cours de réalisation
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Direction générale, Service informatique
Agents impliqués dans le projet	Rocmans - Michel, Jacqmin - Mathieu
Intervenants	Ville de Châtelet, SPP IS - Gilles Kempgens, Bisoft - Quentin Randaxhe



Action - Projet	Auditer et améliorer l'environnement structurel en termes de disposition des locaux
Objectif politique	. Elargissement des services rendus à la population/Efficacité des services
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	2. Analyse de l'environnement de travail pour augmenter l'efficacité et le confort du personnel

Description

Le CPAS souhaite analyser l'opportunité d'adapter les locaux au regard de l'accessibilité du public. Celui-ci tend à augmenter au fil du temps. Lors de l'emménagement, l'implémentation des services a été pensée en fonction du contexte de l'époque (2013).

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Étape 1 pour le 28/02/2020 – Étape 2 au 30/09/2020 – Étape 3 au 30/09/2021
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	En fonction des transformations et créations de locaux, le montant peut varier.
Priorité	
Etat d'avancement	
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Direction générale,Service social - Première ligne
Agents impliqués dans le projet	Bultez - Sylvie,Jacqmin - Mathieu
Intervenants	



Action - Projet	Révision de l'organigramme, du cadre et des statuts
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	3. Augmenter l'efficacité des services par la révision de l'organigramme et des profils de fonction et des missions des services
Description	

Le fonctionnement intégral du CPAS dépend de sa structure.

L'organigramme est une représentation schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les agents du CPAS.

Il permettra de définir de manière brève toutes les fonctions, ce qui aidera dans la répartition efficace des tâches et le suivi des missions.

Le cadre est un tableau où figurent, avec la mention de leur nombre et de la qualification, tous les emplois qui, tant qualitativement que quantitativement, sont nécessaires à l'exécution correcte et efficace des tâches et des missions que la commune doit remplir.

Les statuts comportent toutes les dispositions relatives à la carrière administrative du personnel communal, du recrutement à la cessation des fonctions: les conditions de nomination des agents communaux, les conditions d'avancement, la procédure d'évaluation, les droits et les devoirs des agents, le stage, le régime de congés et d'absences, la disponibilité, les accidents du travail et les maladies professionnelles, la cessation des fonctions, etc.

La révision de ces documents permettra à chaque membre du personnel de savoir exactement le fonctionnement du CPAS, les règles qui s'impose à lui et sa situation personnelle afin d'augmenter l'efficacité du service mais aussi de vérifier si la composition actuelle du CPAS est toujours en adéquation avec ses besoins pour assurer les missions qui sont les siennes.

Étape 1 : Révision de l'organigramme.

Description: Analyse de l'outil en profondeur et réécriture de celui-ci conformément à la situation actuelle du CPAS

Étape 2: Révision du cadre

Description: Analyse du cadre actuel, vérification de son adéquation et répartition des agents en fonction des besoins ou ajout de fonctions rendues actuellement nécessaires.

Étape 3: Révision des statuts

Description: Adaptation au contexte législatif actuel, vérification des dispositions et réflexion quant au fonctionnement du CPAS

Public cible : Personnel du CPAS

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Achèvement de l'étape 1 au 31/10/2019, de l'étape 2 au 31/03/2020, de l'étape 3 au 31/12/2020
Incidence budgétaire	Indéterminée

Estimations	Sur le travail théorique, aucune dépense ne sera nécessaire. Par contre, l'incidence en pratique est impossible à définir actuellement, elle pourrait s'avérer positive ou négative selon l'analyse des besoins du CPAS.
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	En cours de réalisation
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas
Intervenants	Ville de Châtelet



Action - Projet	Redéfinir les missions des services
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	3. Augmenter l'efficacité des services par la révision de l'organigramme et des profils de fonction et des missions des services

Description

Lors de l'analyse de l'état des lieux des services effectuées en début d'année 2019, le constat a été fait que certaines missions étaient, soit réalisées par le mauvais service, soit trop morcelées.

Aussi, dans la foulée de la révision de l'organigramme, du cadre et des statuts, permettant à chaque agent de se situer dans sa carrière et dans la chaîne de décisions, il semble nécessaire de revoir la définition des missions des différents services afin de s'assurer que, premièrement, chaque tâche/mission est bien prise en compte et attribuée à un service, deuxièmement, que cette attribution a été faite de manière cohérente et que, troisièmement, il n'existe pas un morcellement trop important des missions. Cette étape permettra à chaque service de savoir ce qui lui revient et de s'assurer de la prise en charge la plus efficace de l'ensemble des missions du CPAS.

Étape 1 Titre : Etat des lieux

Description: Réalisation d'un listing de l'ensemble des tâches/missions dévolues au CPAS et du service les prenant en charge.

Étape 2 Titre : Redistribution et redéfinition

Description: Analyse et modification si nécessaire sur base de l'état des lieux

Étape 3 Titre : Communication et mise en place

Public cible : Personnel du CPAS

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Terminer l'étape 1 au 30/06/2020, l'étape deux au 30/11/2020 et l'étape 3 au 31/12/2020
Incidence budgétaire	Non
Estimations	
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas, CODIR -
Intervenants	



Action - Projet	Redéfinir les profils de fonction
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	3. Augmenter l'efficacité des services par la révision de l'organigramme et des profils de fonction et des missions des services

Description

Le « profil de fonction » explique ce qui est attendu d'un travailleur à tel poste à tel moment et ce, tant du point de vue professionnel que du point de vue humain et comportemental. En matière de bien-être au travail, il permet de prévenir (ou d'objectiver) les conflits de rôles ou de responsabilités, les surcharges (ou les sous-charges) de travail.

Au sein du CPAS, hormis les missions légales, il n'existe pas de définition des fonctions et des postes. Aussi et afin de permettre à chacun de savoir exactement ce qui est attendu de lui et les compétences qu'il doit détenir, acquérir ou conserver, il sera nécessaire de rédiger ce type de document pour chaque type de poste, documents qui seront utilisés dans le cadre du recrutement et de l'évaluation des agents.

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Avoir terminé les étapes 1 et 2 pour le CODIR d'octobre – Etape 3 – mars 2020 – Etape 4 – avril 2020 – Etape 5 – Juin 2020
Incidence budgétaire	Non
Estimations	
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	En cours de réalisation
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	CODIR -
Intervenants	



Action - Projet	Définir une démarche destinée à l'augmentation du bien-être du personnel
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	4. Réduire l'absentéisme

Description

De nombreux leviers seront activés pour améliorer les services rendus aux citoyens. L'augmentation du bien-être du personnel est un des aspects qui permettra au CPAS de poursuivre continuellement cette finalité.

Améliorer la qualité de vie du personnel sur son lieu de travail est un aspect de plus en plus présent dans nos organisations. Entrer dans cette démarche a un impact direct sur la motivation et donc, in fine sur la qualité du travail, la productivité et l'absentéisme.

Plusieurs piliers vont concourir à atteindre le bien-être au travail :

- Un management positif et bienveillant
- Favoriser l'équilibre vie professionnelle/privée
- Le contenu du travail (le sens au travail)
- L'environnement de travail (bruit, chaleur, sécurité, etc.)
- Les relations de travail
- La manière dont le travail est exercé (horaires, rythme, quantité, etc.)
- La valorisation des agents (au travers de la reconnaissance)
- Le développement personnel (par des formations par exemple).

Public cible : le citoyen et le personnel

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	31/12/2021
Incidence budgétaire	Indéterminée
Estimations	Une diminution de l'absentéisme aura un impact direct (mais difficilement chiffrable) sur les finances.
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	GRH
Agents impliqués dans le projet	CODIR -
Intervenants	Société de prévention et de sécurité au travail



Action - Projet	Analyse et amélioration de la GRH au niveau administratif et humain
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	7. Adapter les conditions de travail au contexte actuel

Description

L'efficacité d'une administration repose, en majeure partie, sur l'efficacité de son personnel. Aussi, à ce titre, une attention particulière doit être portée sur ce dernier et ce, tout au long de sa carrière, soit, de son recrutement à son départ de l'institution.

En conséquence, pour ce faire, il a lieu d'analyser et, au besoin, de modifier la procédure de gestion administrative du personnel afin de maximiser, non seulement son fonctionnement purement administratif mais aussi, son caractère humain.

En effet, l'ensemble du personnel fonctionne mieux et est plus motivé lorsqu'il se sent considéré et traité justement.

Une attention toute particulière sera portée sur la procédure de recrutement et d'accueil, sur l'anticipation des départs et sur la formation du personnel, afin de conserver la compétence la plus large chez celui-ci mais aussi de lui permettre d'évoluer dans sa carrière.

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Finalisation des étapes respectivement au 31/12/2020, 30/06/2021 et 31/12/2021 Étape 4 : 30/10/2019
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	Étape 4 : 17000 € maximum en dépense et en recette
Priorité	Projet en cours
Etat d'avancement	En cours de réalisation
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	GRH
Agents impliqués dans le projet	CODIR -
Intervenants	



Action - Projet	Mettre en place un horaire variable
Objectif politique	. Augmenté l'efficacité du CPAS
Objectif stratégique	3. Rendre le personnel encore plus efficace et efficient
Objectif opérationnel	7. Adapter les conditions de travail au contexte actuel
Description	

La manière de réguler sa vie privée et professionnel a évolué au fil du temps. L'efficacité d'un agent dépend aussi de cette régulation. En effet...

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Différence par rapport au temps de prestation de base inférieure à 10%
Incidence budgétaire	Non
Estimations	
Priorité	Projet postposé après 2019
Etat d'avancement	Indéterminé
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	GRH
Agents impliqués dans le projet	CODIR -
Intervenants	



Action - Projet	Analyser les contrats avec les fournisseurs et négocier pour faire des économies
------------------------	---

Objectif politique	. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts
Objectif stratégique	4. Rationnaliser les moyens financiers
Objectif opérationnel	1. Utiliser les moyens financiers de manière optimale

Description

Certains services, fournitures, travaux récurrents sont nécessaires à la vie du CPAS, aussi, des contrats à plus ou moins long terme sont réalisés, dans le cadre de la loi sur les marchés publics, avec des fournisseurs externes.
Il sera nécessaire de revoir ces contrats afin de s'assurer du meilleur rapport qualité prix. A cet effet, un listing des marchés récurrents sera effectué pour relancer ces contrats de manière cyclique en respectant la loi sur les marchés publics
Ex : assurances, emprunts, denrées alimentaires, produits d'entretien, téléphonie, logiciels,...

Étape 1 Titre : Etablissement d'un listing de marchés récurrents contenant les échéances des contrats

Description /

Étape 2 Titre : Relance en temps utiles des différents marchés

Description /

Public cible : Fournisseurs

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS et Commune
Indicateurs	Etablissement du listing pour le 31/12/2019 ensuite relance de minimum 3 marchés par an pour revoir l'ensemble des contrats au 31/12/2023
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	Étape 2 : Diminution globale de 20 % des dépenses 150000 €/an
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Direction générale
Service(s) partenaire(s)	Service technique
Agents impliqués dans le projet	Marsella - Lucas, Grégoire - Georges
Intervenants	Ville de Châtelet



Action - Projet	Avoir un système efficace de gestion des stocks et du patrimoine
Objectif politique	. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts
Objectif stratégique	4. Rationnaliser les moyens financiers
Objectif opérationnel	1. Utiliser les moyens financiers de manière optimale
Description	

Pour la gestion des stocks, il est question de faire un état des lieux sur nos pratiques (entrées, sorties, dates de péremption éventuelles, besoins/commandes récurrents,...) avec chaque service (technique, cuisine, MRS,...).

La gestion du patrimoine, obligatoire dans une administration, demande une révision de la procédure actuelle et sa formalisation.

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS
Indicateurs	Indicateur(s) Étape 1 – fin en 06/2020 – Étape 2 – Fin au 31/12/2020
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	L'amélioration de ces gestions aura un impact positif sur notre budget. Une meilleure prise en considération des dates de péremption évitera le gaspillage impact positif
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Recette
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	Diamantis - Théodore
Intervenants	



Action - Projet	Analyser de manière générale les créances du CPAS afin d'optimiser les récupérations
Objectif politique	. Optimisation des moyen financier/Réduction des coûts
Objectif stratégique	4. Rationnaliser les moyens financiers
Objectif opérationnel	1. Utiliser les moyens financiers de manière optimale

Description

Une gestion non structurée des créances a un impact négatif sur notre comptabilité. Non seulement en terme de travail administratif (courriers, rappels,...) mais aussi du aux éventuelles prescriptions des créances. La mise en place de règles validées par le Conseil de l'Action Sociale nous aidera à assainir la situation.

Volet interne / Externe	Interne
Synergies	CPAS et Commune
Indicataurs	Etape 1 – 31/10/2019 – Étape 2 – 30/11/2019 – Étape 3 – 31/12/2019
Incidence budgétaire	Oui
Estimations	Ce projet aura un impact non chiffrable mais positif sur notre budget et notre comptabilité.
Priorité	Projet 2019
Etat d'avancement	A l'étude
Service porteur	Recette
Service(s) partenaire(s)	Ensemble des services
Agents impliqués dans le projet	Diamantis - Théodore,Robette - Véronique
Intervenants	Ville de Châtelet,Huissiers

Annexes - Statistiques

Profil Socio-Démographique

CHATELET

Code INS	52012
Code Cluster	W12
Cluster Socio-économique	Communes fortement urbanisées à faibles revenus
Arrondissement	Arrondissement de Charleroi
Province	Hainaut
Région	Wallonie

 **Belfius**

Public Finance

VERDICQ DELPHINE

Avant-propos

1. Indicateurs démographiques - niveau de vieillissement
2. Perspectives démographiques
3. Indicateurs socio-économiques liées au vieillissement
4. Santé & assistance sociale - offres services et d'infrastructures de soins

Annexes

- Composition des clusters socio-économiques

Avant-propos

Madame, Monsieur,

Le vieillissement progressif de la population est une tendance de fond qui marquera profondément la structure et le fonctionnement de notre société dans les décennies à venir. De plus en plus pris en compte, voire figurant à l'avant-plan des grandes politiques budgétaires, économiques et sociales, de la recherche, des media, jusqu'aux stratégies commerciales des entreprises de distribution et de services, le thème du vieillissement de la population s'inscrit désormais systématiquement dans toutes les réflexions d'avenir.

Les pouvoirs publics sont particulièrement concernés par cette tendance. En 2005, déjà, une étude économique de l'OCDE relative à la Belgique, titrait : « Un défi pour les pouvoirs publics : se préparer au vieillissement démographique ».

Les communes et les C.P.A.S., en tant que pouvoirs publics les plus proches du citoyen, sont en première ligne pour gérer, au moyen d'une offre de services, les implications sociétales que génèrent une population âgée en forte croissance. Des politiques de renforcement du tissu social à la problématique du logement et de la mobilité, en passant par l'éventail de services sociaux et d'institutions de soins, les pouvoirs locaux seront aux premières loges dans l'orchestration de la « réponse » publique à la problématique du vieillissement.

Outre le vieillissement de la population, certaines grandes villes sont également confrontées à une forte croissance démographique qui nécessite de nouvelles structures d'accueil de la petite enfance et une augmentation des infrastructures scolaires.

L'enjeu est de taille. En effet, comment appréhender, dans toutes ses facettes, l'enjeu que représente les évolutions démographiques de la population pour la commune et le C.P.A.S. et déterminer les grands axes de la politique locale pour les législatures à venir ? Comment articuler le développement différencié, voire plus étoffé, du service à la population tout en assurant les équilibres financiers nécessaires à une saine gestion publique, et ce dans un contexte budgétaire difficile ?

Ce Profil Socio-Démographique a pour ambition d'éclairer la problématique démographique et sociale de votre commune au moyen d'une série de statistiques consacrées à la structure de la population et à ses perspectives d'évolution, à l'offre de services aux personnes âgées, en passant par le degré d'activité de la population, ses revenus et la dynamique immobilière. Le positionnement de votre commune par rapport à des moyennes de référence pertinentes contribue au caractère novateur de cette analyse.

Avec ce Profil Socio-Démographique, Belfius Banque sort quelque peu de son créneau habituel des études strictement financières. En effet, au vu de l'enjeu du vieillissement de la population et de ses incidences futures sur les finances de votre administration, il nous a semblé particulièrement opportun d'investir dans cette recherche et de vous présenter un cadre de référence pour l'affinement de votre politique relative aux seniors.

Cette analyse unique en Belgique illustre parfaitement notre volonté de maintenir le service aux pouvoirs locaux au cœur des préoccupations de Belfius Banque, ainsi que notre engagement à rester votre partenaire financier de référence.

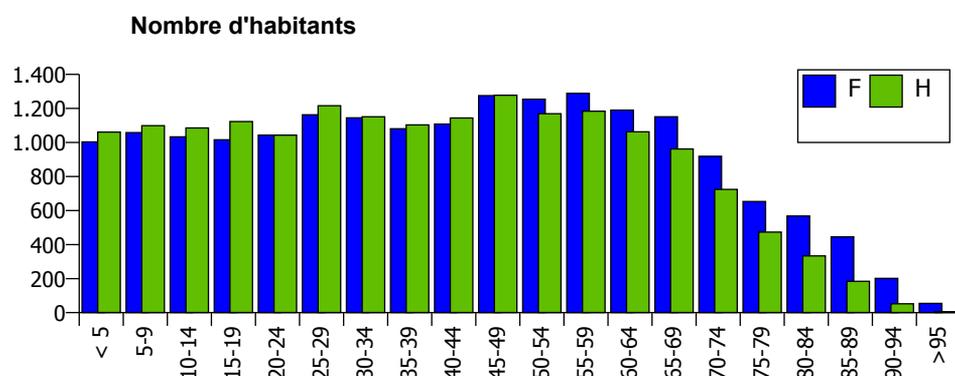
Dirk Gyselink.
Membre du Comité de Direction de Belfius Banque.

1. Indicateurs démographiques - niveau de vieillissement de la population *

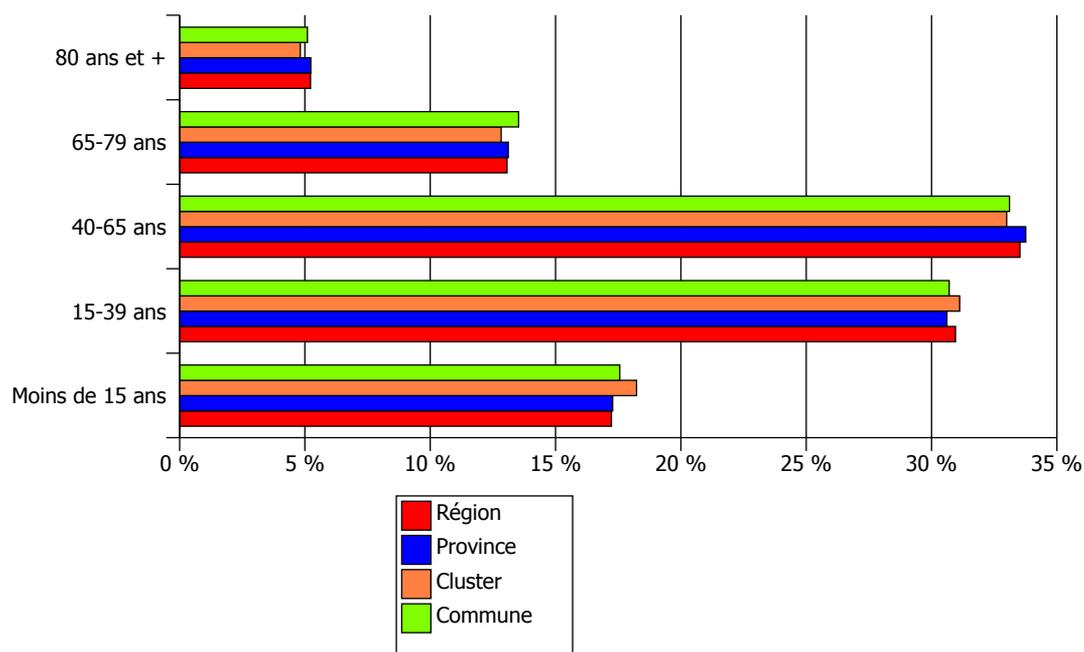
1.1. Structure démographique

Population 2018

CHATELET	Femme	%	Homme	%	Total	en %
Moins de 15 ans	3.094	48,8 %	3.245	51,2 %	6.339	17,6 %
15-39 ans	5.448	49,2 %	5.636	50,8 %	11.084	30,7 %
40-65 ans	6.116	51,2 %	5.838	48,8 %	11.954	33,1 %
65-79 ans	2.723	55,8 %	2.159	44,2 %	4.882	13,5 %
80 ans et +	1.268	68,8 %	574	31,2 %	1.842	5,1 %
Total	18.649	51,7 %	17.452	48,3 %	36.101	100,0%



Structure par âge - Comparaison : population 2018



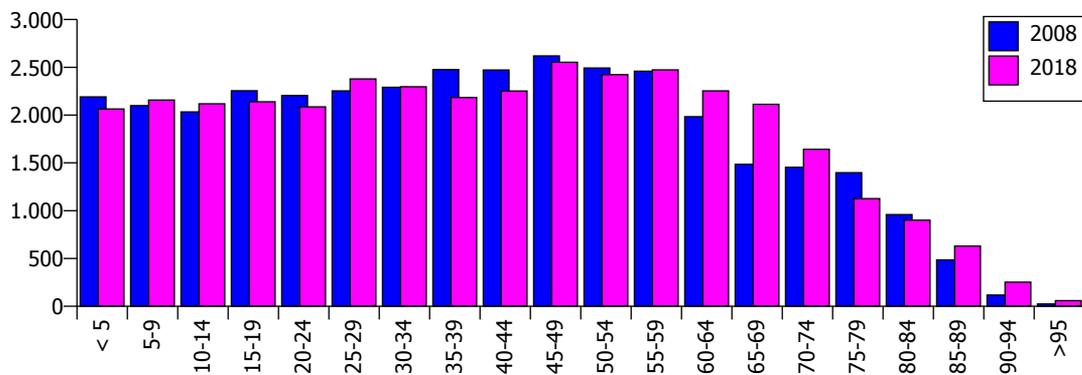
* Source : SPF Economie - DGSIE

1.2. Evolution démographique : 2008-2018

Evolution de la population totale

CHATELET	2008	2018	Variat° abs	Variat° %
Moins de 15 ans	6.323	6.339	16	0,3 %
15-39 ans	11.481	11.084	-397	-3,5 %
40-65 ans	12.027	11.954	-73	-0,6 %
65-79 ans	4.339	4.882	543	12,5 %
80 ans et +	1.585	1.842	257	16,2 %
Total	35.755	36.101	346	1,0 %

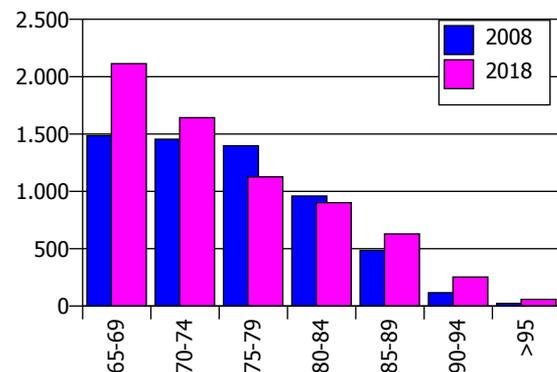
Nombre d'habitants



Evolution de la population de plus de 65 ans

CHATELET

	2008	2018	Var. abs.	Var. %
65-69	1.486	2.113	627	42,2 %
70-74	1.455	1.643	188	12,9 %
75-79	1.398	1.126	-272	-19,5 %
80-84	959	901	-58	-6,0 %
85-89	485	629	144	29,7 %
90-94	117	253	136	116,2 %
>95	24	59	35	145,8 %
Total > 65 ans	5.924	6.724	800	13,5 %



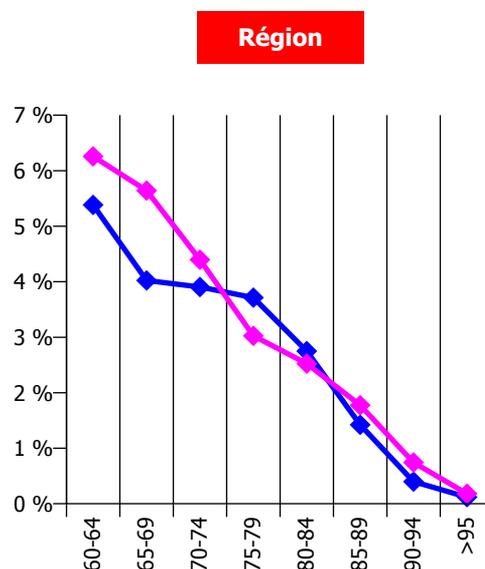
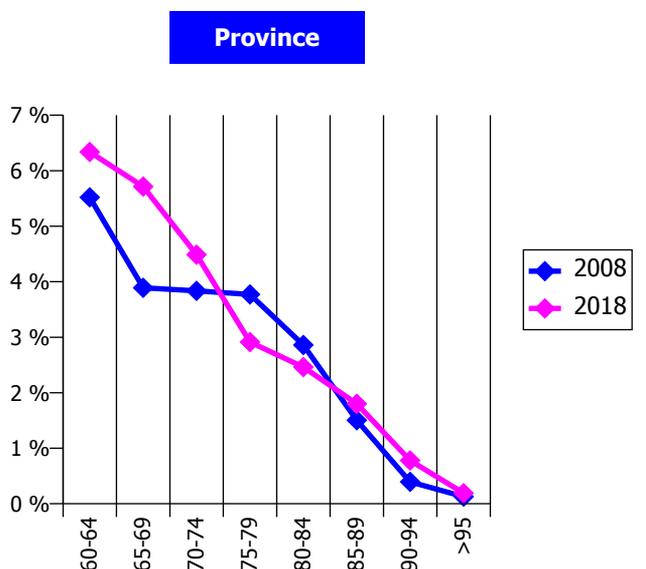
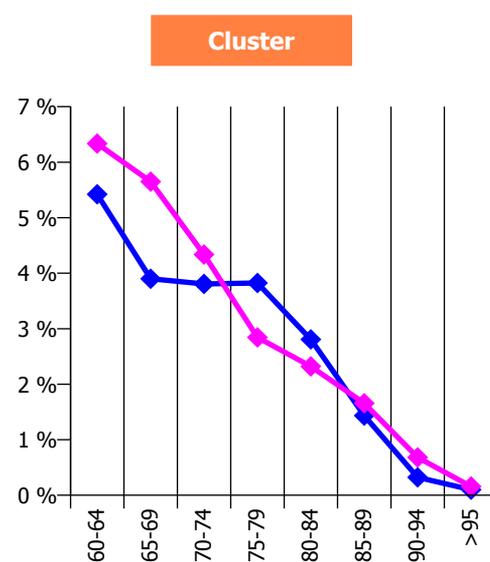
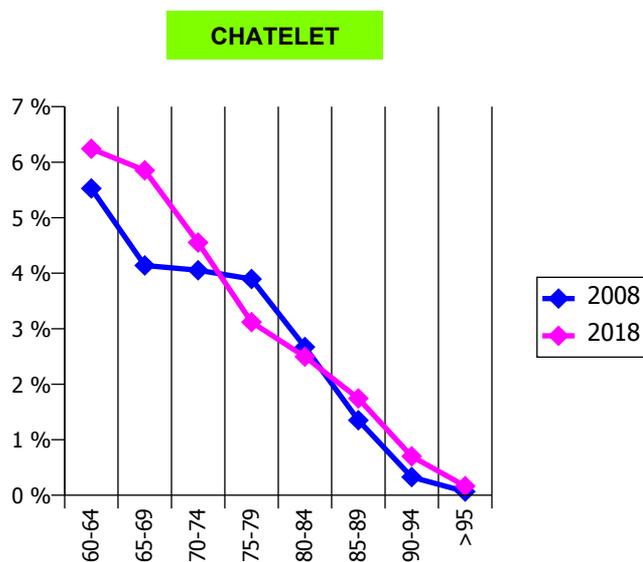
Le vieillissement de la population : une tendance fondamentale

À l'instar de la plupart des pays développés, la Belgique se trouve en pleine phase de transition démographique, combinant une diminution du taux de fécondité à une augmentation considérable de l'espérance de vie. Les nouvelles prévisions démographiques du Bureau fédéral du plan font état d'une croissance de la population belge de 10,6 millions en 2007 à 12,6 millions en 2060 (+ 19,6 %), mais également d'un glissement de la concentration de la population vers les catégories d'âge plus élevées (avec un part de 26,3 % pour les personnes de 65 ans et plus).

Evolution de la population de + de 60 ans - comparaison

En % de la population totale

	CHATELET		Cluster		Province		Région	
	2008	2018	2008	2018	2008	2018	2008	2018
60-64	5,5 %	6,2 %	5,4 %	6,3 %	5,5 %	6,3 %	5,4 %	6,3 %
65-69	4,1 %	5,9 %	3,9 %	5,7 %	3,9 %	5,7 %	4,0 %	5,6 %
70-74	4,1 %	4,6 %	3,8 %	4,3 %	3,8 %	4,5 %	3,9 %	4,4 %
75-79	3,9 %	3,1 %	3,8 %	2,8 %	3,8 %	2,9 %	3,7 %	3,0 %
80-84	2,7 %	2,5 %	2,8 %	2,3 %	2,9 %	2,5 %	2,8 %	2,5 %
85-89	1,4 %	1,7 %	1,4 %	1,7 %	1,5 %	1,8 %	1,4 %	1,8 %
90-94	0,3 %	0,7 %	0,3 %	0,7 %	0,4 %	0,8 %	0,4 %	0,7 %
>95	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,2 %	0,1 %	0,2 %
Pop > 60	22,0 %	24,9 %	21,6 %	24,0 %	21,9 %	24,7 %	21,7 %	24,5 %



* Source : SPF Economie - DGSIE

Evolution comparative des coefficients démographiques : 2008-2018

Vieillessement	CHATELET	Cluster	Province	Région
2008	93,7 %	90,2 %	93,7 %	92,8 %
2018	106,1 %	96,8 %	106,2 %	106,1 %
Différence 2008-18	12,4 %	6,6 %	12,5 %	13,4 %

Dépendance				
2008	52,1 %	52,2 %	51,6 %	51,8 %
2018	56,7 %	56,0 %	55,3 %	55,1 %
Différence 2008-18	4,6 %	3,7 %	3,7 %	3,3 %

Dépendance âgés				
2008	25,2 %	24,8 %	25,0 %	24,9 %
2018	29,2 %	27,5 %	28,5 %	28,4 %
Différence 2008-18	4,0 %	2,8 %	3,5 %	3,4 %

Vieillessement actifs pot.				
2008	104,8 %	104,1 %	106,2 %	105,3 %
2018	107,8 %	106,0 %	110,3 %	108,3 %
Différence 2008-18	3,1 %	1,9 %	4,0 %	3,0 %

Intensité du vieillissement				
2008	26,8 %	28,8 %	29,8 %	28,7 %
2018	27,4 %	27,3 %	28,5 %	28,6 %
Différence 2008-18	0,6 %	-1,5 %	-1,3 %	-0,2 %

Principaux indicateurs de structure démographique : définition *

Coefficient de vieillissement	Ce coefficient représente la part des plus âgés (65 ans et plus) par rapport à celle des plus jeunes (moins de 15 ans). Il est exprimé en pourcentage.
Coefficient de dépendance	Ce coefficient s'obtient en divisant la population se trouvant dans les tranches d'âge les plus dépendantes (moins de 15 ans, 65 ans et plus) par la population la plus susceptible d'exercer une activité professionnelle (15 à 64 ans). Il est exprimé en pourcentage.
Coefficient de dépendance des âgés	Il s'agit de la partie du coefficient de dépendance qui ne concerne que les 65 ans et plus. Il est exprimé en pourcentage.
Coefficient de vieillissement des actifs potentiels	Si l'on sépare les actifs potentiels (les 15-64 ans) en deux groupes d'âges de 25 ans, ce coefficient mesure la proportion des plus âgés d'entre eux (40-64 ans) par rapport au plus jeunes (15-39 ans). Il est exprimé en pourcentage.
Coefficient d'intensité du vieillissement	Ce coefficient représente, au sein des âgés (65 ans et plus), le pourcentage des plus âgés d'entre eux (80 ans et plus).

Evolution démographique - Composantes *

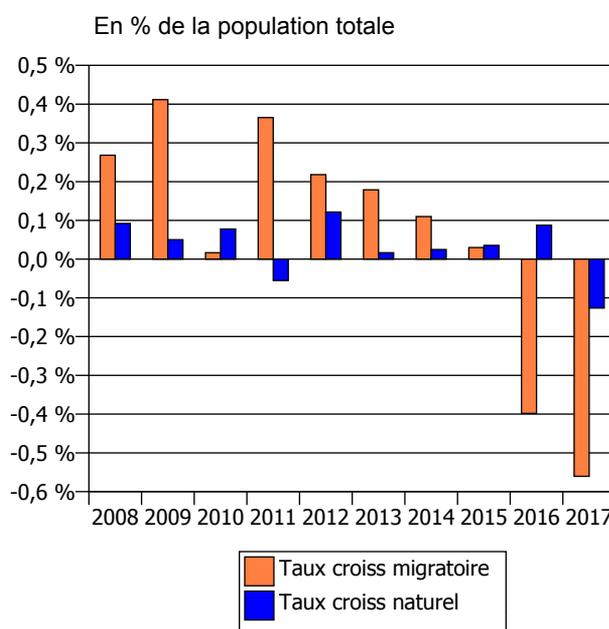
Evolution démographique au niveau communal

L'analyse démographique, généralement traitée au niveau macroéconomique, présente toutefois un grand intérêt au niveau local. La commune est en effet l'unité spatiale qui maximise les différences démographiques et où l'évolution peut connaître les plus grandes fluctuations au cours d'une période considérée.

L'évolution de la population au cours d'une période considérée résulte à la fois d'une composante naturelle (c-à-d l'écart entre les naissances et les décès) et d'une composante migratoire (c-à-d de l'écart entre les arrivées et les départs). Ces deux composantes peuvent être alternativement ou simultanément positives ou négatives d'une année à l'autre.

Commune : **CHATELET**

Année	Population au 1/1	Solde naturel	Solde migratoire	Variat° populat°
2008	35.755	33	96	129
2009	35.884	18	148	166
2010	36.050	28	6	34
2011	36.084	-20	132	112
2012	36.196	44	79	123
2013	36.319	6	65	71
2014	36.390	9	40	49
2015	36.439	13	11	24
2016	36.463	32	-145	-113
2017	36.350	-46	-203	-249
2008-2017		117	229	346



Pour la majorité des communes (+/-80%), le rôle du bilan migratoire est toutefois plus déterminant que celui du bilan naturel. Les grandes agglomérations du pays (les communes bruxelloises exceptées, car soutenue par une forte immigration internationale), et les communes rurales présentent un bilan démographique le plus souvent négatif. A contrario, les communes périurbaines, de nombreuses communes frontalières et les communes touristiques (notamment sous l'influence de l'installation de pensionnés) connaissent une évolution démographique positive.

Evolution comparative (taux de croissance 2008-2017 en % de la population)

2008-2017	Solde naturel	Solde migratoire	Taux croiss. tot
CHATELET	0,32 %	0,64 %	0,96 %
Cluster	0,48 %	2,61 %	3,09 %
Province	-0,28 %	3,43 %	3,15 %
Région	0,41 %	4,32 %	4,73 %

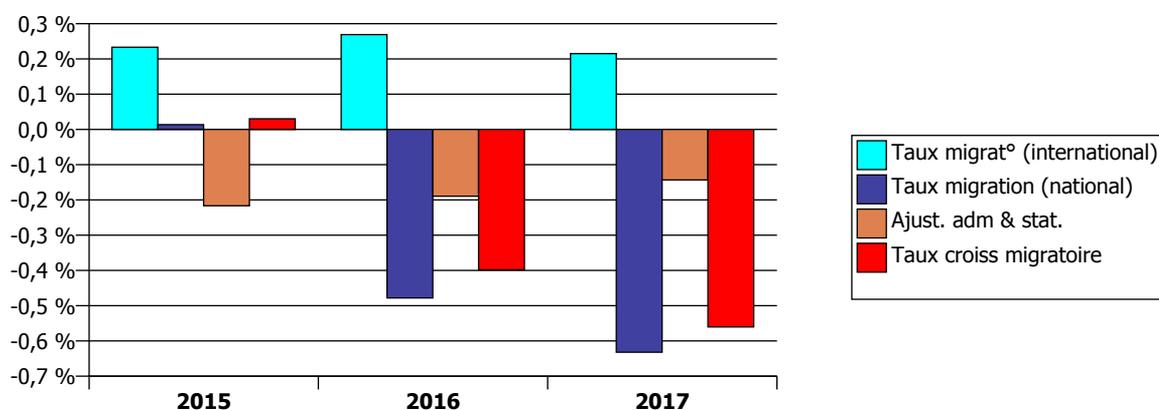
* Source : sur base des statistiques du SPF Economie - DGSIE

Evolution des composantes migratoires

CHATELET

	Immigrations internationales	Emigrations internationales	Solde migratoire (international)	Solde migratoire (national)	Adaptat° admin. & ajust. stat.	Solde migratoire total
2013	178	42	136	86	-157	65
2014	176	56	120	-35	-45	40
2015	158	73	85	5	-79	11
2016	179	81	98	-174	-69	-145
2017	150	72	78	-229	-52	-203
Total	841	324	517	-347	-402	-232

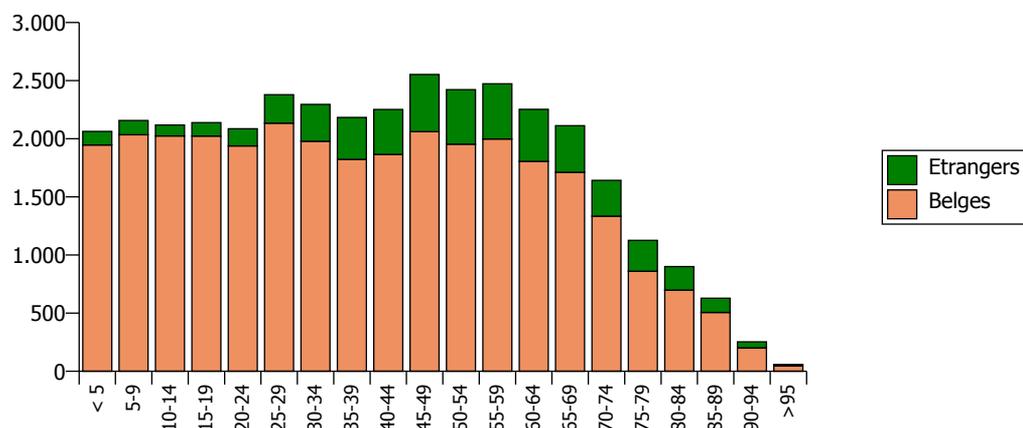
Taux de croissance des composantes migratoires (en % population)



Part de la population belge et étrangère

% Pop. étrangère	CHATELET	Cluster	Province	Région
2008	15,17 %	13,42 %	11,15 %	9,30 %
2018	14,27 %	12,86 %	11,95 %	10,19 %
Différence 2008-18	-0,91 %	-0,56 %	0,79 %	0,88 %

Répartition de la population belge et étrangère par catégories d'âge (2018)



* Source : sur base des statistiques du SPF Economie - DGSIE

Autres indicateurs d'évolution et de structure démographique

Taux natalité	CHATELET	Cluster	Province	Région
2008	1,28 %	1,24 %	1,17 %	1,17 %
2017	1,03 %	1,10 %	1,02 %	1,02 %
Moyenne 2008-17	1,18 %	1,17 %	1,10 %	1,10 %

Taux mortalité	CHATELET	Cluster	Province	Région
2008	1,18 %	1,15 %	1,15 %	1,08 %
2017	1,16 %	1,08 %	1,10 %	1,05 %
Moyenne 2008-2017	1,15 %	1,12 %	1,13 %	1,06 %

Rap. masculinité	CHATELET	Cluster	Province	Région
2008	90,13 %	91,28 %	92,67 %	93,81 %
2018	93,58 %	93,20 %	94,64 %	95,47 %
Evolut° 2008-18	3,45 %	1,92 %	1,96 %	1,65 %

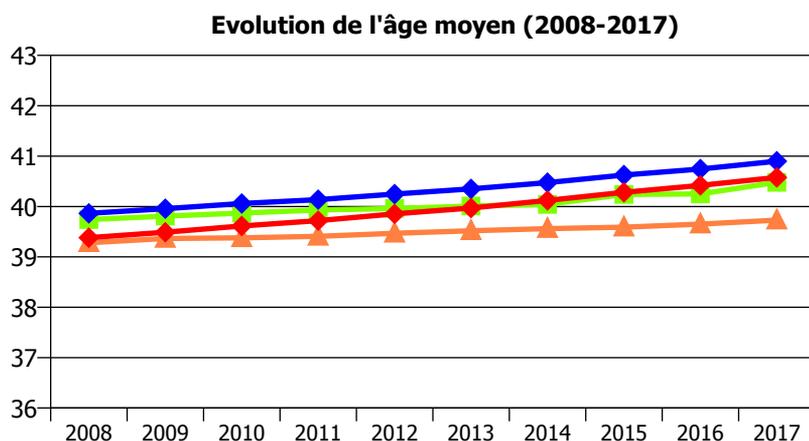
L'évolution naturelle de la population (soit le solde naturel) est elle-même influencée par le taux de natalité et de mortalité soit respectivement le nombre de naissances et le nombre de décès enregistré au cours d'une année rapporté à la population totale. La répartition de la population selon l'âge exerce évidemment une influence déterminante sur le mouvement naturel.

Enfin, le rapport de masculinité s'obtient en divisant le nombre d'hommes par le nombre de femmes. Ce rapport évolue également avec l'âge. Il est supérieur à 100% à la naissance et pour les tranches d'âges les plus jeunes ; les naissances de garçons étant en moyenne supérieure aux filles. Il est par contre inférieur à 100% pour les tranches d'âge les plus élevées, l'espérance de vie étant sensiblement plus élevée pour les femmes que pour les hommes. Au total, les deux phénomènes ont tendance à se compenser de sorte que le rapport de masculinité est généralement proche de 100% pour l'ensemble de la population. Avec le vieillissement de la population, et la sur-représentation des femmes dans les catégories d'âge les plus élevées, ce rapport tend nettement à descendre sous les 100%.

Age moyen

Notion purement arithmétique calculée à partir des effectifs classés par année de naissance de la population considérée.

Age moyen	CHATELET	Cluster	Province	Région
2008	39,7	39,3	39,9	39,4
2017	40,5	39,7	40,9	40,6
Evolution (en année)	0,7	0,4	1,0	1,2

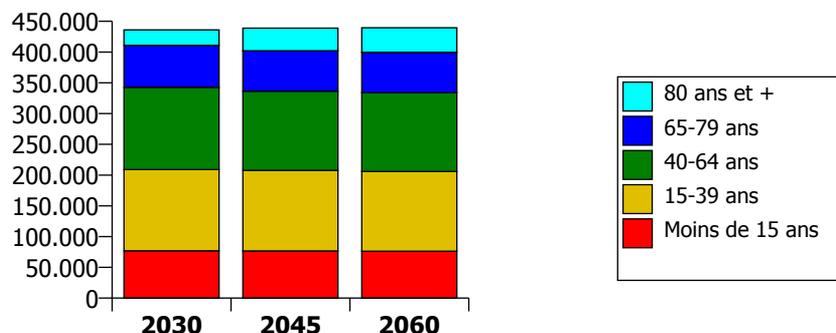


* Source : sur base des statistiques du SPF Economie - DGSIE

2.1 Prévisions à long terme (2015-2060) au niveau de l'arrondissement *

Le bureau fédéral du Plan et la Direction générale Statistique et Information économique, en collaboration avec un Comité scientifique d'accompagnement, ont publié en mai 2008 une nouvelle édition des perspectives démographiques. Elles couvrent la période 2015-2060 et les résultats sont disponibles au niveau de l'arrondissement.

Arrondissement de Charleroi



Evolution comparative de la structure par âge 2016-2060

Taux de croissance de la population (2016-2060) par catégories d'âge

	Arrond.	Province	Région
Moins de 15 ans	-1,8 %	4,6 %	10,4 %
15-39 ans	-2,6 %	3,6 %	8,1 %
40-64 ans	-11,0 %	-5,1 %	-0,3 %
65-79 ans	22,3 %	32,6 %	39,8 %
80 ans et +	83,0 %	100,9 %	113,5 %
Population Tot.	2,2 %	9,6 %	15,2 %

Evolution des catégories d'âge (en % de la population totale)

		2030	2045	2060
Moins de 15 ans	Arrond.	17,7 %	17,5 %	17,3 %
	Province	17,0 %	16,8 %	16,7 %
	Région	17,2 %	16,7 %	16,7 %
15-39 ans	Arrond.	30,3 %	29,9 %	29,6 %
	Province	29,8 %	29,1 %	29,0 %
	Région	29,9 %	29,3 %	29,1 %
40-64 ans	Arrond.	30,6 %	29,3 %	29,1 %
	Province	31,1 %	29,8 %	29,4 %
	Région	30,9 %	29,8 %	29,2 %
65-79 ans	Arrond.	15,6 %	15,0 %	14,9 %
	Province	15,9 %	15,4 %	15,2 %
	Région	15,8 %	15,2 %	15,3 %
80 ans et +	Arrond.	5,8 %	8,3 %	9,1 %
	Province	6,1 %	8,8 %	9,7 %
	Région	6,1 %	9,0 %	9,7 %

Evolution des indicateurs de vieillissement

Vieillessement	Arrondissement	Province	Région
2030	121,5 %	129,0 %	128,0 %
2045	133,7 %	144,0 %	144,5 %
2060	138,4 %	148,8 %	149,5 %

Dépendance			
2030	64,2 %	64,0 %	64,3 %
2045	69,0 %	69,8 %	69,2 %
2060	70,4 %	71,4 %	71,5 %

Dépendance des âgés			
2030	35,2 %	36,1 %	36,1 %
2045	39,5 %	41,2 %	40,9 %
2060	40,9 %	42,7 %	42,8 %

Vieillessement actifs pot.			
2030	101,2 %	104,3 %	103,3 %
2045	98,1 %	102,2 %	101,7 %
2060	98,5 %	101,5 %	100,5 %

Intensité du vieill.			
2030	27,1 %	27,7 %	27,9 %
2045	35,7 %	36,4 %	37,2 %
2060	37,8 %	38,9 %	38,8 %

Perspectives démographiques 2015-2060 du Bureau du Plan et du SPF Economie

Les perspectives de population 2015-2060 ont pour point de départ les observations au 1er janvier 2015. Elles couvrent 45 années de simulation jusqu'en 2060. Elles sont élaborées par arrondissement, âge, sexe et essentiellement deux groupes de nationalité.

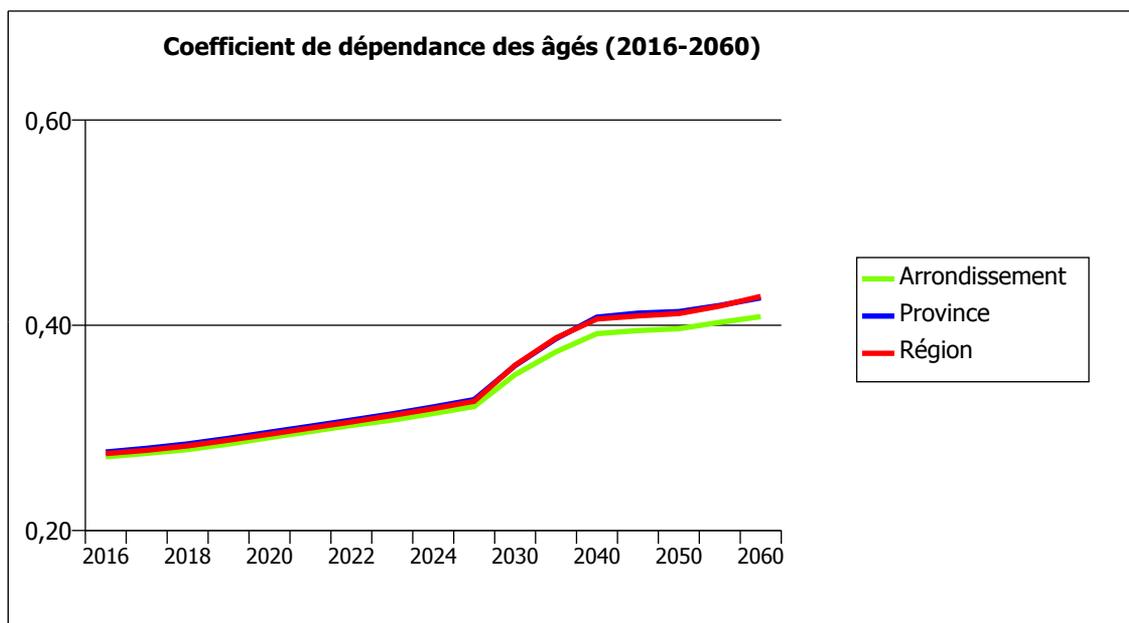
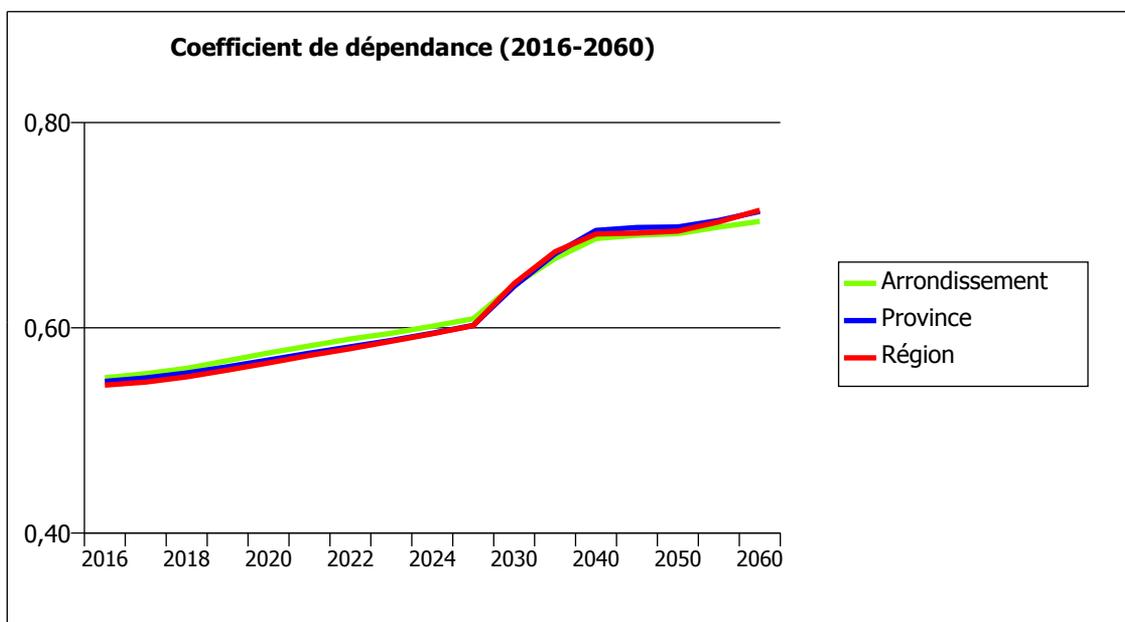
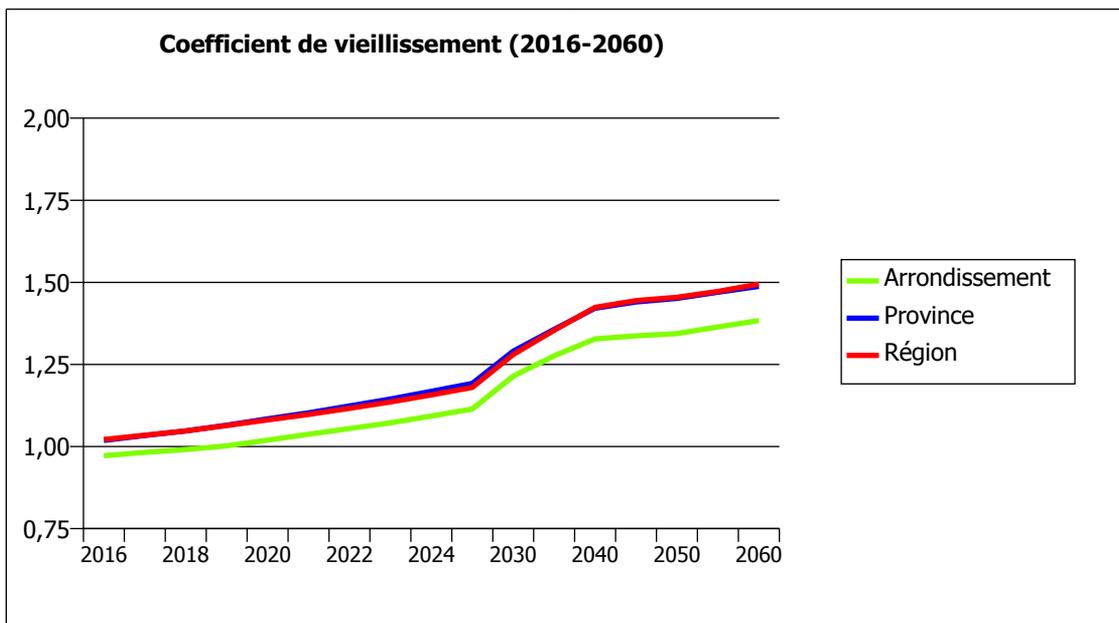
Par rapport aux perspectives de population de 2001, les hypothèses de base relatives à la fécondité, à la mortalité et aux migrations ont en particulier été revues.

La baisse de la mortalité se poursuit à tous les âges tandis que l'indicateur conjoncturel de fécondité (ou nombre moyen d'enfants par femme) se stabiliserait au niveau de 1,77 enfant par femme en 2060, après une légère poursuite de la croissance observée ces dernières années. Enfin, les hypothèses relatives aux migrations internationales ont été fondamentalement revues en tenant compte de la croissance des flux moyens d'immigration observée ces trois dernières années.

Si la plus haute fécondité et la plus forte immigration nette contribuent à ralentir quelque peu le processus de vieillissement par rapport aux projections antérieures, il n'empêche que les indicateurs démographiques traduisent un net vieillissement de la population d'ici 2060.

Cette évolution est toutefois assez contrastée selon les régions. C'est principalement la région de Bruxelles-capitale, principale porte d'entrée de la migration internationale, qui se démarque du reste du pays. A titre d'exemple, le coefficient de dépendance des âgés y serait de 38,51 en 2060, valeur à comparer à celle de 44,71 pour la Wallonie et à 48,72 pour la Flandre où le vieillissement de la population y serait le plus prononcé.

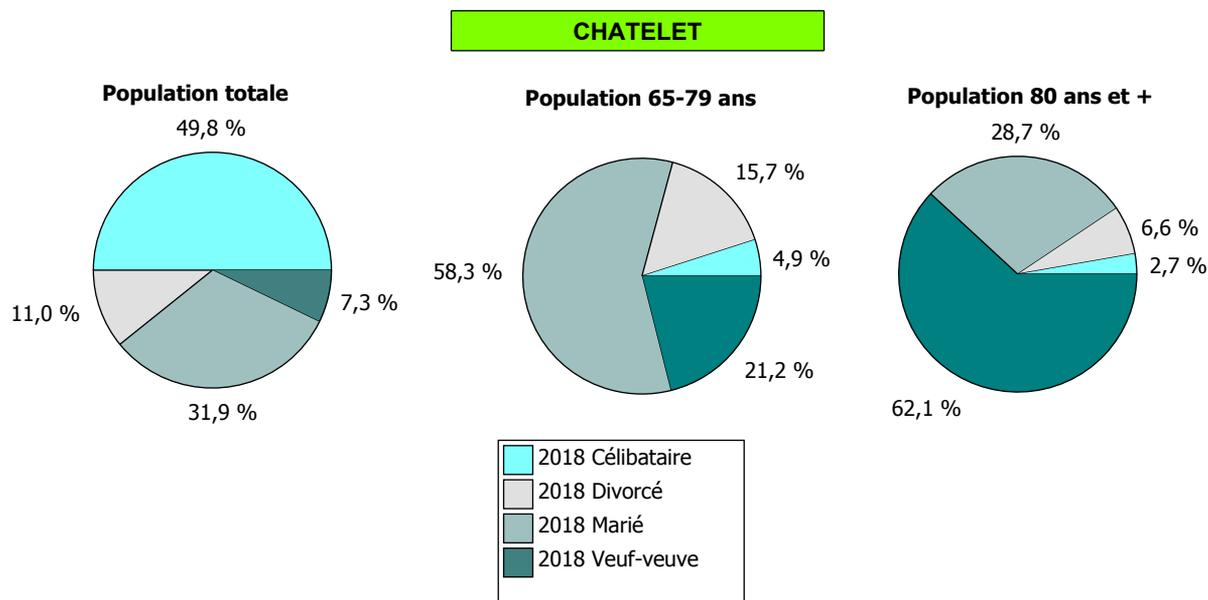
Pour plus d'info : voir site du Bureau Fédéral du Plan : www.plan.be « Perspectives démographiques 2015-2060 » édité par le Bureau fédéral du Plan et la Direction générale Statistique et Information économique du SPF Economie.



3. Indicateurs socio-économiques liés au vieillissement

3.1. Etat civil - position économique

Etat civil en fonction de l'âge (2018)



Nbr pers. veufs/veuves	Sexe	CHATELET		Cluster	Province	Région
65-79 ans	Femme	848	2,4 %	2,2 %	2,1 %	1,9 %
	Homme	185	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %
	Total	1.033	2,9 %	2,7 %	2,6 %	2,4 %
80 ans et +	Femme	957	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,4 %
	Homme	186	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %
	Total	1.143	3,2 %	3,1 %	3,1 %	2,9 %
Total veufs > 65 ans	Total général	2.176	6,1 %	5,8 %	5,7 %	5,4 %

Nombre et taille moyenne des ménages

Nombre moyen de ménages	CHATELET
2011	15.955
2018	15.878
Evolution 2011-2018	-77
Evolution en % (p/r à 2011)	-0,48 %

Taille moyenne des ménages	CHATELET	Cluster	Province	Région
2011	2,26	2,33	2,30	2,32
2018	2,27	2,33	2,29	2,30

Source : SPF Economie - DGSIE

Position socio-économique (2016)

CHATELET	Femme	Homme	Total	en %
Population active occupée	5.166	6.128	11.294	31,0 %
Population active non occupée	1.517	1.675	3.192	8,8 %
Population non active	12.152	9.736	21.888	60,2 %
Population totale	18.835	17.539	36.374	100,0 %

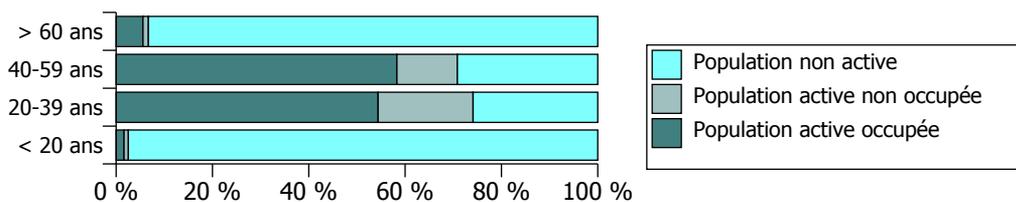
Source : WSE

Position socio-économique

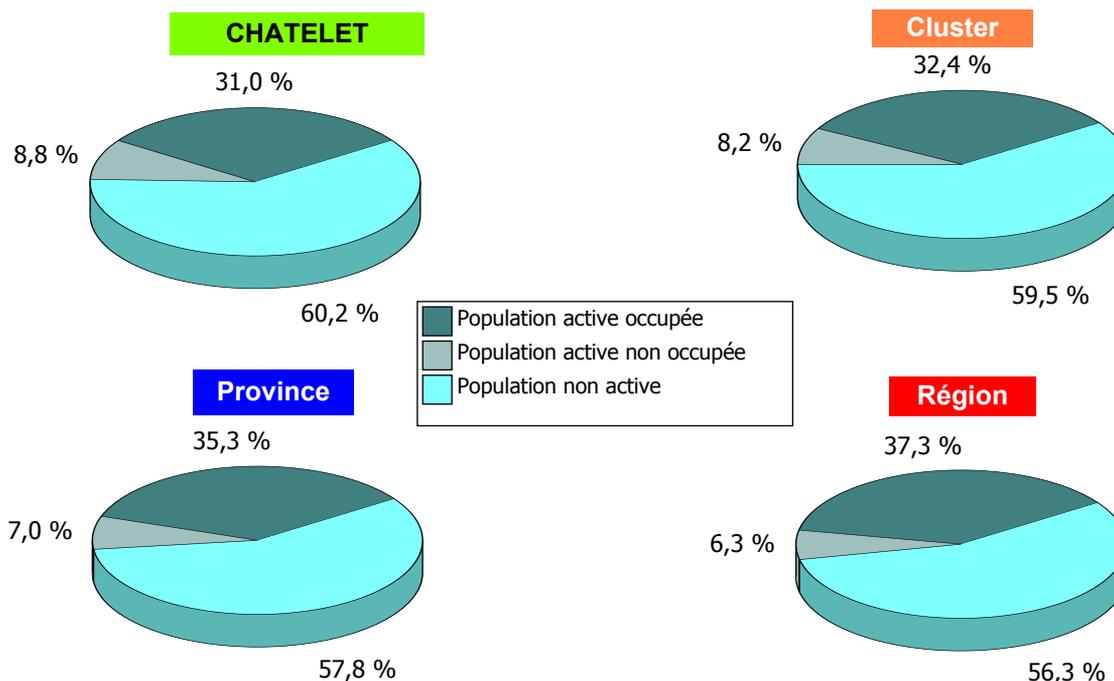
Population active occupée :
Les personnes qui travaillent. Calcul de la somme des employés et indépendants, corrigés pour ceux qui travaillent dans les deux systèmes.

Population active non-occupée :
Les personnes qui n'ont aucun travail, mais sont à la recherche active d'un travail et immédiatement disponibles. Ils sont chiffrés sur base des statistiques régionales (Forem, Actiris, VDAB) et groupés par l'office national de l'emploi.

Population non active :
La population non active regroupe les personnes qui n'ont aucun travail, ne sont pas à la recherche et/ou ne sont pas disponibles.



Comparaison de la structure de la population active / inactive



Taux d'activité - taux de chômage (par catégories d'âge)

	CHATELET	Cluster	Province	Région
Taux d'activité	62,1 %	63,1 %	65,4 %	67,5 %
45-49 ans	73,9 %	76,0 %	79,7 %	82,5 %
50-54 ans	70,2 %	70,9 %	75,7 %	79,2 %
55-59 ans	63,1 %	63,7 %	68,4 %	72,0 %
60-64 ans	26,1 %	27,1 %	30,6 %	34,5 %

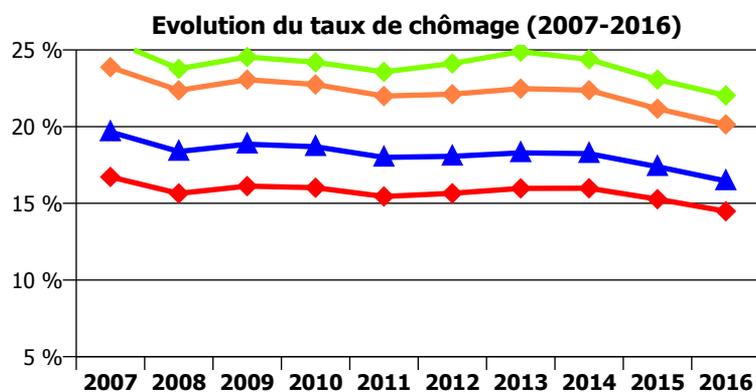
Taux d'activité :

Représente les "forces de travail" (personnes actives occupées et personnes actives non-occupées) en pourcentage de la population de 15 à 64 ans (donc de la population en âge de travailler).

Taux de chômage :

Représente les chômeurs (=population active non-occupée) en pourcentage des forces de travail (= population active occupée et non occupée)

	CHATELET	Cluster	Province	Région
Taux de chômage	22,0 %	20,1 %	16,5 %	14,5 %
18-19 ans	46,4 %	45,2 %	42,5 %	36,9 %
20-24 ans	43,4 %	41,6 %	37,9 %	33,8 %
25-29 ans	26,7 %	24,7 %	22,0 %	19,2 %
30-34 ans	22,9 %	19,7 %	16,0 %	13,8 %
35-39 ans	18,6 %	16,1 %	12,9 %	11,3 %



Source : WSE

Structure de la population non occupée et pensionnée (2016)

	CHATELET	Cluster	Province	Région
Bénéficiaire d'une pension	28,6 %	28,6 %	29,9 %	29,5 %
Enfants bénéficiaires d'allocations familiales	40,1 %	41,6 %	40,9 %	41,1 %
Interruption / mise en disp.	4,6 %	4,2 %	3,8 %	3,4 %
Bénéficiaire aide sociale	3,4 %	2,6 %	2,3 %	2,2 %
Incapacité / handicap	8,9 %	9,2 %	7,4 %	5,9 %
Autre	14,5 %	13,7 %	15,6 %	17,8 %
	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS)

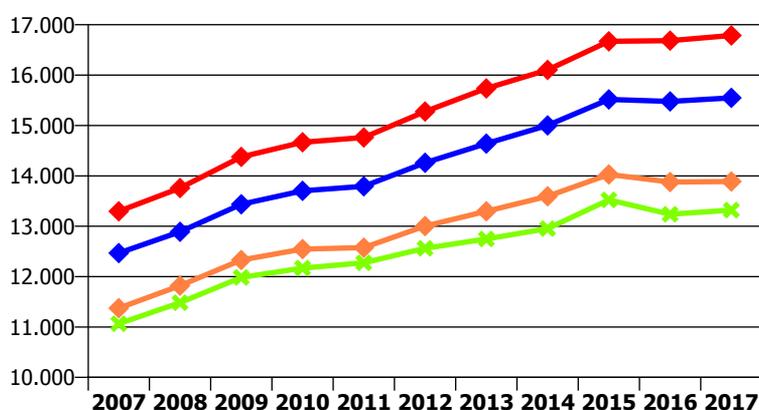
3.2. Revenus des ménages et allocations de pension

Niveau de revenus des ménages (sur base des déclarations fiscales 2017 - revenus 2016)

Revenu moyen (déclarat°)	CHATELET	Cluster	Province	Région
2007	19.283	19.718	22.826	24.449
2017	23.847	24.716	29.159	31.513

Revenu moyen (par hab.)	CHATELET	Cluster	Province	Région
2007	11.066	11.376	12.467	13.298
2017	13.321	13.888	15.550	16.787

Evolution du revenu moyen par hab. (2007-2017)



Structure des revenus (déclarations 2017 - revenus 2016)

EUR par Hab.	CHATELET	Cluster	Province	Région
Revenus professionnels	13.233	13.790	15.353	16.535
Revenus immobiliers	114	123	180	230
Revenus mobiliers	10	11	54	56
Revenus divers	10	9	14	20
Dépenses déductibles	-46	-46	-51	-55
Revenus nets imposables	13.321	13.888	15.550	16.787

Répartition des déclarations par tranche de revenus

	CHATELET		Cluster	Province	Région
	Nombre	% total décl.	% total décl.	% total décl.	% total décl.
<10.000	2.884	14,2 %	13,6 %	13,6 %	14,2 %
<20.000	7.703	37,9 %	36,9 %	33,3 %	29,9 %
<30.000	4.740	23,3 %	22,7 %	22,0 %	21,4 %
<40.000	2.313	11,4 %	11,9 %	12,3 %	12,5 %
<50.000	1.122	5,5 %	6,1 %	6,8 %	7,3 %
>50.000	1.543	7,6 %	8,9 %	12,1 %	14,7 %
Nbr. tot. déclarat°	20.305	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Nombre de déclarat° (en % populat°)	55,6 %	55,7 %	56,3 %	56,2 %
--	---------------	---------------	---------------	---------------

Source : SPF Economie (Statbel) - revenus fiscaux

Bénéficiaires d'allocation de pension (ONP) - 2018

Bénéficiaires pension	CHATELET		Cluster	Province	Région
	Nombre	en % populat°	en % populat°	en % populat°	en % populat°
Pension trav. (salar. & indep)	6.164	17,1 %	16,4 %	16,5 %	16,0 %
GRAPA & Rev. garanti	455	1,3 %	1,1 %	1,0 %	1,0 %
Total	6.619	18,3 %	17,5 %	17,5 %	17,0 %

Allocation mensuelle moyenne	CHATELET	Cluster	Province	Région
Salariés	1.215,0	1.160,7	1.066,4	1.004,1
Indépendants	393,3	424,4	554,8	555,3
GRAPA & Rev. garanti	323,6	353,7	347,3	352,2

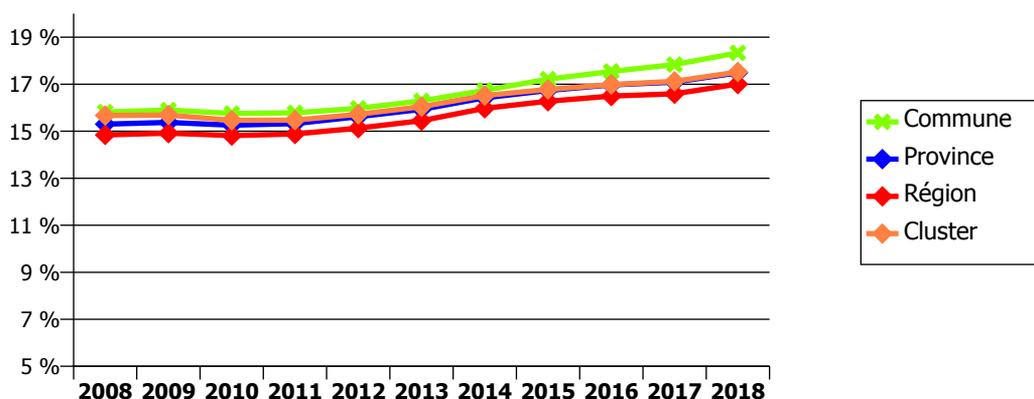
Source : ONP

L'office national des pensions (ONP) dispose de statistiques portant notamment sur le nombre de bénéficiaires au 1^{er} janvier de l'exercice considéré ainsi que sur le montant des pensions versées. Ces dernières sont des montants mensuels bruts. Ces chiffres n'incluent que la pension légale (sans tenir compte des apports éventuels des 2^o et 3^o piliers).

La population âgée est davantage exposée au risque de pauvreté. Le système belge prévoit dès lors divers instruments pour assurer un montant minimum de pension.

La GRAPA (garantie de revenus aux personnes âgées) est une allocation d'aide sociale pour personnes âgées et constitue principalement un complément aux pensions des régimes salarié et indépendant. La GRAPA a été introduite en 1991 en remplacement du RGPA (revenu garanti aux personnes âgées). Cette allocation tend à disparaître car ce n'est que dans le cas où l'allocation RGPA s'avère plus avantageuse que le droit a été maintenu.

Evolution des bénéficiaires de pension (ONP) - en % de la population (2008-2018)



Bénéficiaires des droits à l'intégration et à l'aide sociale - 2017

CHATELET	2008	2017
Equivalent revenu d'intégration (DAS)	71,8	18,9
Revenu d'Intégration Sociale (DIS)	598,6	1.131,3
Total	670,3	1.150,2

Moyenne annuelle calculée à partir des chiffres mensuels de l'année considérée

Droit à l'intégration sociale (DIS)

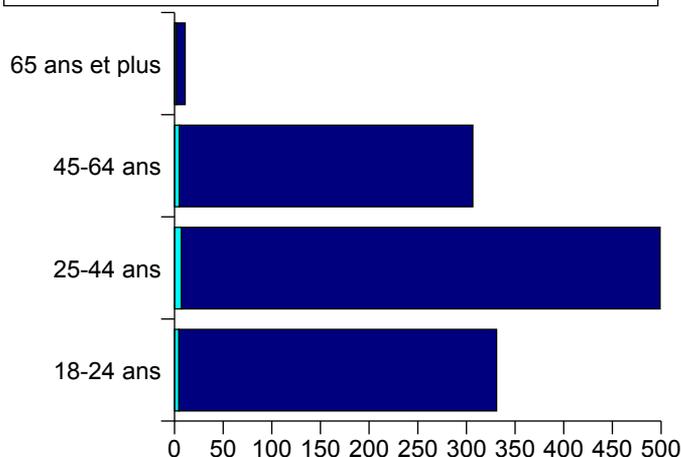
Le droit à l'intégration sociale (DIS) prend la forme d'une part d'un revenu d'intégration, assorti ou non d'un projet individualisé d'intégration sociale et d'autre part d'une mise à l'emploi.
Ce droit a fait l'objet d'une première modification importante en octobre 2002, lors du remplacement de la loi du 7 août 1974 instituant le droit à un minimum de moyens d'existence par la loi du 26 mai 2002. Une deuxième modification est intervenue le 1er janvier 2005 lors de l'introduction des nouvelles catégories du revenu d'intégration.

Droit à l'aide sociale (DAS)

Le droit à l'aide sociale porte sur trois types d'aide : l'aide financière (équivalent du revenu d'intégration), les mesures de mise à l'emploi et/ou l'aide médicale urgente.
Seulement les candidat-refugié et les étrangers inscrit dans le registre populations (cat. B et I) sans droit minimex (nationalité) ont ce droit.
Base légale : la loi organique et la loi du 2 avril 1965 relative à la prise en charge des secours accordés par les centres publics d'aide sociale.

Les données chiffrées sont basées sur les demandes de remboursement introduites par 589 CPAS auprès du SPP Intégration sociale

Nombre de bénéficiaires par catégories d'âge (2017)



CHATELET	2008	2017	Evol. abs.	Evol. en %
18-24 ans	185,2	331,0	145,8	78,8 %
25-44 ans	267,7	499,0	231,3	86,4 %
45-64 ans	203,9	306,5	102,6	50,3 %
65 ans et plus	10,1	11,0	0,9	9,0 %
Total	666,8	1.147,5	480,7	72,1 %

■ Revenu d'Intégration Sociale (DIS) 2017
■ Equivalent revenu d'intégration (DAS) 2017

Nombre de bénéficiaires de l'intégration et de l'aide sociale (pour 1000 habitants) - 2017

Population totale	CHATELET	Cluster	Province	Région
Equivalent revenu d'intégration (DAS)	0,5	0,7	0,6	1,0
Revenu d'Intégration Sociale (DIS)	31,1	25,4	20,5	18,1
Total	31,6	26,2	21,1	19,1

Source : SPP Intégration sociale

Nombre de bénéficiaires de la garantie de revenus aux personnes âgées (Grapa) - 2018

En % de la pop. de 65 ans et +	CHATELET	Cluster	Province	Région
	6,77 %	6,13 %	5,54 %	5,47 %

3.3. Bénéficiaires de l'intervention majorée en soins de santé (BIM-Omnio)

Les personnes ayant des revenus modestes peuvent bénéficier d'un remboursement plus élevé de leurs soins de santé. Deux statuts permettent d'ouvrir ce droit : le statut BIM et le statut OMNIO.

Le statut de bénéficiaire de l'intervention majorée (BIM) est accordé automatiquement aux personnes qui perçoivent le revenu d'intégration social ou l'aide sociale équivalente du CPAS sans interruption depuis au moins trois mois, une allocation liée à un handicap, la Grapa (Garantie de revenu aux personnes âgées), les enfants qui sont atteints d'une incapacité physique ou mentale d'au moins 66 pour cent.

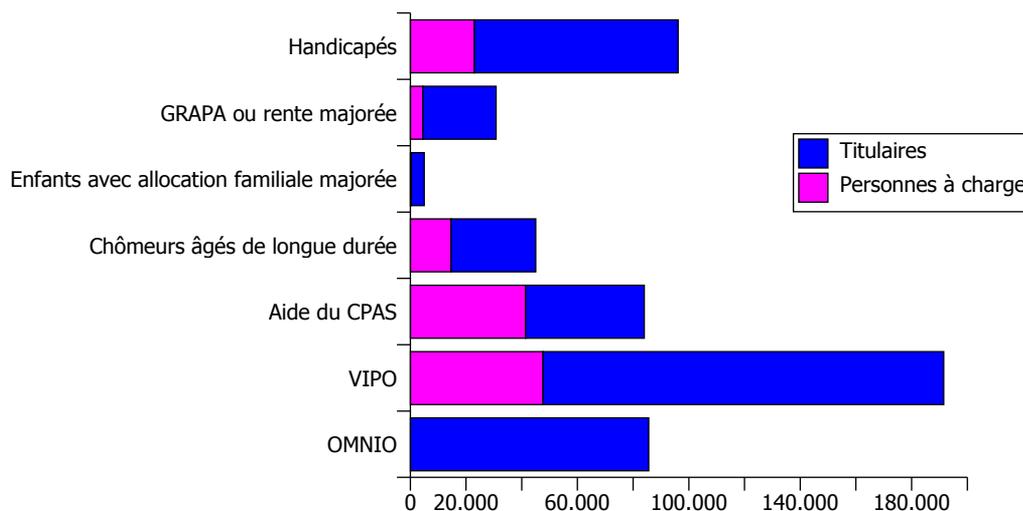
Le statut BIM est également accordé à diverses catégories de bénéficiaires, pour autant que les personnes le demandent et que les revenus annuels bruts imposables du ménage ne dépassent pas 14.337,94 euros (cette somme est augmentée de 2.654,33 euros par personne à charge). Il s'agit des anciens bénéficiaires « VIPO » (les pensionné(e)s, les veuves et veufs, les orphelin(e)s et les bénéficiaires d'une indemnité d'invalidité) mais aussi des personnes handicapées, les résident(e)s ayant atteint l'âge de 65 ans, les chômeurs de longue durée âgés de 50 ans au moins.

Le statut OMNIO étend le bénéfice de l'intervention majorée en soins de santé à de nouvelles catégories de personnes à revenus modestes. Dans ce cas, c'est le revenu, et non plus le statut qui ouvre le droit. Peuvent ainsi en bénéficier aussi bien des chômeurs que des travailleurs à bas salaire et/ou à temps partiel ou des indépendants, pour autant qu'ils en fassent la demande.

L'ensemble de ces catégories de bénéficiaires a l'avantage de regrouper l'ensemble des membres du ménage et constitue un bon indicateur pour étudier les situations à risque de précarité au niveau communal *

* Anne-Catherine GUIO (IWEPS) - Sarah Carpentier (CSB) : Un nouvel indicateur de précarité au niveau communal, Les Brèves de l'IWEPS, N° 1

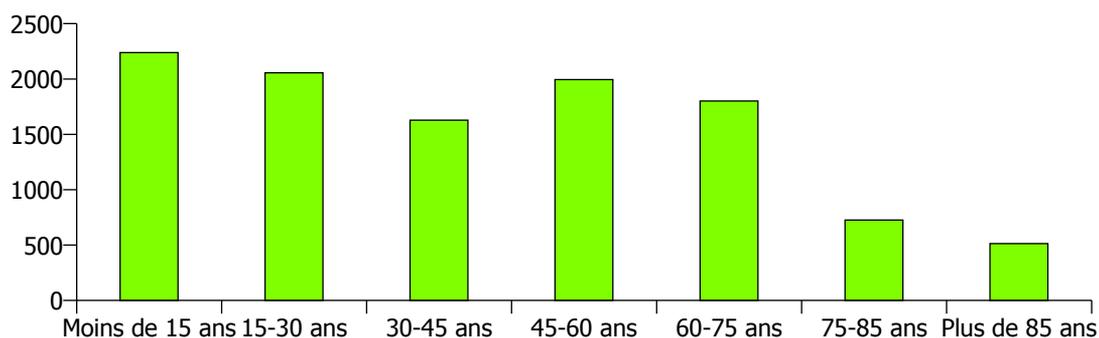
Répartition par type de bénéficiaires : Wallonie



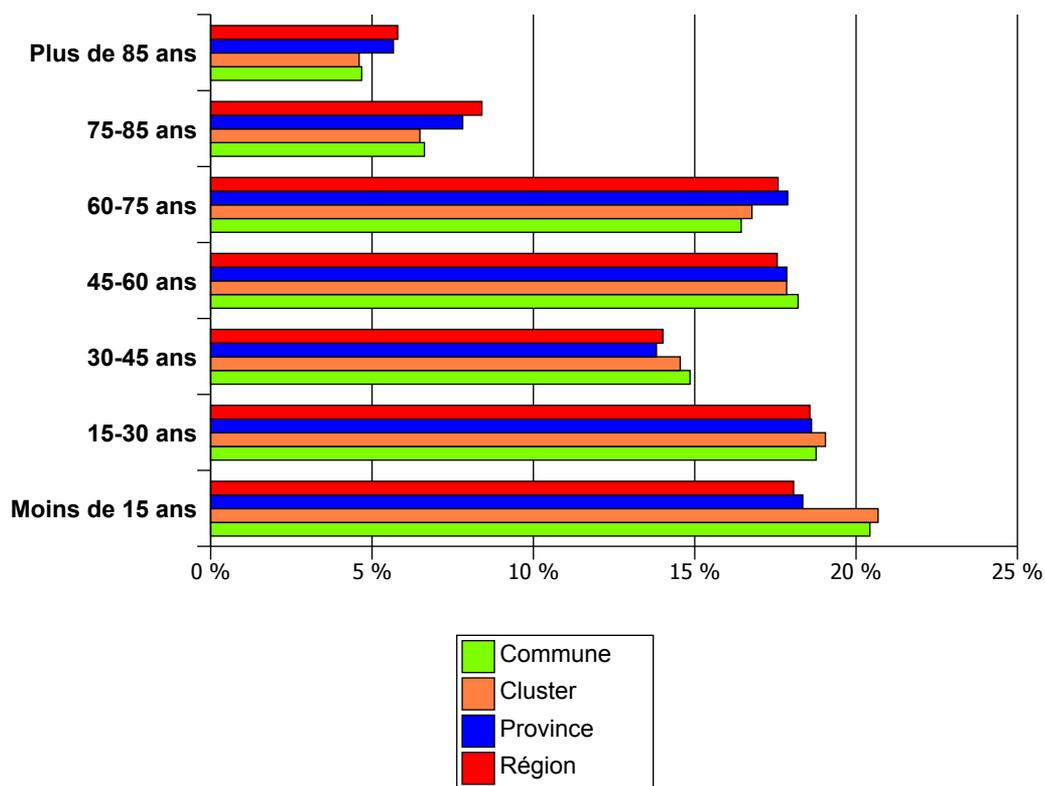
Nombre de bénéficiaires du statut BIM-Omnio en % de la population (2017)

Nbr abs.	CHATELET	Cluster	Province	Région
10959	30,15 %	29,57 %	23,52 %	20,77 %

Répartition des bénéficiaires BIM-Omnio par catégories d'âge



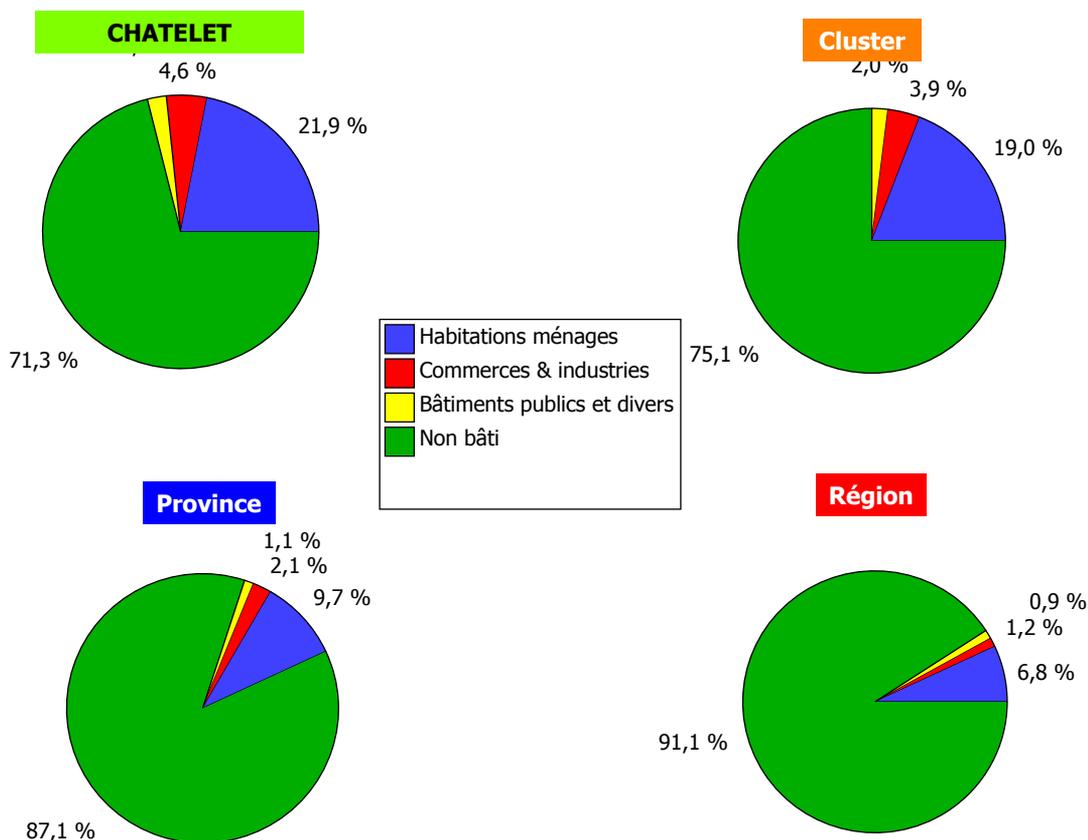
Comparaison



3.4. Structure foncière et dynamique immobilière *

Affectation du sol (superficie cadastrée) : 2018

Superficie cadastr.	Densité de la population			
CHATELET	Cluster	Province	Région	
en Ha	Hab / Km ²	Hab / Km ²	Hab / Km ²	Hab / Km ²
2.461,7	1.466,5	1.107,4	375,9	226,2



Evolution de l'affectation du sol : variation 2010-2018

	CHATELET		Cluster	Province	Région
	en Ha	en %	en %	en %	en %
Habitations ménages	14,1	2,7 %	4,4 %	6,6 %	8,5 %
Commerces & industries	-2,3	-2,0 %	2,3 %	1,0 %	4,0 %
Bâtiments publics et divers	0,9	1,7 %	1,6 %	7,8 %	3,8 %
Non bâti	-11,1	-0,6 %	-1,4 %	-0,7 %	-0,6 %

Espace résidentiel par habitant (2018)

La superficie résidentielle par habitant s'obtient en rapportant la superficie totale des terrains résidentiels d'une entité au nombre d'habitants. Par terrains résidentiels, on entend les parcelles qui accueillent les logements (maison, appartements, fermes) mais aussi leurs annexes bâties (cours, garage, remise, serre ...) et non bâties (jardins, potagers, parcs). Le ratio s'exprime en m² par habitant.

	CHATELET	Cluster	Province	Région
2010	166,7	195,4	283,8	323,9
2018	170,2	196,4	291,3	334,0
Evolution 2010-2018	2,1 %	0,5 %	2,6 %	3,1 %

* Source : SPF Economie (Statbel) - Utilisation du sol, parc de bâtiments et vente de biens immobiliers

Parc immobilier : 2010-2018 (nombre de logements)

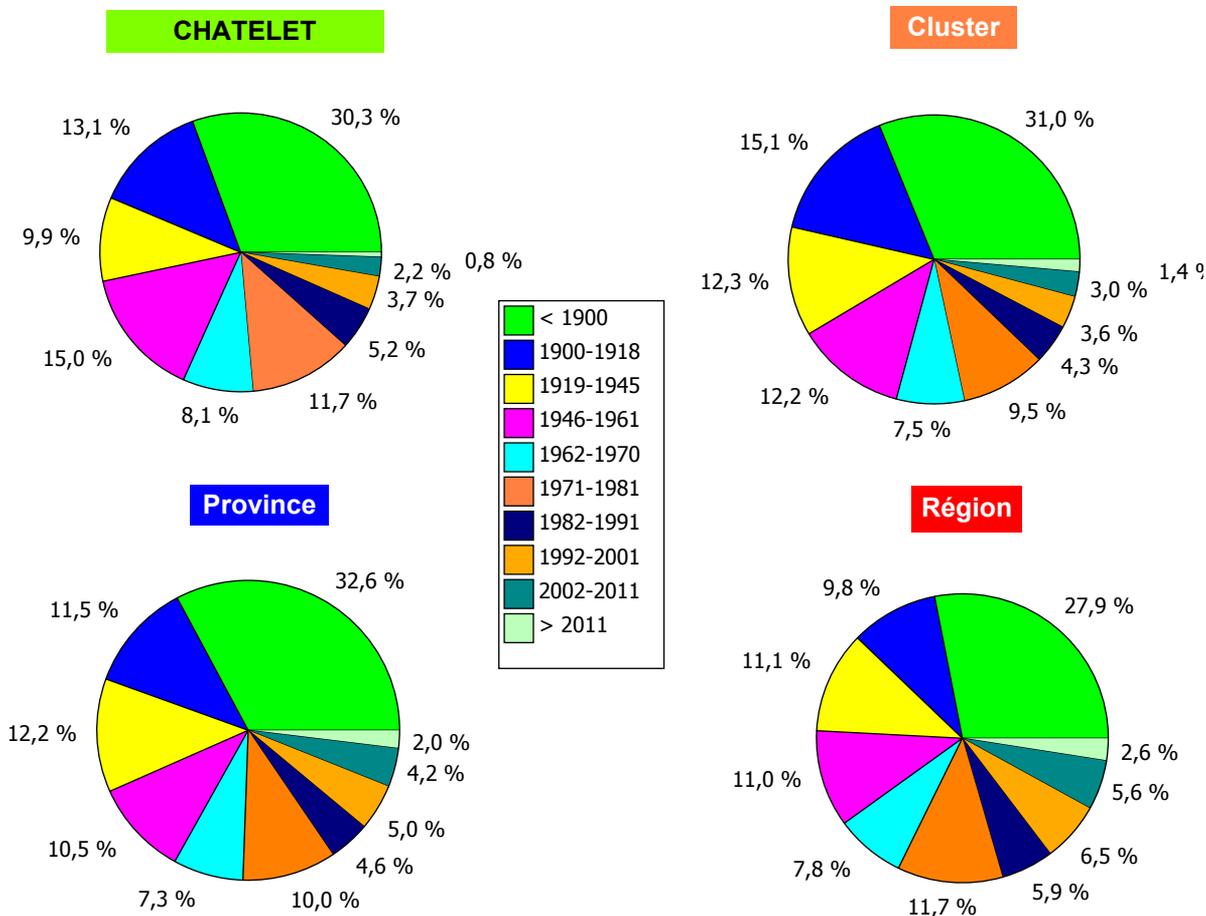
CHATELET	2010	2018	2018-2010	2018-2010
Maisons de type ouvert	1.677	1.767	90	5,4 %
Maisons demi-fermées	3.950	3.973	23	0,6 %
Maisons de type fermé	7.740	7.775	35	0,5 %
Buildings & appartements	2.404	2.732	328	13,6 %
Maisons de commerce	568	527	-41	-7,2 %
Autres bâtiments	62	66	4	6,5 %
Nombre total	16.401	16.840	439	2,7 %

Parc immobilier : caractéristiques des logements (2018)

	CHATELET	Cluster	Province	Région
Nbr moyen d'hab / logement	2,14	2,19	2,12	2,12
% de logements "ouverts" & "1/2 ouv"	34,1 %	40,0 %	47,5 %	52,5 %
% Logement avec SDB	81,1 %	77,9 %	84,1 %	89,2 %
% Bâtiment avec chauffage central	45,0 %	43,8 %	49,2 %	54,9 %
% Bâtim. < 65 m ²	28,0 %	25,0 %	16,9 %	15,3 %
% de logements sociaux				

(2012)

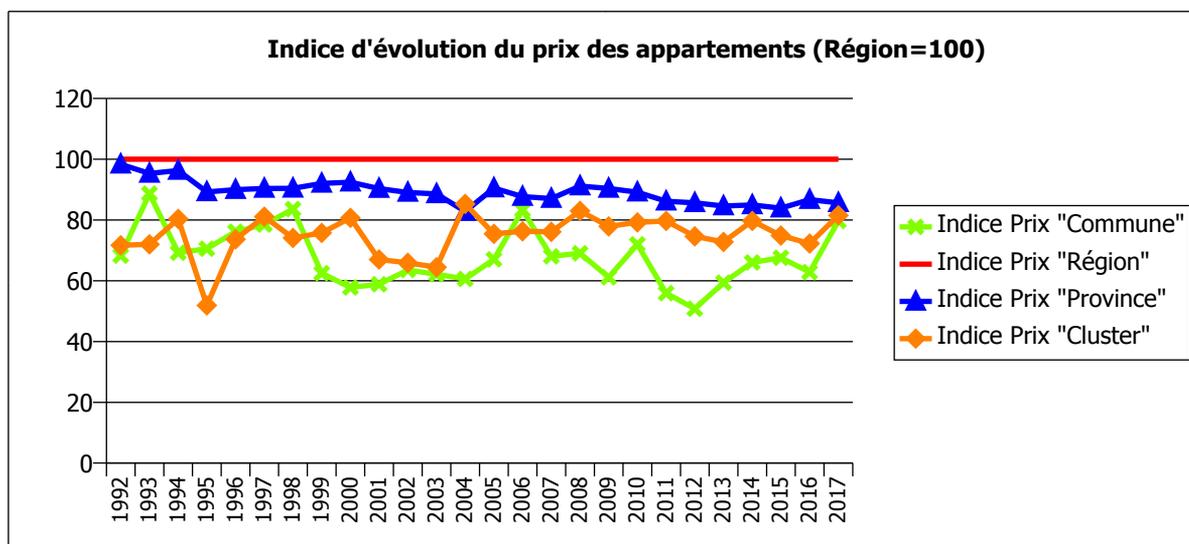
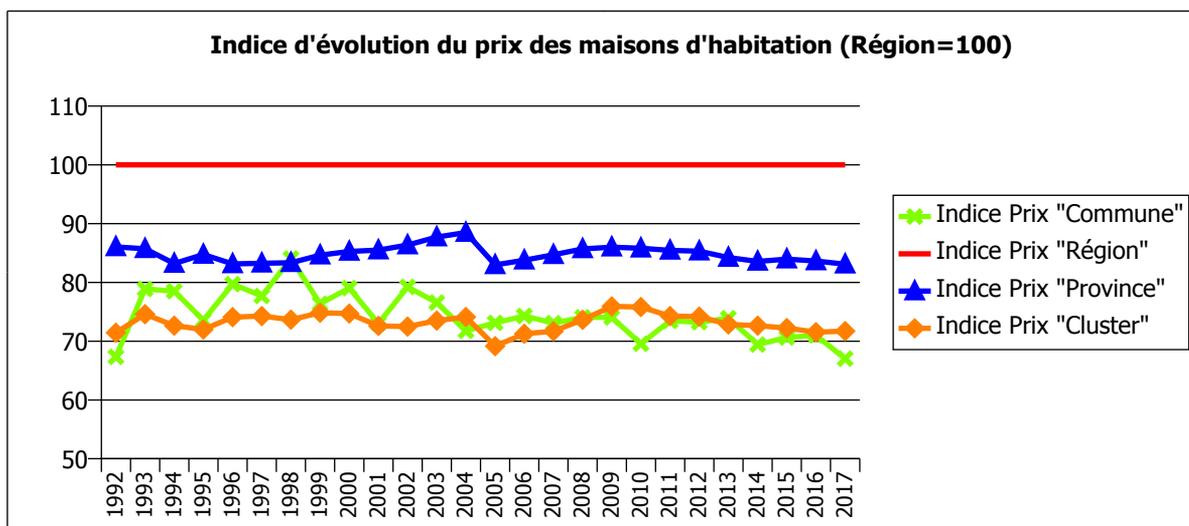
Répartition du bâti par année de construction : 2018



* Source : SPF Economie (Statbel) - Utilisation du sol, parc de bâtiments et vente de biens immobiliers

Activité immobilière : vente de biens immobiliers (1992-2017)

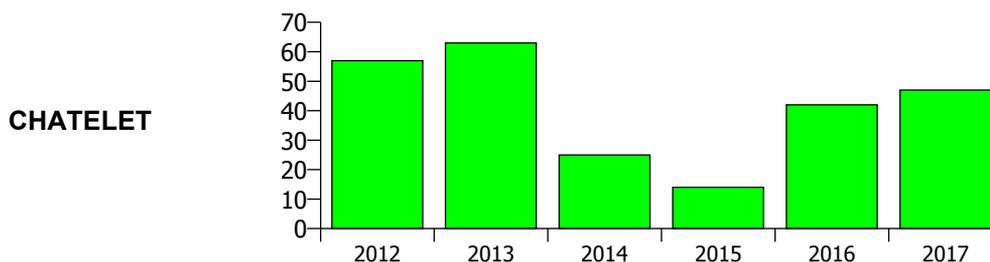
Prix moyen 2017	CHATELET	Cluster	Province	Région
Maison d'habitation (px unit)	108.643	116.228	134.691	162.085
Appartement (px unit)	130.265	133.279	140.013	163.467



* Source : SPF Economie (Statbel) - Utilisation du sol, parc de bâtiments et vente de biens immobiliers

Activité immobilière : octroi de permis de bâtir (nouvelles constructions - secteur résidentiel)

Evolution du nombre de permis de bâtir pour des nouveaux logements



Nombre de permis de bâtir (nouvelles construct°) pour 1000 logements existants

	CHATELET	Cluster	Province	Région
2007	3,7	6,0	7,3	9,7
2017	2,8	2,4	4,8	6,4

Viellissement de la population et dynamique immobilière

Le phénomène de vieillissement de la population est associé statistiquement au niveau local à une ancienneté du patrimoine immobilier, à des logements de petite taille, à une certaine faiblesse en termes de confort des logements. La faible dynamique immobilière et la réduction de la population active s'accompagnent en outre d'un affaiblissement des bases imposables. A contrario, les communes qui connaissent une forte expansion démographique enregistrent le plus souvent une forte dynamique immobilière (vente de terrain, permis de bâtir, construction de nouveaux logements,...) ainsi qu'une croissance de leurs bases imposables (revenus cadastraux, impôt des personnes physiques). Le niveau de revenus de la population migrante exerce évidemment aussi une influence non négligeable (cf. les centres urbains accueillant des réfugiés politiques ou des communes touristiques accueillant des pensionnés à revenus élevés).

Revenu cadastral imposable (en EUR/Hab.) par affectation - Evolution 2008-2018

Total		CHATELET	Cluster	Province	Région
	2008	432,9	338,8	444,8	519,9
	2018	437,5	348,6	451,7	529,1
	Evolut° en %	1,1 %	2,9 %	1,6 %	1,8 %
Par affectation					
Habitations ménages	2008	264,1	240,1	266,6	332,7
	2018	278,2	256,2	292,7	359,6
	Evolut° en %	5,3 %	6,7 %	9,8 %	8,1 %
Commerces & industries	2008	159,2	88,3	152,5	154,4
	2018	153,6	83,6	135,2	140,7
	Evolut° en %	-3,5 %	-5,3 %	-11,4 %	-8,9 %
Bâtiments publics et divers	2008	7,5	6,0	11,3	16,1
	2018	3,7	4,8	10,3	13,9
	Evolut° en %	-50,4 %	-21,2 %	-8,2 %	-13,8 %
Non bâti	2008	2,1	4,4	14,4	16,6
	2018	2,1	4,0	13,5	14,9
	Evolut° en %	-0,8 %	-8,1 %	-6,2 %	-10,2 %

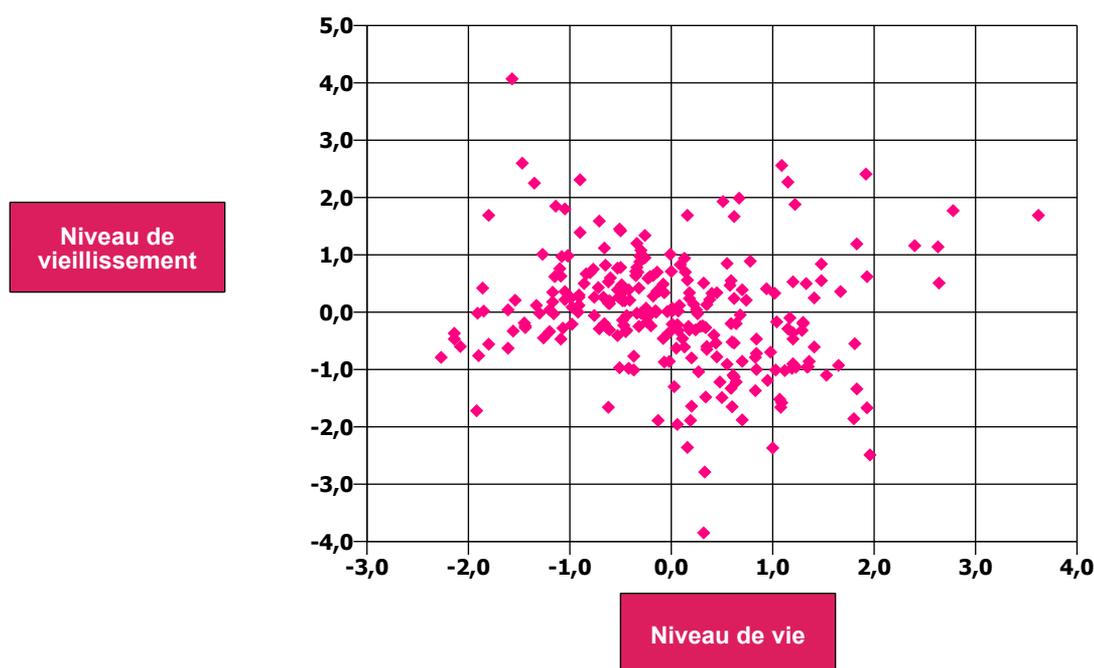
* Source : SPF Economie (Statbel) - Utilisation du sol, parc de bâtiments et vente de biens immobiliers

3.5. Indicateurs synthétiques du vieillissement (Belfius Research, 2017)

Dans le cadre de notre analyse relative à la typologie socio-économique des communes, nous avons sommes appuyés sur les résultats d'une analyse factorielle. Ce traitement statistique consiste à synthétiser les indicateurs de base en créant un nombre réduit de variables synthétiques (les facteurs). Par cette analyse, nous avons notamment mis clairement en évidence un facteur représentatif du niveau de vie et du vieillissement de la population.

Chaque commune obtient un « score factoriel » pour chacun des facteurs sur base des valeurs initiales obtenues pour ses indicateurs de départ. Les facteurs étant standardisés, la moyenne des scores est nulle et la variance est égale à l'unité. Plus la commune présente un score factoriel s'écartant de 0 (positivement ou négativement), plus la commune présente un caractère marqué pour ce facteur.

Scores factoriels : Vieillessement (Y) / Niveau de vie (X)



		Niveau de vie	Vieillessement
Commune	CHATELET	-1,91	-0,02
Cluster	W12	-1,63	-0,27
Province	Hainaut	-0,54	0,15

Interprétation des facteurs "vieillessement" et "niveau de vie"

Concernant le facteur «vieillessement», il regroupe bien entendu des indicateurs spécifiquement démographiques (tels que le % de population âgée, taux de dépendance, % de personnes vivant seule, taux de mortalité,...) mais associe également des indicateurs liés à l'immobilier (ancienneté du patrimoine immobilier, % de logements de petite taille, forte proportion de logements dotés de faible confort). La faible dynamique immobilière et la réduction de la population active s'accompagnent en outre d'un affaiblissement des bases imposables.

Le facteur « niveau de vie » regroupe de nombreux indicateurs relatifs au niveau de revenu de la population (importance du revenu moyen par déclaration, % déclaration de revenus > 25000 €), au confort et à l'équipement des logements (% logements > 125 m², prix moyen de vente des terrains et des habitations, revenus cadastral résidentiel, % ménages équipés PC&internet) ainsi qu'au statut socio-professionnel (% population scolaire de type universitaire, % population active travaillant dans le secteur privé).

4. Infrastructures d'accueil et services pour personnes âgées *

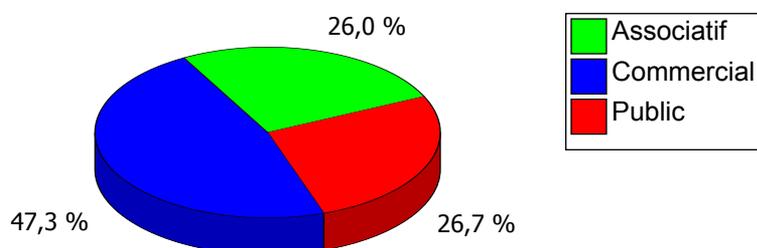
Afin de pouvoir rencontrer efficacement les conséquences du vieillissement de la population, le Parlement wallon a adopté, le 30 avril 2009, un nouveau décret relatif à l'hébergement et à l'accueil des personnes âgées. Dans le prolongement des décrets précédents, la préoccupation de la Région wallonne est de diversifier l'offre d'aide et de soins, de garantir leur qualité et d'assurer à la population des services de proximité bien répartis sur le territoire de la région linguistique de langue française.

4.1. Parc de lits existants (lits agréés)

Parc de lits au niveau régional : 2016

Statut Lits	Pouvoir Organisateur	Maison de Repos		Résidence service		Maison de Repos et de Soins		Total	
		Nbr lits	en %	Nbr lits	en %	Nbr lits	en %	général	en %
Agréé	Associatif	5.345	21,8 %	918	35,5 %	6.190	29,7 %	12.453	26,0 %
	Commercial	13.276	54,1 %	1.275	49,3 %	8.129	39,0 %	22.680	47,3 %
	Public	5.925	24,1 %	395	15,3 %	6.510	31,3 %	12.830	26,7 %
	Total	24.546	100,0 %	2.588	100,0 %	20.829	100,0 %	47.963	100,0 %

Lits agréés (maisons de repos, MRS et résidences services) par pouvoir organisateur



Centre de jour

Statut Lits	Pouvoir Organisateur	Centre de jour	
		Nbr lits	en %
Agréé	Associatif	237	32,0 %
	Commercial	133	18,0 %
	Public	370	50,0 %
	Total	740	100,0 %

* Source : DG05 - Politique à l'égard des personnes âgées

Situation au niveau communal et de l'arrondissement

Nombre d'institutions

Nbre maisons de repos et	MRS	CHATELET	Arrondissement
	Associatif	1	10
	Commercial	4	41
	Public	1	15
Total		6	66

Nbre résidences serv.			
	Associatif	0	1
	Commercial	0	9
	Public	1	5
Total		1	15

Centres de jour			
	Associatif	0	0
	Commercial	0	0
	Public	0	5
Total		0	5

Nombre de lits

Lits agréés		Nombre lits	en %	Nombre lits	en %
Maison de Repos	Associatif	43	18,9 %	511	18,1 %
	Commercial	148	65,2 %	1.766	62,5 %
	Public	36	15,9 %	549	19,4 %
	Total	227	100,0 %	2.826	100,0 %

Résidence service	Associatif	0	0,0 %	26	8,8 %
	Commercial	0	0,0 %	184	62,6 %
	Public	5	100,0 %	84	28,6 %
	Total	5	100,0 %	294	100,0 %

Centre de jour	Associatif	0	#DIV/0	0	0,0 %
	Commercial	0	#DIV/0	0	0,0 %
	Public	0	#DIV/0	63	100,0 %
	Total	0	#DIV/0	63	100,0 %

Maison de Repos et de Soins	Associatif	25	17,4 %	500	20,9 %
	Commercial	75	52,1 %	907	37,9 %
	Public	44	30,6 %	986	41,2 %
	Total	144	100,0 %	2.393	100,0 %

Total		376		5.576	
--------------	--	------------	--	--------------	--

Programmation des infrastructures d'accueil

Les règles de programmation ne s'appliquent qu'aux seuls établissements pour personnes âgées dont le financement est en grande partie à charge de la sécurité sociale. Il s'agit donc des maisons de repos, des maisons de repos et de soins, des courts séjours et des centres de soins de jour. Conformément au droit européen, les résidences services n'entrent par contre plus dans le champ de la programmation. La capacité maximale des lits de maison de repos est fixée jusqu'au 1 janvier 2016 à 48 431 lits pour l'ensemble du territoire en ce compris les lits de maison de repos reconvertis en lits de maison de repos et de soins. Le nombre de lits par institution est fixé selon une capacité minimale de 50 lits et une capacité maximale de 150 lits

En matière de programmation :

- o la population de référence est fixée aux plus de 75 ans (au lieu de 60 ans précédemment) de manière à établir un lien plus direct avec les besoins réels de la population.
- o L'arrondissement reste la zone de référence garantissant la bonne dispersion des équipements et services sur l'ensemble du territoire de la Région wallonne.
- o Afin de garantir le libre choix, une répartition est précisée entre le secteur public (29% au minimum), le secteur privé associatif (21% au minimum) et le secteur privé commercial (50% au maximum).

* Source : DG05 - Politique à l'égard des personnes âgées

4.2. Taux d'équipement & perspectives démographiques

Niveau d'équipement - 2016

Taux d'équipement : nombre lits (agréés) par rapport à la population de 75 ans et plus.

Type de lit / place accueil	CHATELET	Arrond.	Cluster	Province	Région
Maison de Repos	7,50 %	8,40 %	7,69 %	10,14 %	8,78 %
Résidence service	0,17 %	0,83 %	0,63 %	0,98 %	0,85 %
Centre de jour	0,00 %	0,18 %	0,09 %	0,19 %	0,24 %
Maison de Repos et de Soins	4,76 %	7,11 %	6,82 %	8,33 %	7,38 %
MRS en hospital	3,97 %	0,34 %	0,61 %	0,47 %	0,39 %
Centre de soins	0,00 %	0,27 %	0,27 %	0,44 %	0,43 %
Total	16,40 %	17,12 %	16,11 %	20,54 %	18,09 %

Perspectives par arrondissement (programmation & population âgée)

Taux de programmation : rapport entre le taux d'équipement de l'entité et le taux d'équipement régional calculé sur base du moratoire du nombre de lits MR et MRS (48.431 au 1/1/2016), soit un taux d'équipement régional de 15,9%

Taux programmation	CHATELET	Arrond.	Cluster	Province	Région
Maisons de repos & MRS	77,1 %	97,5 %	91,0 %	115,8 %	101,4 %

Evolution de la population des plus de 75 ans (2015-2060) (Source : Bureau du Plan)

En nombre d'habitants	Arrondissement	Province	Région
2016	35.199	112.439	304.785
2025	39.170	128.074	350.432
2035	50.575	168.976	464.221
2045	57.074	195.804	551.214
2060	59.752	209.524	592.152
Taux de croissance 2016-2060	69,8 %	86,3 %	94,3 %

En % pop. totale	Arrondissement	Province	Région
2025	9,0 %	9,3 %	9,4 %
2035	11,6 %	12,0 %	11,9 %
2045	13,0 %	13,6 %	13,8 %
2060	13,6 %	14,3 %	14,3 %

* Source : DG05 - Politique à l'égard des personnes âgées

Création théorique de lits à l'horizon 2025

Taux d'équipement 2025	Arrondissement	Province	Région
Maisons de repos & MRS	14,0 %	16,2 %	14,0 %

Hyp. = maintien taux équipement "Arrond" 2016	Nombre "théorique" de lits	Nombre de lits à créer
Maisons de repos & MRS	6.073	781

Hyp. = convergence vers taux équipement régional 2016	Nombre "théorique" de lits	Nombre de lits à créer
Maisons de repos & MRS	6.231	939

Hypothèses relatives à la création théorique du nombre de lits (horizon 2025)

Taux de programmation : rapport entre le taux d'équipement de l'entité et le taux d'équipement régional calculé sur base du moratoire du nombre de lits (48.431), soit un taux d'équipement régional de 15,9%.

Taux d'équipement (2025) : nombre lits agréés actuellement par rapport à la population de 75 ans et plus en 2025.

Création théorique de lits à l'horizon 2025 – Hypothèse « maintien du taux d'équipement "arrondissement" 2016 » : Différence entre le nombre de lits existant actuellement et le nombre lits qu'il serait nécessaire d'obtenir en 2025 compte tenu de l'évolution démographique (75 ans et +) pour maintenir le taux d'équipement de l'arrondissement constant à celui observé en 2016

Création théorique de lits à l'horizon 2025 – Hypothèse « convergence vers taux d'équipement régional 2016 » : Différence entre le nombre de lits existant actuellement au niveau de l'arrondissement et le nombre lits qu'il serait nécessaire d'obtenir en 2025 compte tenu de l'évolution démographique (75 ans et +) pour converger vers le taux d'équipement régional observé en 2016

4.3. Services d'aide aux familles et aux personnes âgées

Ces services, qui relèvent de la compétence des Régions et Communautés, emploient des aides familiales et des aides seniors qui interviennent au domicile de personnes qui en ont fait la demande et qui vivent une incapacité d'accomplir des actes de la vie journalière. Cette assistance (soins d'hygiène, courses, tâches ménagères, distribution de repas...) permet ainsi, soit le maintien à domicile des personnes âgées ou handicapées, soit aux familles de surmonter certaines difficultés liées à des problèmes de santé ou sociaux : familles monoparentales, situations de précarité, maltraitance...

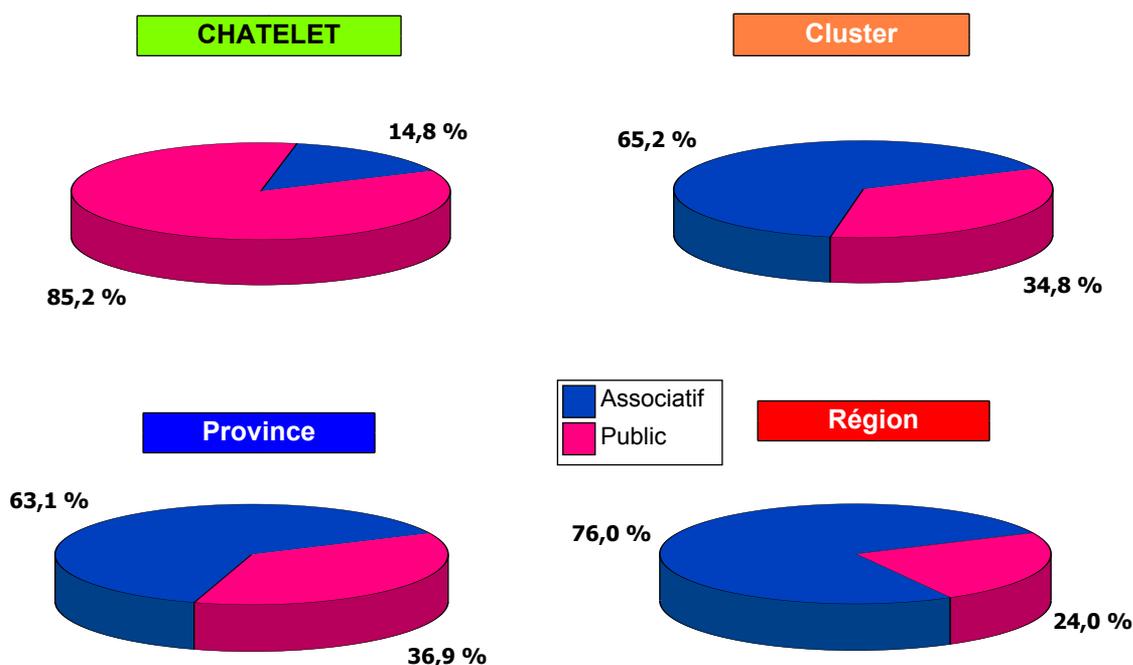
Les services sont agréés sur base du respect de la réglementation, de rapports d'inspection favorables, et des disponibilités budgétaires.

Chaque service se voit octroyer un contingent d'heures subventionnables. Ce contingent est établi sur des critères à la fois territoriaux et démographiques mais aussi sur base du nombre de prestations effectuées au cours des années antérieures.

Les 87 services agréés d'aide aux familles et aux personnes âgées couvrent tout le territoire de la Région wallonne (à l'exception des communes de la Communauté germanophone).

Nombres total d'heures (2008)

Pouvoir Organisateur	CHATELET	Cluster	Province	Région
Associatif	8.677	259.482	1.382.700	4.172.639
Public	50.098	138.583	807.447	1.319.515
Total	58.775	398.065	2.190.147	5.492.154



Nombre heures par habitant

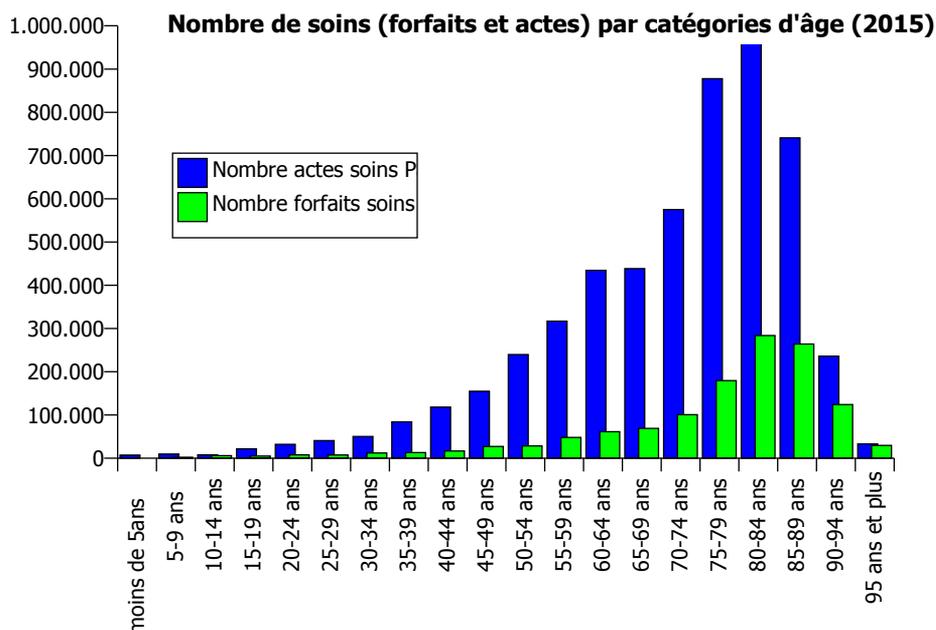
Pouvoir Organisateur	CHATELET	Cluster	Province	Région
Associatif	0,24	1,04	1,06	1,21
Public	1,40	0,56	0,62	0,38
Total	1,64	1,60	1,68	1,59

Nombre heures par habitant de 65 ans et +

Pouvoir Organisateur	CHATELET	Cluster	Province	Région
Associatif	1,5	6,4	6,5	7,4
Public	8,5	3,4	3,8	2,3
Total	9,9	9,8	10,2	9,7

4.4. Soins infirmiers à domicile (par arrondissement)

Arrondissement	Nombre actes soins	Nombre forfaits soins
2010	5.226.301	1.234.258
2015	5.698.552	1.582.588
Evolution 2010-15	9,0 %	28,2 %



Les soins infirmiers à domicile

Les soins infirmiers à domicile interviennent à différents niveaux. Dans la plupart des cas, une prescription médicale est nécessaire, et, pour certaines situations, l'accord du médecin-conseil est indispensable.

Les soins infirmiers courants à l'acte

Ceux-ci peuvent être de simples soins d'hygiène, des prestations techniques ou à l'acte. Ces soins sont généralement d'une durée limitée dans le temps, leur remboursement n'est donc pas au forfait mais bien par prestations. Ces soins découlent généralement d'une maladie ou d'un accident qui nécessite un traitement par injections ou suite à une intervention chirurgicale nécessitant une aide provisoire pour les soins d'hygiène.

Les forfaits de soins pour patients lourdement dépendants

Dans certains cas chroniques, pour des patients plus lourdement dépendants, les soins infirmiers ne se limitent pas forcément à un acte et doivent être prestés durablement. Il y a 3 types de forfaits (A,B,C) de soins qui sont attribués sur des critères bien précis et toujours sur prescription médicale et avec l'accord du médecin-conseil de la mutualité.

En fonction du degré de dépendance du patient (pour se laver, aller aux toilettes, se nourrir, s'habiller...) et des soins qu'il nécessite sur base de l'échelle de Katz, le forfait A, B ou C peut-être attribué.

Les forfaits pour patients dépendants, accordés une seule fois par journée de soins, couvrent l'ensemble des soins infirmiers pour un patient en fonction de son état de dépendance :

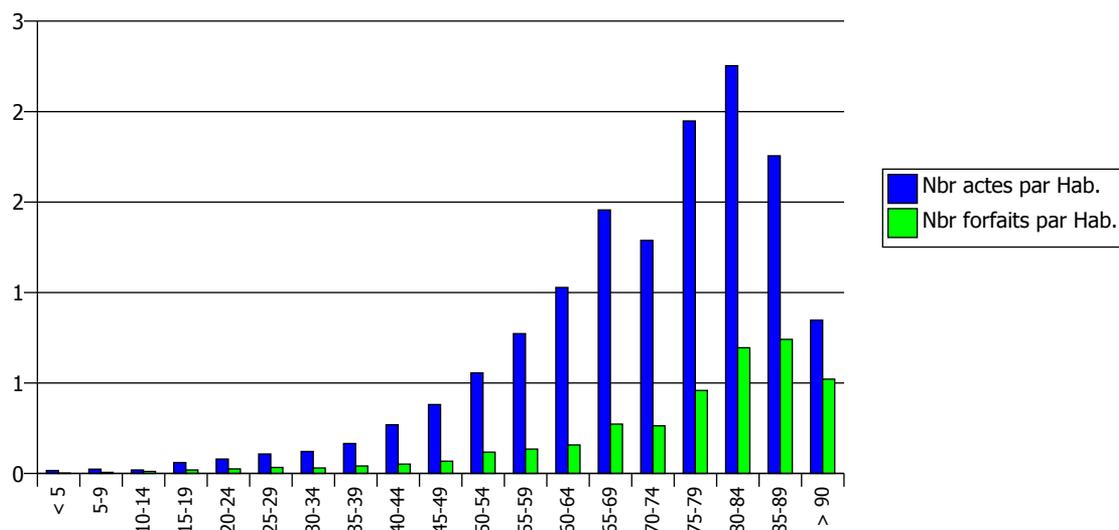
- Le forfait A est appliqué pour un patient à dépendance modérée.
- Le forfait B est appliqué pour un patient à dépendance importante.
- Le forfait C est appliqué pour un patient à dépendance très lourde.

On constate une très forte progression du nombre d'actes et de forfaits en fonction des tranches d'âge .

Nombre d'actes et de forfaits par habitant

	Nbr actes par Hab.	Nbr forfaits par Hab.
2010	12,2	2,9
2015	13,2	3,7
Evolution 2010-15	7,5 %	26,4 %

Nombre d'actes et de forfaits de soins par habitant (2015) en fonction de l'âge



Analyse comparative

Forfaits par hab.	Arrond	Province	Région
Moins de 15 ans	0,02		
15-39 ans	0,15		
40-64 ans	0,53		
65-79 ans	1,00		
80 ans et +	1,44		
Total	3,13		

Actes par hab.	Arrond.	Province	Région
Moins de 15 ans	0,06		
15-39 ans	0,54		
40-64 ans	3,01		
65-79 ans	4,69		
80 ans et +	4,01		
Total	12,30		

Annexe : Composition du cluster socio-économique (Belfius, 2018)

Code	Dénomination du cluster
W12	Communes fortement urbanisées à faibles revenus

Pour plus d'information www.belfius.be/nosetudes

Province	Commune
Hainaut	BINCHE
	BOUSSU
	CHATELET
	COLFONTAINE
	COURCELLES
	FARCIENNES
	FRAMERIES
	MANAGE
	QUAREGNON
Liège	DISON
	SAINT-NICOLAS

Nombre de communes (groupe de comparaison)

Cluster	Province	Région

Table des matières

Le mot du Président	3
Qu'est-ce que le PST ?.....	4
Méthodologie	6
Communication	11
Objectifs stratégiques et opérationnels	12
Objectifs politiques.....	14
Objectifs de développement durable	18
Synthèse budgétaire.....	19
Nos projets	21
Conclusion	23
Annexes - Fiches projets	26
Annexes - Statistiques.....	54
Table des matières	88