



RAPPORT D'ACTIVITES

2025



L'année 2025 aura été, à bien des égards, une année de vérité.

Vérité d'un contexte social qui se durcit : réformes successives, pression budgétaire croissante, afflux de nouvelles demandes d'aide, population toujours plus exposée à la précarité. Vérité, aussi, d'une institution qui, face à ces vents contraires, n'a pas plié — elle s'est adaptée, renforcée, et a continué d'avancer.

C'est cette réalité que ce rapport d'activités donne à voir. Derrière chaque chiffre, chaque projet, chaque action menée, il y a des femmes et des hommes qui ont choisi de s'engager au service des plus vulnérables de notre territoire. Je veux, avant toute chose, leur exprimer ma fierté et ma reconnaissance. Cette reconnaissance s'étend aussi aux bénévoles de nos cafétarias, dont la présence discrète et fidèle apporte chaque semaine chaleur humaine et lien social à nos résidents. Ils font partie, à part entière, de ce que nous sommes.

Notre Programme Stratégique Transversal 2025-2030 est notre boussole. Il nous engage sur cinq objectifs fondamentaux : garantir un service public de qualité et de proximité, investir pour une vie digne à chaque âge de la vie, placer le développement durable au cœur de notre action, favoriser un environnement de travail sain et valoriser les talents, et gérer sagement nos finances. En 2025, chacun de nos services a travaillé à la traduction concrète de ces ambitions — avec rigueur, créativité, et cet engagement qui refuse de céder face aux obstacles.

Ce qui me frappe, et dont je suis profondément fier, c'est la mobilisation collective qui sous-tend ce rapport. Assistants sociaux, éducateurs, équipes soignantes, personnel administratif, équipes de terrain, direction : chacun a su tenir son poste, trouver des ressources là où les contraintes semblaient impitoyables, et maintenir le cap sur l'essentiel — la personne humaine au centre.

2025 marque également une étape que je tiens à souligner avec une satisfaction toute particulière: le début des travaux de la Maison des Solidarités. Ce projet — inscrit au cœur de notre PST — ouvrira ses portes au dernier trimestre 2026. Il m'aura fallu du temps, de la ténacité, et parfois beaucoup de conviction pour en défendre la vision et la nécessité. Aujourd'hui, les premières pierres sont posées, et ce qui était une ambition portée avec opiniâtreté est devenu une évidence partagée. Je mesure à sa juste valeur ce chemin parcouru. La Maison des Solidarités incarnera ce que nous voulons être : un service public ouvert, accessible, humain, et tourné résolument vers l'avenir.

Notre CPAS n'est pas une institution figée. C'est une structure vivante, résiliente, qui sait tirer des difficultés une énergie nouvelle plutôt que de s'y résigner. Je dirais même — en empruntant un concept que j'aime — qu'elle est antifragile : chaque choc, chaque crise, chaque défi traversé l'a rendue plus solide, plus apprenante, plus ingénieuse. Cette capacité à innover dans l'adversité — que ce soit dans nos partenariats, nos pratiques ou nos outils — est une force dont nous devons être collectivement conscients et fiers.

Être Président de cette institution, c'est une responsabilité que je porte avec la même conviction qu'au premier jour. C'est la certitude que notre service public local d'aide sociale n'est pas un filet de secours passif, mais un levier actif de cohésion sociale, de dignité humaine et de transformation positive de notre territoire.

Merci à toutes les équipes. Merci aux bénévoles. Merci à nos partenaires — Les Benjamins, Perspectiv', la Régie des Quartiers et tous ceux qui, à nos côtés, croient que personne ne devrait être laissé au bord du chemin.

L'avenir nous appartient — à condition de continuer à le construire ensemble.

Frédéric Hallez
Président du CPAS de Comines-Warneton

2025 - L'Humain au service de tous !



Table des matières

I. INTRODUCTION	9
II. PRESENTATION DE L'INSTITUTION	9
A. Introduction - une institution cohérente	9
B. Nos valeurs : le socle de notre identité	9
C. Les organes de gestion du CPAS	10
1. Le Président du CPAS, l'impulsion politique	10
2. Le Conseil de l'action sociale, l'organe décisionnel	10
3. Le Bureau permanent, pour une gestion fluide et efficace	10
4. Le Comité de direction, un organe opérationnel	10
5. Une gouvernance au service du citoyen	11
III. PRESENTATION DE LA GESTION FINANCIERE	12
A. Introduction – rigueur et transparence	12
B. Budget et compte de résultats	12
C. Service Ordinaire	12
1. Les dépenses du service ordinaire	13
Evolution des dépenses de transferts	15
Evolution des dépenses de personnel	16
Evolution des dépenses de fonctionnement et de dette	16
2. Les recettes du service ordinaire	17
Evolution des recettes de transferts	18
Evolution des recettes de prestations	18
D. Service Extraordinaire	19
E. Evolution des fonds de réserve	20
IV. PRESENTATION DES RESSOURCES HUMAINES	21
A. Introduction - l'humain au cœur du CPAS	21
B. Une structure favorisant coordination, transversalité et proximité	21
C. Nos équipes en quelques chiffres	22
1. Evolution du nombre d'équivalent temps plein (ETP)	22
2. Répartition	22
Répartition par genre et âge	22
Répartition par services et métiers	22

3.	Les contrats d’insertion	23
4.	Les étudiants, une présence qui contribue au dynamisme et à l’avenir de nos services.	23
D.	Le recrutement, une politique de recrutement proactive	24
E.	Gestion des compétences et du bien-être	24
1.	L’accueil des nouveaux collaborateurs	24
	Une invitation au « Bienvenue à Bord »	24
	Un entretien d’étonnement	25
2.	Développement des compétences et formations	25
	Les formations liées aux obligations légales	25
	De l’obligation à l’opportunité : des formations porteuses de sens	25
3.	L’analyse des risques psychosociaux et le plan d’actions bien-être	26
V.	PRESENTATION DE L’ACTION SOCIALE	27
A.	Introduction - veiller au respect et à la dignité	27
B.	Un service polyvalent	27
1.	La composition de l’équipe	27
2.	L’organisation	28
3.	Le projet de la Maison des solidarités	28
4.	Des partenariats locaux pour un accompagnement plus solide	28
C.	L’aide sociale par le Revenus d’Intégration Sociale - RIS	29
1.	Définition du Revenu d’intégration - RIS	29
2.	Les montants de base – évolution selon les catégories	29
3.	Evolution du nombre de RIS /ERIS et impact financier	30
4.	Le profil des bénéficiaires de RIS /ERIS	31
5.	Le projet d’insertion du bénéficiaire - PIIS	31
D.	L’aide sociale par l’accompagnement d’insertion sociale	32
1.	L’Atelier Pop, un premier pas pour se reconstruire et avancer	32
2.	L’Atelier Smile, un lieu vivant où le lien social se réinvente	32
	Soutenir l’Atelier Smile, c’est agir là où cela compte	33
3.	Le Projet Miriam, un accompagnement des mères isolées	33
	Un projet autrefois soutenu, aujourd’hui en recherche de relais	33
4.	L’Accompagnement psychologique	34
	Le projet « Alvéoles »	34
	La Maison des Solidarités et l’espace « Alvéoles »	34
	Initiatives transitoires : les « cafés-papotes »	34
	Intervention en maisons de repos	34
	Soutien au personnel du CPAS	35
F.	L’aide sociale par l’accompagnement d’Insertion professionnelle	35
1.	L’Atelier Pro, un tremplin concret vers l’emploi	35
G.	L’aide sociale par la mise au travail – Les contrats Article 60	36
H.	L’aide sociale par des aides matérielles et financières	36

1.	Les aides financières	36
2.	Les aides matérielles	36
3.	Notre Taxi Social, une aide à la mobilité	37
4.	L'aide au logement	37
	Les logements d'urgence et de transit	37
	Le Pôle Logement	38
	La prime d'installation accordée aux personnes sans-abri	38
	L'Allocation loyer pour les personnes aux faibles revenus	38
	L'aide à la garantie locative ; sous forme d'aide financière remboursable	39
	Les maisonnettes	39
5.	Autres aides	39
	L'Aide juridique	39
	La Médiation de dettes	39
	La Gestion budgétaire	40
	L'Accompagnement énergétique	41
	L'initiative Locale d'accueil – ILA- une structure agréée par Fedasil	42
VI.	PRESENTATION DE L'ACCUEIL DES AINES	43
A.	Introduction - nos valeurs d'humanité	43
B.	Présentation de nos structures et nos services	43
1.	La Maison de Vie et de Soins	43
2.	Notre résidence services	43
3.	Notre centre d'accueil de jour	44
4.	Le service des repas à domicile	44
C.	Présentation des équipes de soins et d'accompagnement	44
1.	Une équipe pluridisciplinaire	44
2.	Les « référents » renforcent le professionnalisme des équipes	44
3.	La préparation du regroupement des maisons	45
	Le constat d'une organisation fragile	45
	La proposition d'une direction pour nos 3 maisons épaulée par des coordinateurs	45
	Une plus value pour la qualité de l'accueil	45
D.	Projet de vie de la Maison de Vie et de Soins	46
1.	Nos valeurs Humanitude et Tubbe	46
2.	Un projet de vie personnel pour chaque habitant	46
3.	La qualité des soins ; notre souci permanent	46
4.	L'alimentation un élément essentiel du bien-être	47
5.	L'accompagnement et la vie sociale ; une vie communautaire active	47
E.	Les habitants de la Maison de Vie et de Soins	48
1.	Les nouveaux habitants	48
2.	Les profils	48
F.	Gestion administrative et financière	49
1.	Résultats de l'exercice 2025	49
2.	Evolution des résultats	49

VII. PRESENTATION DES SERVICES GENERAUX	50
A. Introduction - des équipes avec un rôle essentiel	50
B. Un service polyvalent	50
1. Gestion des achats et des marchés publics	50
Les marchés d'investissement :	50
Les marchés pour le fonctionnement quotidien :	51
La gestion des stocks et des services pour les marchés en cours :	51
2. Gestion des interventions techniques	52
3. Gestion du système informatique	52
4. Gestion de la communication	53
5. Gestion de la sécurité et des conformités réglementaires	54
6. Gestion de l'archivage	54
7. Gestion de la protection des données	54
F. Projet de la maison des solidarités	55
VIII. LA SECURITE ET LA QUALITE, DES SERVICES TRANSVERSAUX	56
A. Activités développées par le Service Interne de Prévention et de Protection au travail - SIPP	56
1. Fonctionnement du comité de prévention et de protection au travail	56
2. Assurer la Sécurité des bâtiments et des personnes	56
3. Veiller aux actions de prévention incendie	56
4. Analyser les accidents du travail et proposer des mesures pour éviter la répétition	56
5. La visite des lieux de travail ; un contrôle concerté avec les délégations syndicales et la médecine du travail	56
6. Veiller à l'aspect psychosocial du Bien-être au travail	57
7. Analyser les postes de travail pour l'ergonomie et la prévention des risques musculosquelettiques	57
8. Ambiance thermique des lieux de travail	57
9. Former et sensibiliser le personnel	57
B. Développer une démarche qualité au sein de notre institution	57

I. Introduction

Le CPAS a pour mission de garantir à chaque personne le droit de mener une vie digne. Chaque jour, nos équipes accompagnent les habitants avec bienveillance, discrétion et professionnalisme. Nous offrons un soutien adapté aux besoins de chacun, qu'il s'agisse d'aide financière, d'accès à la santé, de logement, d'insertion socioprofessionnelle ou encore de services de proximité.

Ce rapport d'activités élaboré par le comité de direction reflète l'engagement collectif de nos collaborateurs. Il met en lumière la qualité de leur travail, leur sens du service public et leur volonté de construire, avec les usagers et nos partenaires, des solutions durables.

Il témoigne également de la capacité du CPAS à évoluer, à innover et à répondre aux défis sociaux qui traversent notre commune. Notre institution reste un acteur essentiel de la cohésion sociale, au service de tous et particulièrement des plus fragilisés.

Nous remercions chaque membre de nos équipes pour son implication quotidienne. Ensemble, nous faisons du CPAS une institution solide, humaine et fière de ses valeurs.

II. Présentation de l'institution

A. Introduction - une institution cohérente

En tant que Directrice générale, Myriam Debruyne a pour mission d'assurer le bon fonctionnement du CPAS et de veiller à la cohérence entre les orientations définies par les organes de gestion et le travail quotidien des équipes. Son rôle consiste à garantir une organisation efficace et une mise en œuvre concrète des décisions au service de la population.

En tant que Directrice financière du CPAS, Camille De Deurwaerder a pour mission de veiller à une gestion rigoureuse, transparente et responsable des moyens financiers de l'institution. Les ressources dont nous disposons sont essentielles pour permettre au CPAS de remplir pleinement sa mission sociale au service des citoyens.

Le CPAS de Comines-Warneton est une institution publique qui repose sur une gouvernance démocratique, une organisation interne solide et des valeurs partagées qui guident les pratiques professionnelles.

Myriam et Camille tiennent à saluer l'engagement des collaborateurs et la qualité du travail réalisé au sein de l'ensemble des services. C'est grâce à cette collaboration entre direction, organes de gestion et équipes de terrain que le CPAS peut assurer pleinement un service de qualité, accessible et cohérent pour chaque citoyen.

B. Nos valeurs : le socle de notre identité

Au sein du CPAS de Comines-Warneton, quatre valeurs fondamentales guident nos actions, orientent nos décisions et composent l'ADN de notre institution :

- **Humanisme** : agir avec bienveillance et empathie envers chaque personne que nous accompagnons et envers nos collègues.
- **Respect** : être attentif à ce que l'autre ressent, reconnaître ses différences et les considérer comme une richesse.

- **Professionalisme** : exercer notre mission avec compétence, conscience et rigueur, dans chaque geste et chaque démarche.
- **Travail d'équipe** : coopérer, s'entraider et unir nos forces pour atteindre nos objectifs communs.

Ces valeurs ne sont pas des mots théoriques : elles reflètent notre culture, notre façon de travailler, et l'esprit qui anime nos équipes sur le terrain. Afin que ces valeurs deviennent un repère commun et un fil conducteur concret pour tous les collaborateurs, un travail participatif a été mené par la coordinatrice qualité, Anne-Sophie Crahay avec l'ensemble des équipes.

Ce processus avait un double objectif :

- Donner du sens aux valeurs institutionnelles.
- Construire ensemble une charte partagée, ancrée dans la réalité du terrain.

Cette démarche a renforcé la compréhension mutuelle entre services et a mis en avant la diversité des métiers du CPAS. À partir des échanges, les équipes ont formulé des engagements concrets. C'est un engagement collectif, porté par les équipes et soutenu par la direction.

C. Les organes de gestion du CPAS

Le CPAS est doté de plusieurs organes qui assurent sa direction politique, administrative et opérationnelle. Chacun joue un rôle complémentaire afin de garantir un fonctionnement démocratique, efficace et transparent, au service de la population.

1. Le Président du CPAS, l'impulsion politique

Frédéric Hallez, le Président incarne le lien entre la vision politique et l'action concrète sur le terrain.

Il représente le CPAS et en assure l'impulsion politique. Il préside le Conseil de l'action sociale et le Bureau permanent. Il veille à la bonne mise en œuvre des décisions, au respect des valeurs de l'institution et à la cohérence de l'action du CPAS dans l'intérêt des citoyens.

2. Le Conseil de l'action sociale, l'organe décisionnel

Le Conseil de l'Action Sociale est l'organe démocratique central du CPAS.

Il est l'organe décisionnel du CPAS. Il est composé de conseillers élus directement. Ses missions principales sont :

- définir les orientations et la politique générale du CPAS ;
- adopter le budget et les comptes ;
- prendre les décisions importantes concernant la bonne gestion de l'institution.

3. Le Bureau permanent, pour une gestion fluide et efficace

Le Bureau permanent permet une gestion fluide et efficace entre les réunions du Conseil.

Il se compose du Président et de plusieurs membres du Conseil. Il est chargé de :

- préparer les dossiers soumis au Conseil ;
- prendre certaines décisions déléguées ;
- assurer le suivi régulier de la gestion quotidienne ;
- garantir la réactivité dans le traitement des affaires courantes.

4. Le Comité de direction, un organe opérationnel

Le Comité de direction traduit les décisions en actions concrètes au bénéfice des usagers.

Il est l'organe administratif et opérationnel du CPAS. Il est composé de la Directrice Générale, du Directrice Financière, des responsables des départements, du chargé de communication, du coordinateur RH et de la coordinatrice qualité.

Ses missions sont notamment :

- assurer la gestion quotidienne de l'institution ;
- coordonner les services ;
- mettre en œuvre les décisions politiques ;
- soutenir les équipes dans leurs missions.

Il est animé par la coordinatrice qualité.

5. Une gouvernance au service du citoyen

Ces organes travaillent en complémentarité pour garantir :

- une gestion responsable des moyens publics ;
- des décisions cohérentes et transparentes ;
- un service de qualité à destination de la population.

Leur action commune permet au CPAS d'assurer pleinement sa mission de solidarité et d'accompagnement.

III. Présentation de la gestion financière

A. Introduction – rigueur et transparence

En tant que responsable des Finances, Murielle Loridan travaille quotidiennement avec son équipe à maintenir l'équilibre budgétaire, à accompagner les services dans leurs projets et à garantir le respect des règles légales et comptables. Chaque décision financière est pensée dans une logique de durabilité, de prudence et d'efficacité.

Derrière les chiffres, il y a aussi un travail d'équipe engagé et discret, au service de l'action sociale. Nous tenons à remercier l'ensemble du département Finances pour son professionnalisme et son engagement quotidien au service du CPAS.

Cette section du rapport d'activités présente de manière simple et lisible l'utilisation des fonds publics, les principales dépenses et les sources de financement. Elle met également en évidence les choix budgétaires opérés pour répondre aux besoins croissants en matière d'action sociale, de maisons de repos et de fonctionnement général.

B. Budget et compte de résultats

Le **budget** est une prévision financière pour l'année à venir. Il indique les recettes attendues et les dépenses prévues. La présentation du budget permet d'anticiper et planifier les moyens nécessaires au fonctionnement de notre CPAS.

Le **compte** présente la réalité du suivi financier. Il indique ce qui a réellement été dépensé et ce qui a été réellement perçu.

Assurer la transparence, c'est comparer ce qui est prévu (le budget) avec ce qui est réalisé (le compte).

DEPENSES	Budget final	Compte	Taux de réalisation
Personnel	12.385.717,27	12.157.339,73	98,16%
Fonctionnement	2.579.749,38	2.565.644,08	99,45%
Transferts	4.674.409,50	4.671.272,68	99,93%
Dette	949.546,57	949.771,21	100,02%
TOTAL	20.589.422,72	20.344.027,70	98,81%

Ce premier tableau nous montre un aperçu global du taux de réalisation du budget 2025 par rapport au compte.

RECETTES	Budget final	Compte	Taux de réalisation
Prestations	4.337.353,59	4.354.345,43	100,39%
Transferts	15.643.341,52	15.621.644,73	99,86%
Dette	51.000,00	47.997,75	94,11%
TOTAL	20.031.695,11	20.023.987,91	99,96%

Les taux de réalisation approchant 100% montrent un budget géré au plus proche des prévisions budgétaires annoncées ; les dépenses sont maîtrisées et les recettes sont correctement évaluées.

C. Service Ordinaire

Le **Service Ordinaire** concerne les dépenses et recettes liées au fonctionnement quotidien du CPAS.

Résultat budgétaire ordinaire du compte						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Exercice Propre	1.116.929,01	936.354,33	108.158,81	-296.842,12	-93.124,02	-320.039,79
Exercices antérieurs	512.030,03	1.341.595,20	904.570,65	542.534,85	439.426,41	501.272,77
Prélèvements	-550.000,00	-1.580.176,25	-500.000,00	0,00	0,00	-150.000,00
Résultat global	1.078.959,04	697.773,28	512.729,46	245.692,73	346.302,39	31.232,98

Prélèvements du service ordinaire en faveur du fonds de réserve extraordinaire

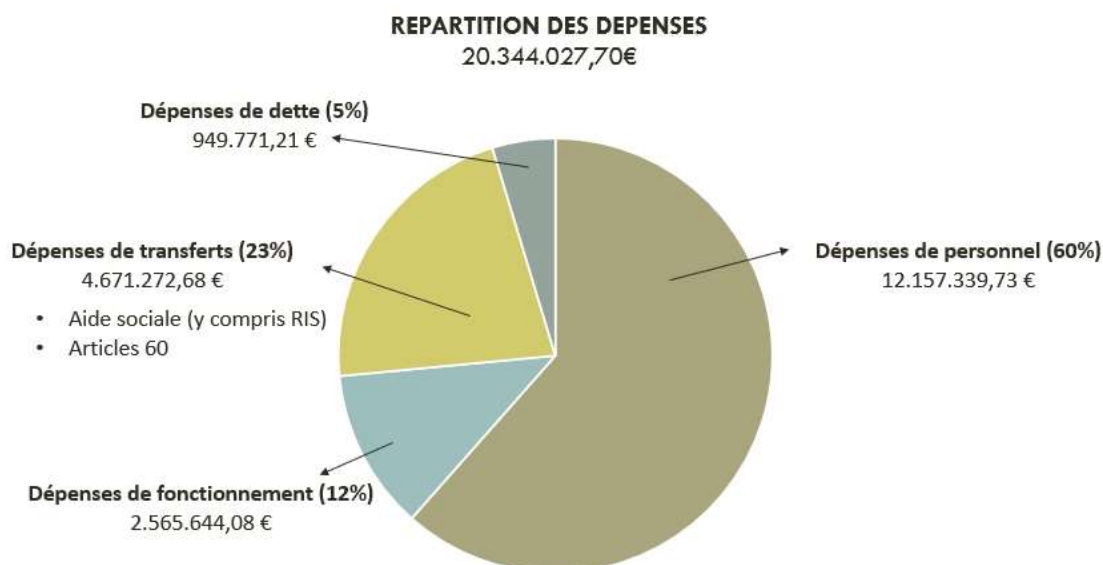
Au cours des dernières années, on constate cependant une diminution importante du résultat global de notre institution. Depuis 2022, les résultats de l'exercice propre sont négatifs. Le résultat négatif de l'exercice propre est compensé par le report des exercices antérieurs. Cela donne un résultat global positif de 31.232,98€ en 2025.

Les résultats de l'exercice propre sont impactés par :

- l'augmentation des aides et du coût de l'aide
- les diminutions des subsides régionaux et fédéraux
- la diminution de la dotation communale ces dernières années

En 2025, un transfert d'un montant de 150.000 € du service ordinaire en faveur du fonds de réserve extraordinaire a été effectué.

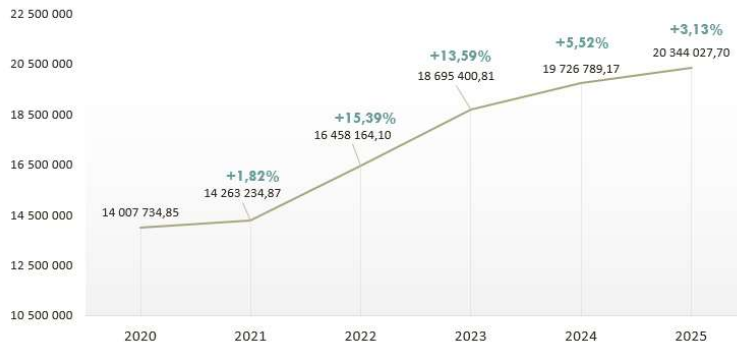
1. Les dépenses du service ordinaire



Les dépenses du service ordinaire s'élèvent à 20.344.027,70 €.

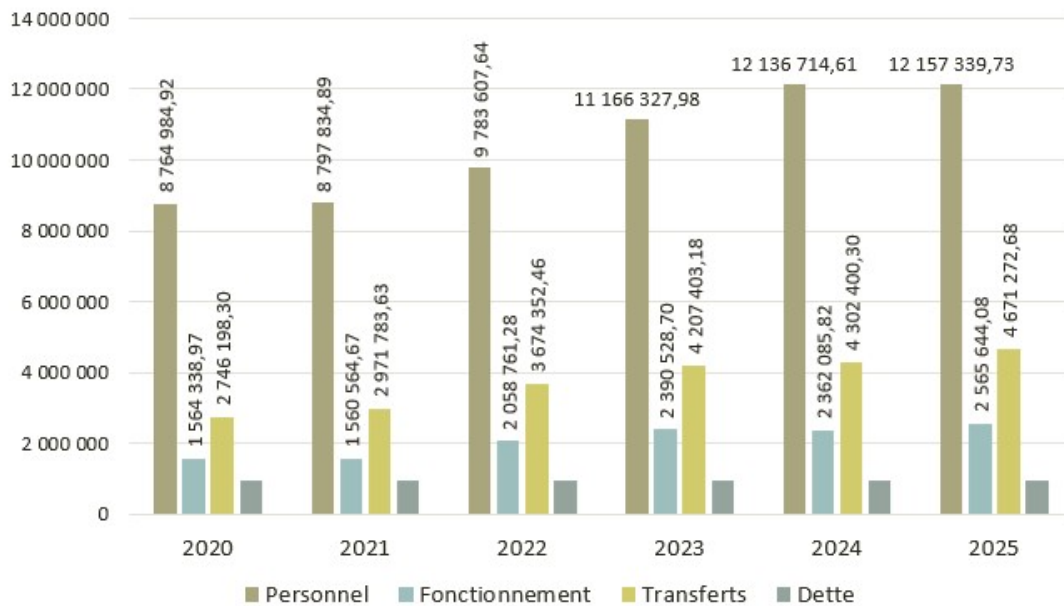
La répartition de ces dépenses montre que :

- 60% de nos dépenses correspondent aux dépenses en personnel dont :
 - 76% pour les maisons de repos
 - 13% pour le service social
 - 11% pour les départements administratifs et service technique
- Les dépenses de transferts (23%) correspondent à l'aide sociale, y compris les salaires des personnes mises sous contrat article 60.
- Les dépenses de fonctionnement représentent 12%
- Les dépenses de la dette représentent 5%.



Les dépenses évoluent selon les conjonctures.

On observe cependant une stabilisation pour les deux derniers exercices.

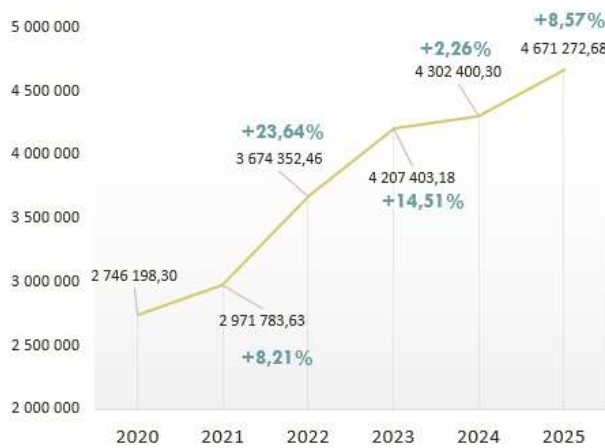
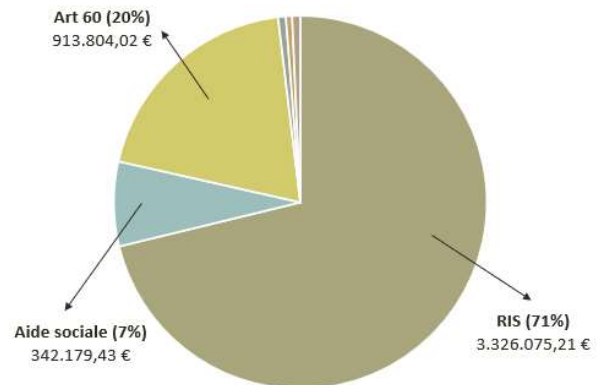


Pour 2025, l'augmentation des dépenses est principalement due à l'augmentation des dépenses de transfert et de fonctionnement. Les dépenses de personnel et de dette restent stables.

Evolution des dépenses de transferts

Les dépenses de transfert concernent principalement :

- Les revenus d'intégration sociale – 71%
- La rémunération des ART60 – 20 %
- Les aides sociales – 7%

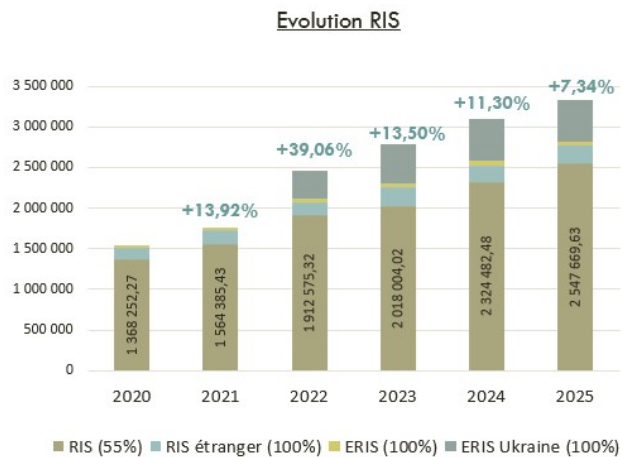


Les dépenses de transfert augmentent de près de 9% par rapport à 2024 ;

Entre 2020 et 2025 ; les dépenses de transfert ont augmenté de 70%, soit une augmentation de 1,9 millions en 5 ans.

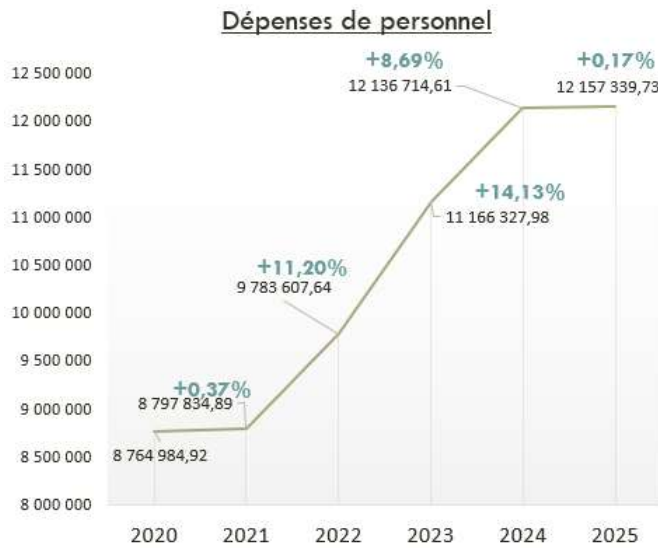
Cette augmentation des dépenses de transfert s'explique au regard de l'évolution des revenus d'intégration sociale en raison des diverses indexations et des profils des bénéficiaires (familles monoparentales, RIS complets/partiels).

Les RIS accordés aux bénéficiaires ne sont subsidiés qu'à concurrence de 55% ; il reste donc 45% à charge du CPAS.



Entre 2024 et 2025, les RIS ont augmenté de 223.000 € ; cela représente une charge supplémentaire sur fonds propres de 100.000 €. Cette charge sur fonds propres a augmenté de 530.000 € par rapport à 2020.

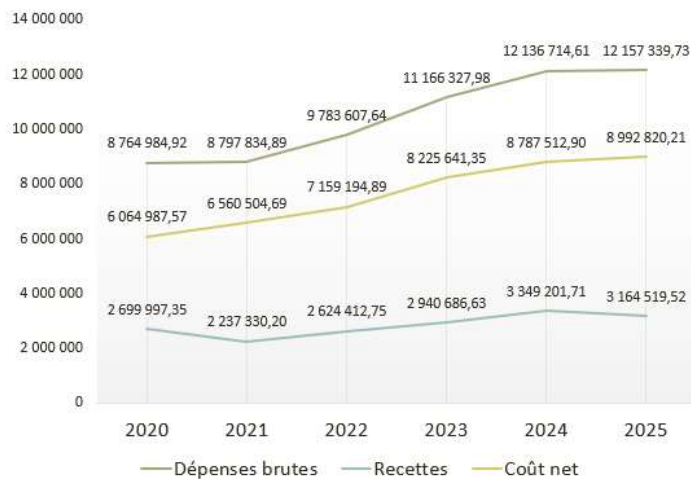
Evolution des dépenses de personnel



En 2025, les dépenses de personnel sont stables par rapport à 2024.

En 2022 et 2023, on se rappellera les impacts économiques de la guerre en Ukraine ayant provoqué la crise énergétique, l'inflation et les indexations salariales importantes et successives.

En 2024, les dépenses en personnel avaient été impactées par l'application des barèmes IFIC avec effet rétroactif pour le personnel soignant.

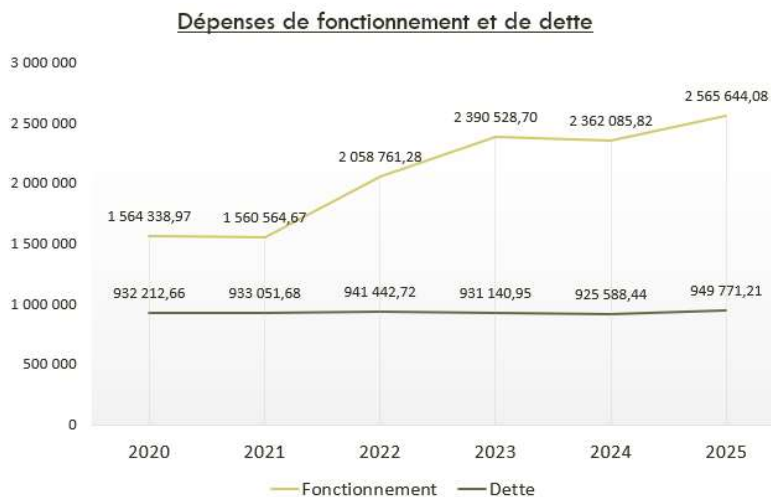


Notre personnel est partiellement subsidié.

Le coût net des dépenses de personnel augmente de 2,33% par rapport à 2024.

Entre 2020 et 2025, le coût net des dépenses du personnel augmente de près de 50%.

Evolution des dépenses de fonctionnement et de dette

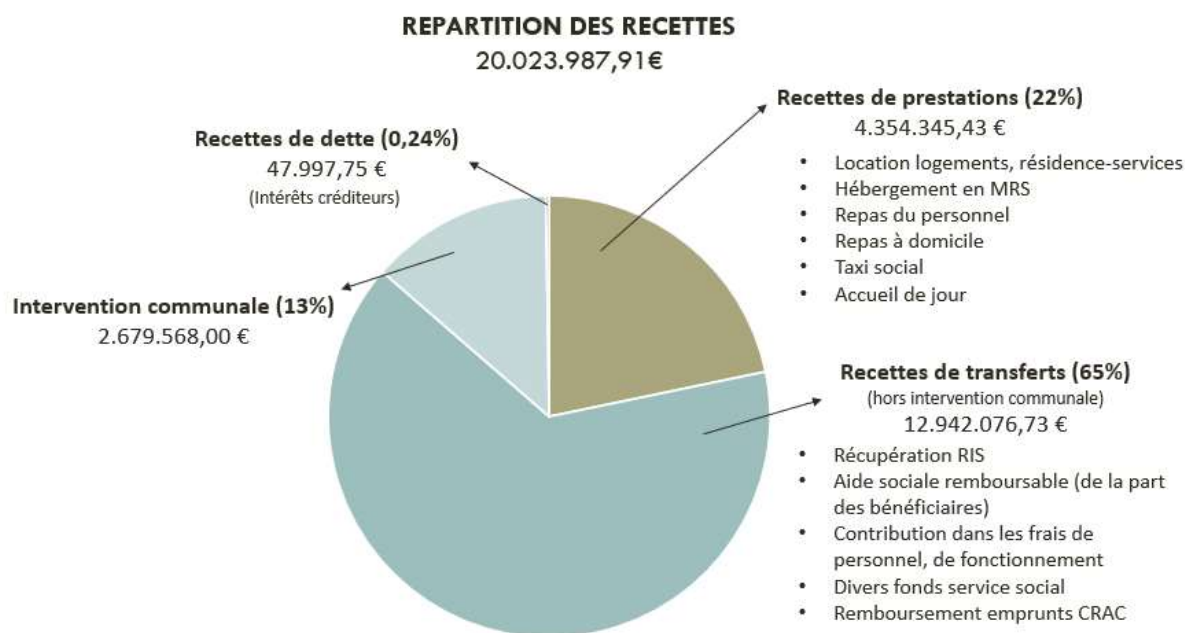


L'augmentation des dépenses de fonctionnement de 2025 (+ 204.000€) sont principalement liées à l'engagement d'un directeur intérimaire pour le Home Paul Demade. Son expérience était nécessaire après les directions successives. Il a permis le maintien de l'agrément de la maison.

Il a permis de rassurer le personnel et de mettre en place une organisation plus structurée au sein des équipes. Il a surtout permis de ne pas fermer la maison de repos.

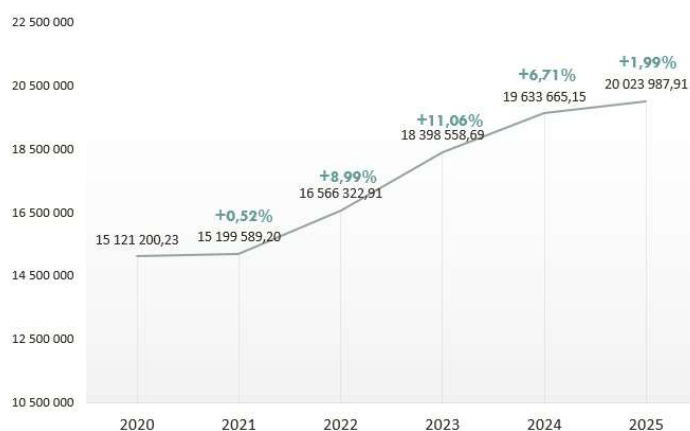
Les dépenses de dette restent stables. Il n'y a pas de nouveaux emprunts, les derniers ont été consolidés en 2018 et 2019 (1ers remboursements du capital en 2019 et 2020).

2. Les recettes du service ordinaire



Les recettes du service ordinaire s'élèvent à 20.023.987,91€.

La répartition de ces recettes montre que 78% de nos recettes correspondent aux recettes de transfert. Nos recettes de prestations représentent 22% des recettes globales.



Comme pour les dépenses, on observe une stabilisation entre 2024 et 2025.

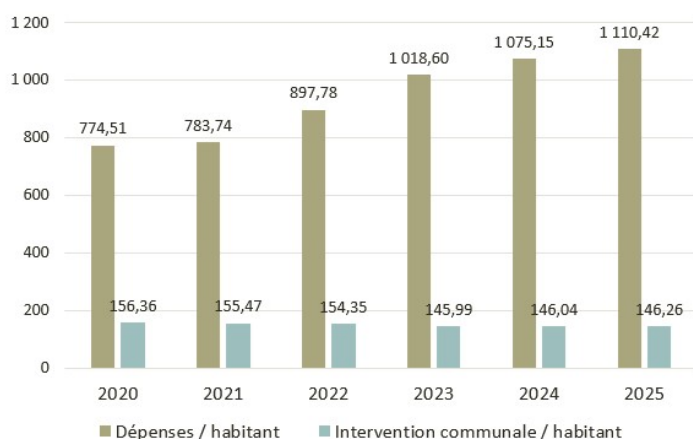
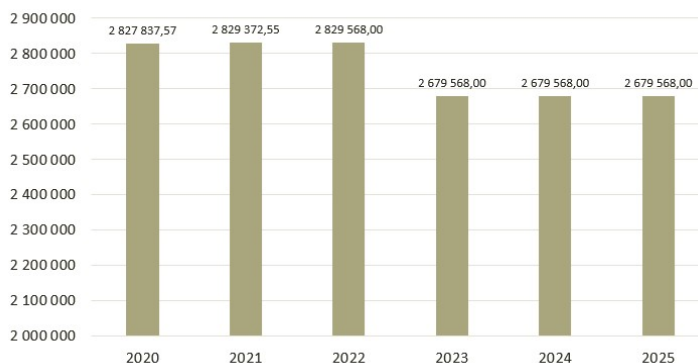
Toutefois, les recettes augmentent de 1,99% ; tandis que les dépenses ont augmenté de 3,13%.

Nos dépenses augmentent plus vite que nos recettes

Evolution des recettes de transferts

Les recettes de transfert ne sont que partiellement adaptées aux évolutions de la conjoncture. D'autre part, les politiques d'aides sociales, subsidiations régionales et fédérales sont également réduites ces dernières années.

En ce qui concerne l'intervention communale, elle est restée inchangée depuis 2018 et a été diminuée de 150.000 € en 2023.



L'intervention communale est calculée à 146 € par habitant et représente 13% des recettes globales.

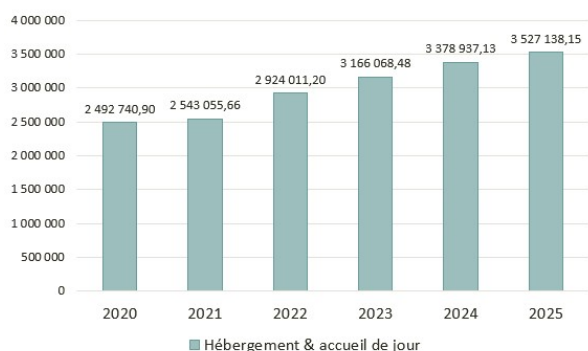
(18.000 habitants)

Selon l'étude Belfius 'Les Finances des pouvoirs locaux de Wallonie' qui présente la situation financière 2025 et les enjeux financiers de la mandature (2025 -2030), la dotation communale moyenne s'élève à 210€ par habitant selon les budgets 2025, en croissance de 5,1% par rapport à 2024.

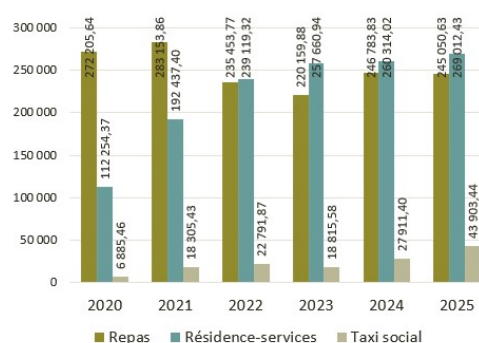
Evolution des recettes de prestations

Les recettes de prestations augmentent de manière régulière. Les tarifs des différentes prestations sont indexés annuellement.

Hébergement & accueil de jour



Repas, résidence-services & taxi social



D. Service Extraordinaire

Le **Service Extraordinaire** concerne les dépenses importantes et non récurrentes liées aux investissements. Il permet de préparer l'avenir et moderniser nos services.

Le résultat budgétaire global du service extraordinaire 2025 est nul. Cela signifie que tous les projets d'investissement sont parfaitement équilibrés.



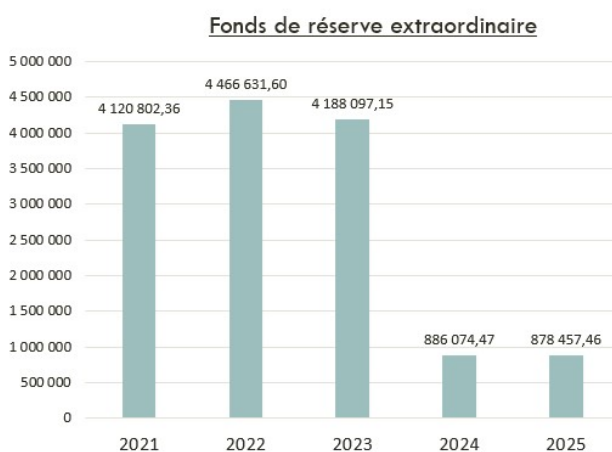
GLOBAL = EXERCICE PROPRE + EXERCICES ANTERIEURS + PRELEVEMENTS

Voici ci-dessous la liste des marchés attribués au service extraordinaire en 2025 pour un total de 163.330,30€. La totalité des projets ont été financés grâce à un prélèvement sur le fonds de réserve extraordinaire.

Projets	Montant
Matériel informatique	59.127,83
MR - Lits électriques	39.739,26
Abris vélos et arceaux	19.999,22
Matériel de cuisine	13.853,45
Machine à laver Comines	7.744,00
Atelier PRO - Mobilier	5.983,45
Matériel de tri des déchets	5.477,34
Stores extension centre administratif	4.322,12
Sèche-linge Ploegsteert	4.242,26
Cuisine semi-équipée Maisonnette	2.841,37
TOTAL	163.330,30

E. Evolution des fonds de réserve

L'utilisation du fonds de réserve ordinaire n'a finalement pas été nécessaire en 2025, il reste donc inchangé.



Le fonds de réserve extraordinaire n'a presque pas diminué par rapport à 2024 car il a pu être renfloué à hauteur de 150.000 € en 2025 grâce à un transfert du service ordinaire.

IV. Présentation des Ressources Humaines

A. Introduction - l'humain au cœur du CPAS

En tant que Responsable des Ressources humaines, Fabienne Baene a la mission d'accompagner celles et ceux qui font vivre le CPAS au quotidien.

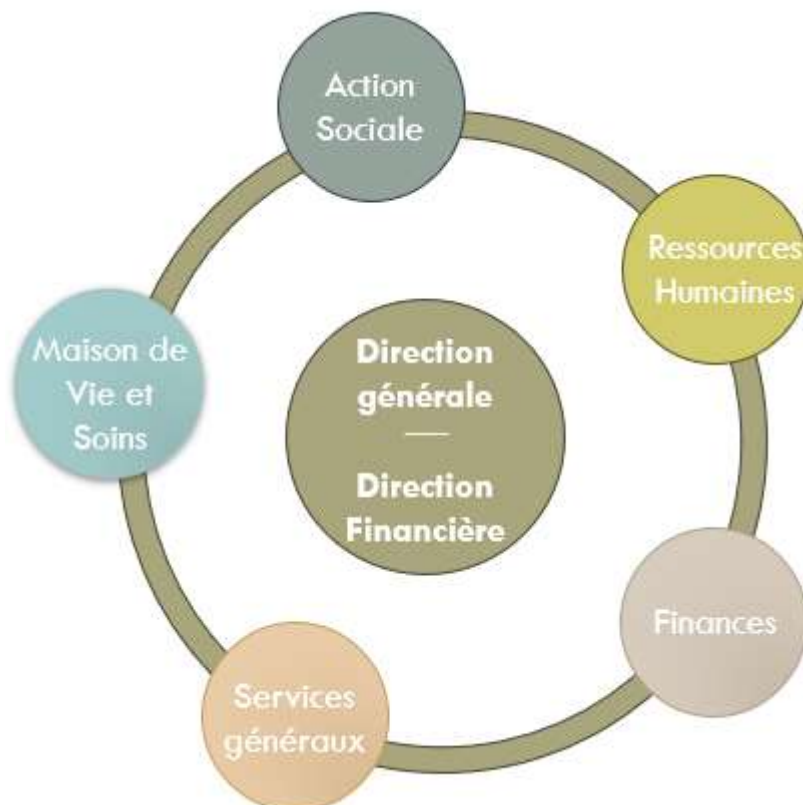
Nos collaborateurs sont notre première richesse : par leur engagement, leurs compétences et leur sens du service public, ils donnent du sens à notre action.

Cette partie du rapport met en lumière les actions menées en matière de recrutement, de formation, de bien-être et de développement des compétences. Elle reflète notre volonté de créer un environnement de travail respectueux, motivant et porteur de sens.

Le département RH accompagne l'ensemble des collaborateurs tout au long de leur parcours. Recrutement, accueil, formation, écoute : chaque action est guidée par un objectif clair : prendre soin de celles et ceux qui prennent soins des autres.

B. Une structure favorisant coordination, transversalité et proximité

Le CPAS de Comines-Warneton s'appuie sur une direction centrale (Direction Générale et Direction Financière) et de départements complémentaires. Cette organisation favorise la transversalité, la coordination et une gestion fluide, au service d'un fonctionnement agile et en prise directe avec le terrain.



C. Nos équipes en quelques chiffres

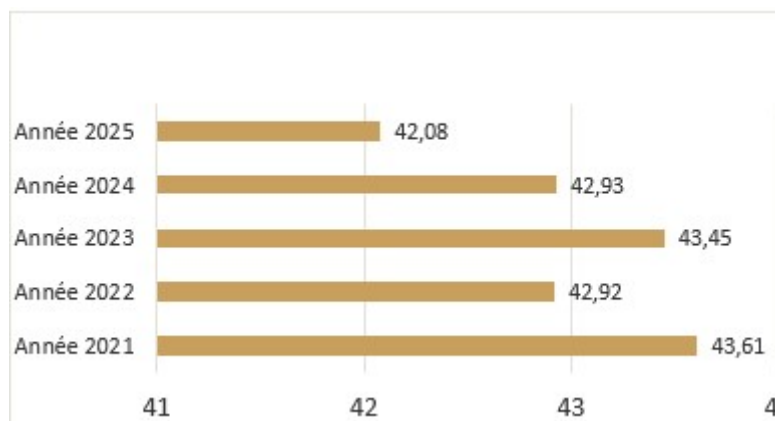
1. Evolution du nombre d'équivalent temps plein (ETP)



Le nombre d'ETP présenté au 31 décembre de chaque année est relativement stable sur les 5 dernières années.

2. Répartition

Répartition par genre et âge



Répartition par services et métiers

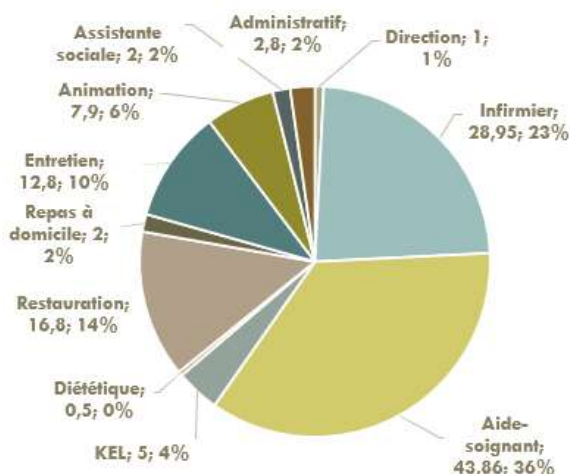


Le personnel des maisons de repos représente plus de 75 % des ETP.

Le service social et les ateliers d'insertion représentent 13% des ETP.

Les services administratifs et le service technique représentent 11%.

Répartition par métier au sein des Maisons de repos



Au sein de la Maison de Vie et de Soins :

Le personnel soignant représente 64% de l'ensemble du personnel .

- Infirmiers – 28,95 ETP
- Aide-soignants – 43,86 ETP
- KEL – 5 ETP
- Diététicienne – 0,5 ETP

Note explicative : le personnel KEL intègre les agents ayant une fonction de Kinésithérapeute, d'Ergothérapeute ou de Logopède.

3. Les contrats d'insertion

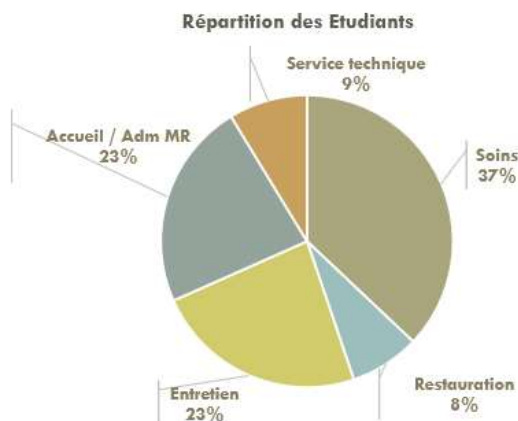
Le personnel sous contrat article 60 ne sont pas directement repris comme membres du personnel. Cet effectif présente un caractère temporaire et évolutif selon le parcours d'insertion de ces personnes.

Au 31/12/2025, le personnel sous ART60 représente 27,80 ETP dont 17,8 sont intégrés dans les services de nos maisons de repos.

4. Les étudiants, une présence qui contribue au dynamisme et à l'avenir de nos services.

Le recrutement d'étudiants permet aux jobistes d'acquérir une expérience professionnelle concrète et de développer leurs compétences en lien avec le terrain.

Pour l'institution, il constitue un soutien aux équipes durant les périodes de congés du personnel. Il représente également un vivier potentiel de recrutement pour les métiers du secteur, certains étudiants pouvant être amenés à rejoindre durablement nos équipes par la suite.



Pour 2025 :

82 étudiants

Un peu plus de 5.600 heures

Un budget de 66.500€

D. Le recrutement, une politique de recrutement proactive

Chaque départ ou absence d'un collaborateur peut impacter l'équilibre des équipes. C'est pourquoi le Département RH veille activement à faciliter l'arrivée de nouveaux collègues.

Cela se concrétise par :

- une procédure transparente
- une participation annuelle au salon de l'emploi,
- la constitution de réserves de recrutement,
- la réalisation d'offres d'emploi claires et attractives (rédigées en collaboration avec le Chargé de Communication)
- une gestion administrative minutieuse et réfléchie permettant de faire passer les dossiers de recrutement dans les meilleurs délais auprès des organes décisionnels.

Dans le cadre de la politique de recrutement, une attention particulière est également portée à la gestion budgétaire. Si, comme expliqué plus tôt, des démarches proactives sont mises en place, celles-ci s'inscrivent néanmoins dans une logique de maîtrise des coûts. Dans cette perspective, il est veillé à ne pas procéder à un remplacement durant la période couverte par le salaire garanti du collaborateur absent (pour 2025 : 4 semaines en cas de contrat employé et 2 semaines en cas de contrat ouvrier).

Dans certaines situations, des collaborateurs peuvent également ne pas être remplacés malgré le dépassement de cette période, lorsque la présence de personnel engagé dans le cadre de l'article 60 permet de soutenir suffisamment les équipes au moment concerné.

En 2025 :

- **29 nouvelles mises sous contrat ont été comptabilisées dans le cadre des remplacements de longue durée et des départs à la pension.**
- **38 nouveaux contrats Article 60**
- **3 contrats CEFA**
- **82 contrats étudiants**

E. Gestion des compétences et du bien-être

1. L'accueil des nouveaux collaborateurs

Une invitation au « Bienvenue à Bord »

Quelques semaines après leur arrivée, les nouveaux collaborateurs sont conviés à une rencontre dînatoire pour rencontrer l'ensemble du personnel administratif et du personnel cadre. Une occasion de découvrir «qui fait quoi» pendant un moment convivial.

Au plaisir de vous y rencontrer !



Un entretien d'étonnement

Quelques semaines après leur arrivée, les nouveaux collaborateurs participent à un «entretien d'étonnement» avec la Directrice Générale et le Coordinateur RH.

L'objectif est de recueillir leur avis sur l'accueil reçu, sur la qualité de la communication avec les équipes et le personnel cadre, sur la manière dont le travail est organisé ...

Dans une vision d'amélioration continue, la discussion porte à la fois ce qui fonctionne bien et les points à améliorer/les obstacles rencontrés.

2. Développement des compétences et formations

Les formations liées aux obligations légales

Dans le secteur des maisons de repos et de soins, la formation continue du personnel n'est pas une recommandation mais une obligation. Chaque membre du personnel du secteur doit suivre un quota minimal de formations par année civile.

Aide - Soignant	Formation permanente de 2 jours/ an minimum	Directeur	Formation permanente reconnue de 2 jours/an minimum
Infirmier		Administratif	Formation permanente de 1 jour/ an minimum
Paramédical Réactivation		Hôtelier	

Pour l'année 2025, cela a représenté un total de minimum 1 265 heures de formations à programmer.

Dans le secteur de l'Action Sociale, il y a également des obligations en terme de formation continue du personnel notamment pour la médiation de dettes et les Ateliers.

De l'obligation à l'opportunité : des formations porteuses de sens

L'objectif des formations est d'aller au-delà d'un simple programme "de conformité", tout en veillant à respecter le budget.

Les thématiques sont choisies avec attention, en tenant compte des réalités du terrain, des besoins du personnel et des enjeux actuels du secteur. Il s'agit de proposer des contenus pertinents, concrets et directement utiles dans la pratique quotidienne. Les formations visent à rendre le quotidien plus fluide, à alléger la charge mentale et émotionnelle et à accompagner la mise en place de nouveaux projets.

C'est aussi un moment pour mieux comprendre les autres, développer ses relations avec les collègues et mieux se connaître soi-même. Voici quelques exemples de formations :

Pour notre personnel des maisons de repos :

- « 10 outils de communication avec les proches, le bénéficiaire et les collègues ».
- « Être soignant, une course contre la montre... comment y remédier ? ».
- « Prévention des troubles musculosquelettiques : techniques de manutention ».

- « Humanitude : gastronomie holistique ».

Pour le personnel du Centre Administratif et des Ateliers d'insertion :

- « Prévenir et gérer l'agressivité en CPAS ».
- « Techniques de Self Défense ».
- « Gestion des assuétudes ».

Pour l'ensemble du personnel cadre :

- « Passez l'administratif 2.0 avec l'I.A. »
- « Strenght based coaching » (= approche qui consiste à mettre en lumière les forces individuelles afin d'adapter la répartition des rôles au sein d'un collectif et de mieux comprendre le fonctionnement de chacun).

3. L'analyse des risques psychosociaux et le plan d'actions bien-être

Une analyse des risques psychosociaux doit être réalisée au minimum tous les cinq ans, dans le cadre de la réglementation relative au bien-être au travail. Cette démarche vise à identifier les facteurs susceptibles d'influencer la santé et le bien-être des travailleurs.

L'analyse a été réalisée en 2023. Cette obligation s'est transformée en opportunité pour l'institution, dans la mesure où les résultats obtenus permettent d'orienter de manière concrète les actions en matière de bien-être au travail :

- Le choix des formations organisées,
- L'amélioration de la communication interne
- La mise en place de politiques de prévention
- L'ajustement des pratiques managériales

Ces éléments sont formalisés dans un plan d'action structuré. Ce plan est communiqué au personnel afin de garantir la transparence et le suivi des résultats.

V. Présentation de l'Action Sociale

A. Introduction - veiller au respect et à la dignité

En tant que Responsable du département de l'action sociale, Sophie Vercruysse a la mission de veiller à ce que chaque personne qui s'adresse au CPAS trouve une écoute, un accompagnement adapté et un soutien respectueux de sa dignité. L'action sociale est au cœur de notre institution : elle répond aux besoins essentiels, mais vise aussi à renforcer l'autonomie et l'inclusion.

Cette partie du rapport d'activités présente, de manière simple, les principales actions menées par nos équipes : accueil et accompagnement social, aides financières, logement, insertion socioprofessionnelle et soutien aux publics les plus fragilisés.

Derrière chaque dispositif, il y a des femmes et des hommes engagés, attentifs et professionnels, qui travaillent au plus près des réalités du terrain. Je tiens à saluer leur investissement quotidien, leur capacité d'adaptation et leur sens du service public. Grâce à leur engagement, l'action sociale du CPAS reste humaine, efficace et profondément ancrée dans les valeurs de solidarité.

B. Un service polyvalent

Derrière chaque demande d'aide, il y a une histoire. Une perte d'emploi, une séparation, une maladie, une difficulté passagère... ou parfois une accumulation de fragilités.

Le CPAS de Comines-Warneton se positionne comme un acteur de première ligne face à ces réalités humaines. Sa mission est claire : permettre à chacun de vivre dans des conditions conformes à la dignité humaine.

1. La composition de l'équipe

La responsable du département coordonne et veille à la cohérence des actions.

L'équipe de l'Action sociale de première ligne est composée :

- Des assistants sociaux
- Des éducateurs
- Une psychologue
- Un tuteur énergie
- Un agent d'accueil

Ils rencontrent, écoutent, questionnent, rédigent, informent,... afin d'accompagner au mieux les personnes qui passent la porte du CPAS. Leur travail se construit dans la durée, au fil des échanges, dans une relation où la confiance se tisse peu à peu.

Sur le terrain, plusieurs formateurs d'insertion accompagnent nos usagers en vue de les aider à s'écrire un avenir positif.

Le personnel administratif assure la continuité et la rigueur du suivi.

Chacun, à sa manière, participe à cet équilibre fragile entre cadre institutionnel et attention humaine.

2. L'organisation

Les permanences offrent un premier espace de parole. Parfois bref, parfois chargé, mais toujours essentiel. Les rendez-vous permettent ensuite de prendre le temps, de poser les choses, de comprendre.

Chaque demande donne lieu à une enquête sociale. Derrière ce terme administratif se cache un travail d'écoute et d'analyse, indispensable pour proposer une aide juste, adaptée, respectueuse de la réalité de la personne.

Nos permanences et rendez-vous se tiennent à

- Comines – au siège social du CPAS – rue de Ten Brielen
- Warneton – site Imperkraft – rue de la Brasserie
- Le Bizet – à la Régie des Quartiers – rue de France

3. Le projet de la Maison des solidarités

Avec la Maison des solidarités, le CPAS esquisse une autre manière d'accueillir. Un lieu moins formel, plus ouvert, où l'on ne viendrait pas seulement pour demander, mais aussi pour rencontrer, échanger, exister autrement qu'à travers ses difficultés.

Il permettra d'organiser des permanences sociales décentralisées (revenu d'intégration, aides sociales...), d'accueillir un guichet logement et un guichet énergie, et de mettre des espaces à disposition de partenaires afin d'optimiser l'usage du bâtiment et renforcer les synergies locales.

Le projet intègrera également plusieurs initiatives à forte valeur sociale :

- L'installation de l'atelier POP (service d'insertion sociale) et de l'atelier Smile (espace de vie communautaire),
- Un projet de restaurant solidaire porté par l'ASBL 'Perspectiv'.
- Une permanence ONE sera également intégrée afin de mieux répondre aux besoins du territoire.
- Des espaces polyvalents seront accessibles aux citoyens pour des activités de formation, des événements ou des projets culturels.
- Le projet « Alvéoles »

4. Des partenariats locaux pour un accompagnement plus solide

Très vite, une évidence s'impose : personne ne peut répondre seul à la complexité des situations humaines. Le travail en partenariat devient alors une nécessité. Il permet de croiser les regards, de partager les compétences, d'élargir les possibles.

C'est dans ces liens entre services, souvent discrets mais essentiels, que se construit un accompagnement plus cohérent, plus solide.

Les partenariats :

- Lysco : pour l'aide au logement
- 'Perspectiv' -Epis pour l'aide alimentaire
- La Régie des Quartiers pour l'insertion socioprofessionnelle
- Le Plan de cohésion sociale

C. L'aide sociale par le Revenu d'Intégration Sociale - RIS

1. Définition du Revenu d'intégration - RIS

Le revenu d'intégration est une aide financière accordée par le CPAS. Il permet à une personne sans revenus ou avec des revenus insuffisants de disposer d'un minimum pour vivre dignement. On parle de RIS et de ERIS (Equivalent RIS) accordés aux étrangers

Le CPAS peut octroyer un revenu d'intégration si la personne :

- vit en Belgique de manière légale sur le territoire de Comines-Warneton
- a au moins 18 ans (ou répond à certaines exceptions)
- n'a pas ou peu de revenus - ne peut pas subvenir seule à ses besoins
- a fait valoir ses droits aux autres aides sociales
- est disposée à collaborer avec le CPAS

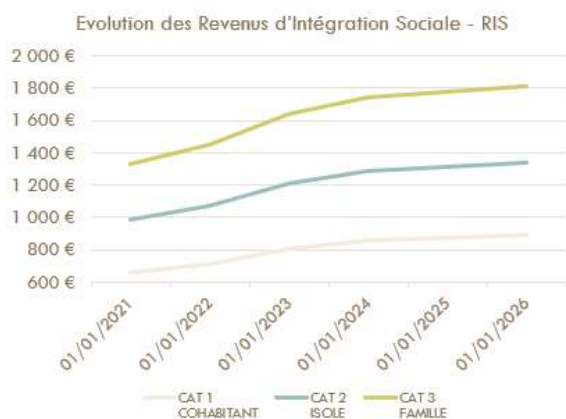
Pour recevoir le revenu d'intégration, la personne doit :

- introduire une demande au CPAS
- fournir les informations nécessaires
- accepter un accompagnement social
- s'engager, si possible, dans un projet d'insertion (emploi, formation, démarches sociales...)

2. Les montants de base – évolution selon les catégories

Les montants octroyés sont accordés selon la situation financière ; Ils peuvent être complets ou partiels.

Les montants octroyés sont accordés selon la situation familiale ; cohabitant, isolé ou avec charge de famille.



Au 01/02/25

Au 01/03/26

COHABITANT
876,13€

COHABITANT
893,65€

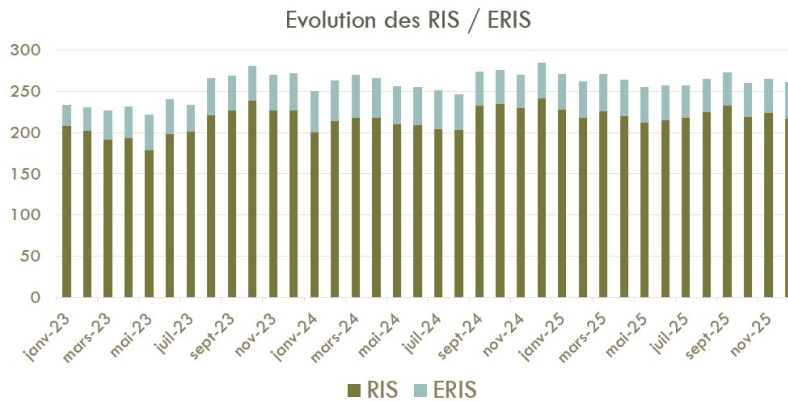
ISOLE
1.314,20€

ISOLE
1.340,47€

FAMILLE
1.776,07€

FAMILLE
1.811,57€

3. Evolution du nombre de RIS /ERIS et impact financier

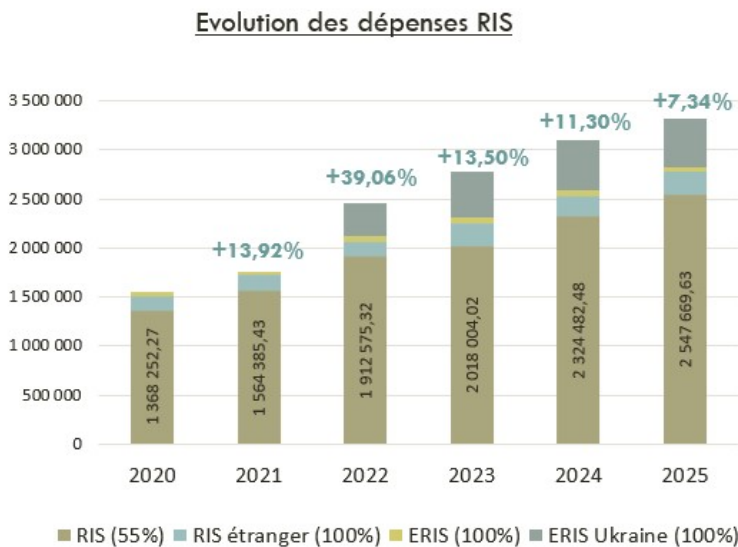


Le nombre de RIS/ERIS payés chaque mois sur les 3 dernière année est relativement stable.

La moyenne est de 260

En 2025, cela représente 450 bénéficiaires.

Le nombre de bénéficiaires est plus élevé que le nombre RIS/ERIS payés chaque mois. En effet, les revenus d'intégration sont octroyés pour une période donnée et sont fonction de l'évolution des bénéficiaires en termes d'insertion professionnelle.



En 2025, notre CPAS a dépensé 3.326.075,21 € pour accorder les RIS

L'augmentation du coût des RIS est dû aux diverses indexations et aux profils des bénéficiaires :

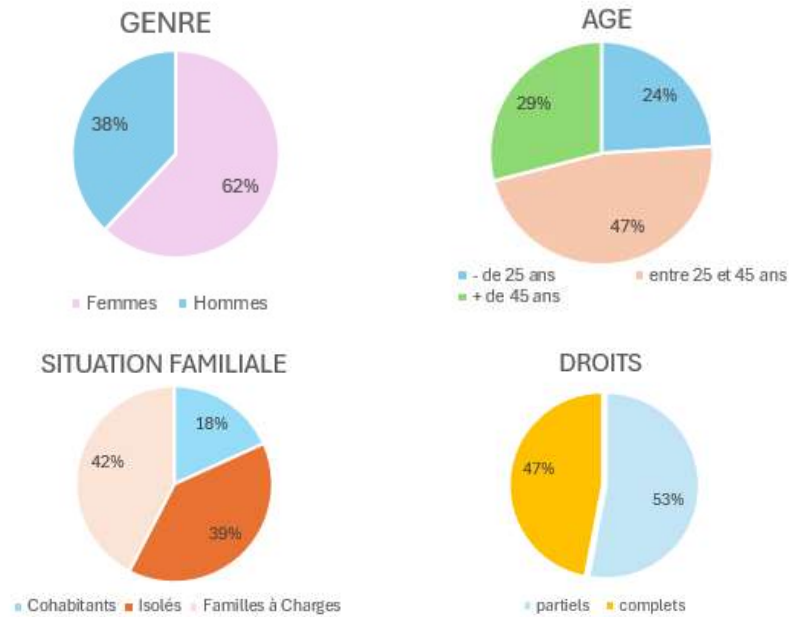
- Familles monoparentales
- RIS complets/partiels.

Les RIS accordés aux bénéficiaires ne sont subsidiés qu'à concurrence de 55% ; il reste donc 45% à charge du CPAS. Entre 2024 et 2025, le paiement des RIS a augmenté de 223.00€ ; cela représente une charge supplémentaire sur fonds propres de 100.000 €. Cette charge sur fonds propres a augmenté de 530.000 € par rapport à 2020.

4. Le profil des bénéficiaires de RIS /ERIS

Au 31/12/25

Nous avons accordé :
236 RIS
44 ERIS

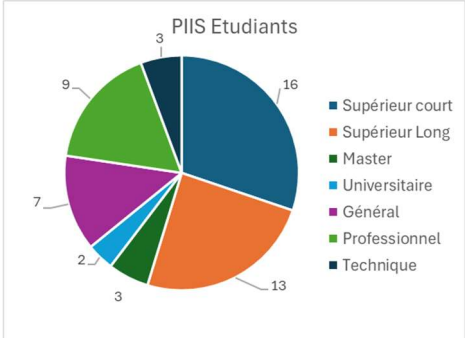


5. Le projet d'insertion du bénéficiaire - PIIS

Chaque situation est examinée au cas par cas. Le revenu d'intégration n'est pas uniquement un montant versé chaque mois. Il s'inscrit dans un accompagnement social personnalisé, tout au long du processus. Cet accompagnement est basé sur l'écoute, le respect et la recherche de solutions durables.

Dans ce cadre, le bénéficiaire s'engage dans un projet d'intégration sociale individualisé, appelé PIIS. Ce projet prend la forme d'un contrat avec des droits et des devoirs.

En 2025 :

<p><u>PIIS Social</u></p>	<p>101 personnes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atelier Pop – insertion sociale : 28 - Atelier Smile – espace communautaire : 2 - Projet Miriam – accompagnement mamans solos : 22 - Démarches sociales 47 logement, administratives, formation et emploi, etc 																
<p><u>PIIS Etudiant</u></p>	<p>53 Etudiants</p>  <table border="1"> <tr><th>Niveau</th><th>Nombre</th></tr> <tr><td>Supérieur court</td><td>16</td></tr> <tr><td>Supérieur Long</td><td>13</td></tr> <tr><td>Master</td><td>9</td></tr> <tr><td>Universitaire</td><td>7</td></tr> <tr><td>Général</td><td>3</td></tr> <tr><td>Professionnel</td><td>2</td></tr> <tr><td>Technique</td><td>3</td></tr> </table>	Niveau	Nombre	Supérieur court	16	Supérieur Long	13	Master	9	Universitaire	7	Général	3	Professionnel	2	Technique	3
Niveau	Nombre																
Supérieur court	16																
Supérieur Long	13																
Master	9																
Universitaire	7																
Général	3																
Professionnel	2																
Technique	3																
<p><u>PIIS Insertion socio-Professionnelle</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formations : 72 personnes - Stagiaires au sein de l'atelier Pro : 84 personnes 																

<u>Exemptions</u>	103 personnes ont été exemptés de PIIS par mesure d'équité, sur base de l'âge ou de raisons de santé
-------------------	--

D. L'aide sociale par l'accompagnement d'insertion sociale

Les actions d'insertion sociale proposées par le CPAS s'inscrivent dans une logique progressive, respectueuse du rythme de chacun. Cela commence parfois par des choses simples : sortir de chez soi, rencontrer d'autres personnes, reprendre confiance.

1. L'Atelier Pop, un premier pas pour se reconstruire et avancer

L'Atelier POP s'adresse aux bénéficiaires du revenu d'intégration sociale, très éloignés du marché de l'emploi et souvent en situation d'isolement, voire d'exclusion sociale.

L'Atelier POP permet de :

- rompre l'isolement et recréer des liens sociaux
- retrouver une place dans la société
- reprendre confiance en soi et en ses capacités
- améliorer son bien-être et sa qualité de vie
- développer son autonomie au quotidien

Dans un cadre accueillant, bienveillant et sans jugement, chacun bénéficie d'un suivi individualisé par une équipe attentive pour se remettre progressivement en mouvement.

Les ateliers proposés (bien-être, créativité, éco-consommation, culture, cuisine...) sont autant de portes d'entrée vers une dynamique positive afin de pouvoir envisager demain un parcours vers l'insertion professionnelle.

Les ateliers sont proposés les lundis, jeudis et vendredis à partir de 9H.

En 2025, nous avons accompagné 28 personnes - 22 femmes et 6 hommes.

2. L'Atelier Smile, un lieu vivant où le lien social se réinvente

L'Atelier Smile, c'est un espace de vie chaleureux né pour répondre à un besoin criant : offrir un endroit où l'on se sent accueilli, entouré et relié aux autres. Ouvert, inclusif et intergénérationnel, l'Atelier Smile accueille des adultes fragilisés, des aînés vivant seuls, mais aussi des habitants de tous horizons. Cette diversité crée une dynamique unique : elle nourrit les échanges, valorise les talents et renforce la cohésion locale.

L'Atelier Smile propose un programme vivant et évolutif où chaque activité est pensée pour redonner confiance, encourager la participation et recréer du lien durablement :

- Des ateliers créatifs et ludiques (cuisine, jeux, arts, jardinage...)
- Des actions de prévention et de sensibilisation
- Des moments conviviaux autour d'un repas ou d'un café

L'Atelier Smile est ouvert à tous, les mardis, mercredis et jeudis à partir de 9H.

En 2025, nous avons accueilli 50 personnes - 18 hommes et 32 femmes.

Soutenir l'Atelier Smile, c'est agir là où cela compte

L'Atelier Smile a été soutenu par l'AViQ et la Wallonie jusqu'en décembre 2025. Depuis janvier 2026, il fonctionne uniquement grâce aux fonds propres du CPAS, alors même que les besoins sur le terrain n'ont jamais été aussi importants. Les demandes augmentent, les situations d'isolement se multiplient, et l'Atelier Smile reste l'un des rares espaces capables d'y répondre de manière humaine, accessible et durable.

L'Atelier Smile, c'est un projet profondément humain, qui transforme des journées, des relations et parfois même des trajectoires de vie. Un lieu qui mérite d'être préservé et soutenu.

« J'ai participé aux ateliers Smile et Pop, ce qui m'a permis de rencontrer d'autres personnes, de faire des sorties et de m'aérer pendant une période difficile. Ensuite, j'ai voulu avancer professionnellement et j'ai eu un contrat Article 60. Pendant ce contrat, j'ai retrouvé un rythme de travail, fait de nouvelles connaissances et repris confiance en moi. À la fin, j'ai été engagée. »

Mme V.

3. Le Projet Miriam, un accompagnement des mères isolées

Le Projet Miriam s'adresse aux mères isolées vivant en situation de pauvreté, souvent confrontées à une accumulation de difficultés qui freinent toute démarche d'insertion.

Pendant douze mois, chaque participante bénéficie d'un suivi social intensif et profondément personnalisé. La case manager avance à leurs côtés, pas à pas, pour lever les obstacles du quotidien : démarches administratives, logement, santé, parentalité, confiance en soi...

À ce travail individuel s'ajoute un atelier éducatif par semaine. Ces moments collectifs sont de véritables bouffées d'air. On y apprend, on échange, on rit parfois, on se soutient souvent. C'est là que se recrée un réseau, que naissent des solidarités et que l'isolement recule.

Le projet s'adresse exclusivement aux bénéficiaires du Revenu d'Intégration Sociale, un public particulièrement vulnérable mais aussi incroyablement résilient lorsqu'on lui offre un cadre sécurisant et structuré.

En 2025, nous avons accompagné 22 mamans solos.

Un projet autrefois soutenu, aujourd'hui en recherche de relais

Jusqu'en juillet 2025, le projet Miriam était subsidié par le SPP Intégration sociale. Depuis l'arrêt de ce financement, le projet repose uniquement sur des moyens locaux, alors même que les besoins restent criants et que les familles monoparentales sont parmi les plus touchées par la précarité.

4. L'Accompagnement psychologique

Dans le cadre de son action sociale, le CPAS de Comines-Warneton met à disposition un service de soutien psychologique destiné à renforcer le bien-être émotionnel des bénéficiaires. Ce dispositif, accessible sous forme de consultations individuelles et d'animations de groupe, constitue un appui essentiel pour les équipes de première ligne, en leur offrant un relais professionnel face à des situations humaines souvent complexes.

La psychologue joue un rôle central dans ce soutien, tant par son accompagnement direct des usagers que par son appui aux travailleurs sociaux. Elle contribue à éclairer les pratiques, à soutenir la prise de recul et à prévenir l'épuisement professionnel, participant ainsi activement à la qualité de l'accompagnement proposé.

Le projet « Alvéoles »

La psychologue coordonne le projet « Alvéoles », né d'une réflexion collective dans le cadre d'un appel à projets. Les échanges entre les équipes ont mis en évidence la forte présence de problématiques de santé mentale dans les situations rencontrées, ainsi qu'un manque d'outils concrets pour accompagner et orienter adéquatement les bénéficiaires.

Le projet s'est ainsi construit à partir des réalités de terrain et des besoins identifiés, en soulignant l'importance de proposer au public :

- des lieux accessibles favorisant le lien social ;
- un accompagnement continu, souple et personnalisé, inscrit dans la durée.

La Maison des Solidarités et l'espace « Alvéoles »

Dans cette perspective, La Maison des Solidarités, située dans l'ancienne maison de repos de Ploegsteert aura pour vocation d'accueillir différents partenaires actifs dans le champ psycho-social.

Au sein de cette structure, l'espace « Alvéoles » sera spécifiquement dédié à l'accompagnement en santé mentale. Son ouverture est prévue dans le courant du dernier trimestre 2026.

Ce lieu proposera :

- un espace d'accueil ouvert ;
- des temps d'échanges individuels et collectifs ;
- des activités centrées sur le bien-être et la santé mentale ;
- un accompagnement adapté aux besoins de chacun, dans une logique de proximité et de continuité.

L'espace « Alvéoles » ambitionne de devenir un véritable point d'ancrage pour les personnes, favorisant la reconnexion à soi, aux autres et à la société, dans un cadre accessible et gratuit.

Initiatives transitoires : les « cafés-papotes »

Dans l'attente de l'ouverture de ce nouvel espace, des initiatives sont d'ores et déjà mises en place, notamment les « cafés-papotes ». Ces moments conviviaux permettent aux participants d'échanger librement autour de thématiques variées, de rompre l'isolement et de créer du lien social.

Intervention en maisons de repos

Dans le cadre de ses missions, la psychologue développe également une collaboration étroite avec les maisons de repos du CPAS. Son intervention consiste à aller à la rencontre des habitants présentant un besoin d'écoute ou de soutien psychologique, en leur offrant un espace d'expression bienveillant et adapté à leur réalité.

Soutien au personnel du CPAS

Enfin, la psychologue assure également la fonction de personne de confiance pour le personnel du CPAS. Elle offre un espace d'écoute confidentiel et bienveillant, indispensable au maintien d'un climat de travail sain et au soutien des professionnels confrontés à des situations émotionnellement exigeantes.

F. L'aide sociale par l'accompagnement d'insertion professionnelle

1. L'Atelier Pro, un tremplin concret vers l'emploi

L'Atelier PRO s'adresse aux bénéficiaires du revenu d'intégration sociale qui sont prêts à retrouver une place sur le marché du travail. Notre mission est claire : transformer chaque parcours en véritable opportunité d'insertion durable.

À travers un accompagnement individualisé, nous aidons chaque personne à construire un projet professionnel réaliste, lever les freins du quotidien (mobilité, logement, organisation familiale...) et reprendre confiance en ses capacités.

L'Atelier PRO, c'est avant tout un tremplin vers l'emploi :

- des ateliers pratiques (ménager, cuisine, bâtiment, remise à niveau) pour acquérir des compétences directement valorisables
- des mises en situation concrètes pour se préparer aux exigences du terrain
- la possibilité de valider ses compétences
- un accès à l'emploi via le contrat Art60§7
- un accompagnement renforcé pour sécuriser la transition vers un emploi durable

Chacun avance avec un objectif commun : accéder à un emploi et s'y maintenir durablement.

En 2025, nous avons accueilli 84 stagiaires.

On a observé une augmentation significative du nombre de stagiaires entre 2024 et 2025. Ils étaient 53 en 2024. Pour 2025, cela représente 26 stagiaires suivis par mois.

« Dans le cadre de ma réinsertion professionnelle, j'ai eu la chance d'être accompagnée, ce qui m'a permis d'évoluer sur le plan personnel et professionnel. Au début, je manquais de repères et de confiance, mais j'ai appris à mieux me connaître, à identifier mes points forts et à travailler sur mes faiblesses, tout en prenant du recul. Cette période a été un vrai tremplin dans ma vie. Aujourd'hui, je me sens plus sûre de moi, plus autonome et motivée pour la suite de mon projet professionnel. »

Mme F.

G. L'aide sociale par la mise au travail – Les contrats Article 60

Ces mises au travail dans le cadre de l'Article 60 offrent une transition, une remise en mouvement. Ils permettent de reprendre un rythme, de retrouver des repères, et parfois de se projeter à nouveau.

En 2025, nous avons eu 58 mises au travail :

- 6 contrats ALE
- 52 contrats articles 60 dont 38 nouveaux contrats.
 - 24 mises à disposition : école, commune, asbl
 - 28 au sein de notre institution : taxi social, service technique, maison de repos (entretien, animation, auxiliaire de vie, ...)

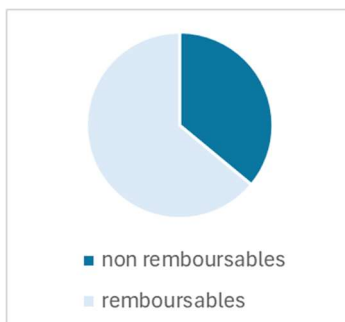
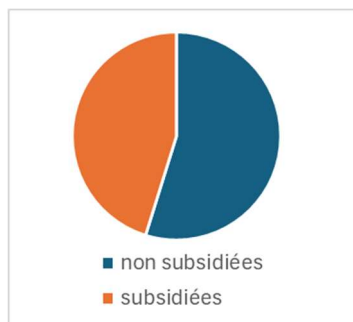
« J'ai obtenu ma validation des compétences comme aide-ménagère. Ça m'a permis de prendre confiance en moi et de m'ouvrir davantage. J'ai aussi été soutenue dans mes démarches. Avec mon contrat Article 60, j'ai eu du contact avec les autres, de l'expérience professionnelle, une stabilité financière et j'ai pu m'acheter une voiture. »

Mme T.

H. L'aide sociale par des aides matérielles et financières

1. Les aides financières

Dans la catégorie « aide sociale », il y a des aides subsidiées (fonds pauvreté infantile, fonds énergie, primes d'installation), ainsi que des aides non subsidiées remboursables ou non remboursables.



En 2025
Plus de 900 demandes
Plus de 500 bénéficiaires

Les aides sociales financières représentent un budget de 342.179,43 € ; 7% de nos dépenses de transferts.

2. Les aides matérielles

Le service social de première ligne du CPAS assure l'analyse des demandes et la vérification des conditions d'accès, afin de soutenir les ménages les plus fragilisés de notre entité.

En 2025, le CPAS a poursuivi son partenariat avec l'ASBL 'Perspectiv' dans le cadre de l'aide alimentaire. Grâce à cette collaboration, 221 familles, représentant 593 personnes, ont pu bénéficier d'une aide alimentaire adaptée à leur situation.

Chaque semaine, plus d'une centaine de colis alimentaires ont été composés et distribués, notamment, grâce aux denrées issues du Fonds Social Européen (FSE+), de la collaboration avec Colruyt et la banque alimentaire du Hainaut Occidental ainsi que des dons récoltés lors du « Weekend solidaire ».

Au total, 6 616 colis ont été distribués durant l'année 2025.

En 2025, nous avons également accordées 24 demandes de secours chauffage (pellets, bois, charbon).

3. Notre Taxi Social, une aide à la mobilité

Dans notre commune isolée où les facilités de mobilité sont restreintes, notre Taxi Social offre de la mobilité tout en redonnant de l'indépendance à ses usagers.

Au cours de l'année 2025, le service de taxi social a maintenu un niveau d'activité soutenu, témoignant de son rôle essentiel dans l'accompagnement des usagers. Au total, 87.673 kilomètres ont été parcourus sur l'année pour plus de 250 clients.

Un peu plus de 40% des trajets sont un soutien direct aux aidants proches en amenant les personnes au centre d'accueil de jour.

Sur les trajets restants :

- Plus de 30% sont destinés à renforcer le lien social ; visites de proches et/ou activités de loisirs au sein de l'entité.
- Plus de 20% sont une aide à la vie quotidienne ; courses, démarches administratives, ...
- Enfin, notre service assure également le transport vers les centres médicaux de la région (Ypres, Mouscron, Courtrai, Tournai) ou plus lointain pour les traitements spécifiques.

Dans une logique d'amélioration continue et d'adaptation aux besoins des usagers, plusieurs évolutions structurantes ont été introduites en 2025 :

- Mise en place d'une tarification de groupe, permettant d'optimiser les trajets partagés et de renforcer l'accessibilité financière du service ;
- Élargissement des horaires de fonctionnement, désormais fixés de 7h00 à 19h00, du lundi au samedi, améliorant significativement la disponibilité du service ;
- Extension des territoires desservis, sans restriction géographique (dans la limite des disponibilités) afin de pallier la situation géographique particulière ;
- Introduction d'une tarification unique intra-entité de 5 € par trajet, garantissant une meilleure lisibilité et équité pour les usagers.

Les améliorations mises en place ont permis de renforcer l'accessibilité et la flexibilité du service, tout en consolidant sa mission sociale et sa rentabilité.

4. L'aide au logement

Les logements d'urgence et de transit

Dans un contexte marqué par une pénurie importante de logements accessibles à notre public fragilisé, l'aide à la recherche de logement est précieuse. Cet accompagnement est assuré par une éducatrice spécialisée. Son expertise, son accompagnement individualisé et sa connaissance du terrain constituent un soutien déterminant pour les usagers, rendant ce service particulièrement précieux.

Nous avons 4 studios, logements de transit pour accueillir les personnes isolées. Nous leur proposons une convention de 6 mois renouvelable une fois.

Nous avons également 8 maisons, logements d'urgence pour accueillir les familles. Nous leur proposons une convention de 4 mois renouvelable une fois.

Pour 2025, nous avons accueilli

- **7 personnes en logements de transit**
- **17 familles dans nos logements d'urgence (21 adultes et 32 enfants)**

Le Pôle Logement

De janvier à septembre 2025, une permanence logement était organisée au sein du CPAS de Comines. Depuis début octobre, ce dispositif a été renforcé avec la mise en place de deux permanences hebdomadaires au sein du Pôle logement.

Les permanences sont libres les mardis et jeudis de 9h à 11H30.

En moyenne, cinq entretiens sont réalisés lors de chaque permanence.

La prime d'installation accordée aux personnes sans-abri

La prime d'installation est une aide financière accordée aux personnes sans-abri qui trouvent un logement stable. Elle vise à aider à démarrer une nouvelle installation (achat de mobilier, équipement de base, frais liés à l'entrée dans le logement, etc.).

Pour y avoir droit, la personne doit :

- bénéficier d'un revenu d'intégration sociale (RIS) ou d'un revenu de remplacement (chômage, invalidité, etc.) ;
- avoir quitté une situation de sans-abrisme pour occuper un logement comme résidence principale ;
- ne jamais avoir déjà reçu cette prime auparavant.

La situation de sans-abri peut concerner une personne vivant dans la rue, en squat, en maison d'accueil, hébergée temporairement chez quelqu'un, en prison ou dans une structure d'accueil. Le montant de la prime correspond toujours au montant mensuel du RIS « personne avec famille à charge », quelle que soit la situation familiale réelle du bénéficiaire.

Pour 2025, les primes d'installations concernent 25 bénéficiaires – pour un montant de 44.366,97 € entièrement subsidié.

L'Allocation loyer pour les personnes aux faibles revenus

L'allocation loyer est une aide destinée aux personnes ayant de faibles revenus et qui rencontrent des difficultés à accéder à un logement social. Elle permet de faire face à la flambée des prix et de soutenir financièrement le paiement du loyer dans le secteur privé pendant la période d'attente d'un logement social.

À la suite de la mise en place de la prime régionale, les modalités de l'allocation de loyer ont été revues en 2023 pour être en adéquation avec celle-ci.

L'allocation de loyer est une aide locale sur fonds propre :

- elle est fixée à 125 € ;
- elle peut être accordée pendant maximum 18 mois à partir de l'inscription sur la liste d'attente d'un logement social ;

Pour 2025, les allocations logement concernent 32 bénéficiaires - 201 paiements pour un montant de 25.675,00 €.

L'aide à la garantie locative ; sous forme d'aide financière remboursable

Le CPAS intervient également pour avancer le montant de garanties locatives sous forme d'aide financière remboursable.

Pour 2025, les aides à la garantie locative concernent 31 bénéficiaires - 44 paiements pour un montant de 38.499,52 €.

Les maisonnettes

Dans le cadre de sa mission, le CPAS est propriétaire de maisons adaptées aux personnes de plus de 60 ans. Les maisons sont gérées en collaboration avec LYSCO SCRL, la société d'habitations sociales agréée par la Région wallonne.

- 27 maisonnettes à Comines – Rue Paul Demade
- 1 maisonnette à Ploegsteert – Clos du Cheval Blanc
- 1 maisonnette à Warneton – Clos des Mountches

En 2025, toutes les maisonnettes sont occupées ; nous avons signé un seul nouveau bail.

5. Autres aides

L'Aide juridique

La permanence juridique de première ligne constitue un service accessible et concret permettant aux citoyens d'obtenir une première réponse à leurs questions juridiques. Au-delà des réponses apportées, la permanence juridique joue un rôle important dans l'accès aux droits. Elle permet de rassurer, d'orienter efficacement et de renforcer l'autonomie des personnes face aux démarches administratives et juridiques.

Ces moments d'échange permettent bien souvent de débloquer des situations, de clarifier des droits et des obligations, et d'éviter que certaines difficultés ne s'aggravent faute d'information.

Les permanences se tiennent sur rendez-vous les deuxièmes jeudis du mois de 17H à 17H30.

En 2025, 11 permanences ont été tenues, au cours desquelles 58 personnes ont été conseillées.

La Médiation de dettes

Le service de médiation de dettes est assuré par deux médiatrices assistantes sociales, en collaboration étroite avec deux juristes désignées par convention. Cette complémentarité permet d'offrir un accompagnement à la fois social et juridique, adapté à la complexité des situations rencontrées. Notre service est agréé par la Région wallonne.

La médiation de dettes vise à accompagner les personnes en situation de surendettement afin de leur permettre de retrouver une stabilité financière compatible avec le respect de la dignité humaine. À cette fin, le service réalise une analyse approfondie de la situation financière des

ménages, en examinant les revenus et les charges, puis élabore des plans d'apurement adaptés, dont il assure le suivi dans la durée.

Les médiatrices interviennent également en négociation avec les créanciers afin de parvenir à des solutions équilibrées et réalistes. Lorsque la situation le nécessite, elles introduisent des requêtes en règlement collectif de dettes auprès du Tribunal du travail.

En 2025, le service de médiation de dettes a assuré le suivi de 105 dossiers, dont 43 nouvelles ouvertures.

La Gestion budgétaire

Dans un contexte où les parcours de vie sont souvent marqués par des imprévus et des équilibres financiers précaires, la gestion budgétaire offre un cadre rassurant, structuré par l'accompagnement d'une assistante sociale.

L'accompagnement repose sur des modalités simples et sécurisantes :

- Un compte de gestion est ouvert au nom du bénéficiaire, avec procuration pour le travailleur social ;
- L'ensemble des revenus y est centralisé ;
- Les dépenses essentielles sont prises en charge de manière prioritaire ;
- Un montant est régulièrement mis à disposition pour les besoins du quotidien.

Ce fonctionnement permet de soulager les personnes d'une partie du stress lié à la gestion financière, tout en les maintenant actrices de leur parcours.

Au fil de l'accompagnement, les effets sont visibles :

- une meilleure maîtrise du budget,
- une diminution des risques d'endettement,
- une plus grande sécurité dans le logement,

La gestion budgétaire ne se limite pas à une organisation financière : elle contribue à redonner des repères, de la confiance, des perspectives et un apaisement dans la vie quotidienne.

En 2025, 86 personnes ont été soutenues par ce service.

« J'aimerais vous remercier pour l'aide, sans jugement, qui m'a permis de me reprendre en main. Il y a des moments où tout devient trop dur et malgré ça, on a honte de consulter une assistante sociale. J'ai compris que même si l'on travaille, il peut avoir des moments difficiles, voire trop difficiles, dépendants ou non de notre volonté. Vous avez su me rendre plus sereine, avec discrétion et en étudiant ma situation, en reprenant les choses une à une et en consultant mes créanciers parce que moi je n'osais même plus penser, qu'il y aurait une fin possible et ce en gardant ce que je possède actuellement. Je pense arriver au bout durant le mois d'août et enfin revivre normalement. Merci Madame, je pense qu'on ne salue pas suffisamment votre travail. »

Mme V

L'Accompagnement énergétique

L'accompagnement énergétique proposé par le tuteur énergie vise à apporter des solutions concrètes, adaptées à chaque situation et faire face à l'augmentation du coût de l'énergie.

Un accompagnement individuel

Notre tuteur énergie propose un accompagnement individuel.

Ce travail de proximité permet d'aller au-delà du simple conseil. Il s'agit d'analyser les habitudes de consommation, d'identifier les difficultés et de proposer des ajustements réalistes, adaptés au quotidien des ménages. Ces suivis ont eu des effets concrets : une diminution de la consommation sans perte de confort pour certains ménages, et une amélioration des conditions de vie pour d'autres.

Certaines situations ont demandé des démarches plus techniques et un accompagnement pour résoudre des problèmes de facturation ou d'index auprès des fournisseurs ou du gestionnaire de réseau.

Certains ménages ont reçu du petit matériel économiseur d'énergie permettant d'agir directement sur leur consommation. Pour d'autres, une intervention du « fonds énergie » a pu être débloquée après analyse.

En 2025, 294 ménages ont bénéficié d'un accompagnement individuel dont

- 62 interventions directement au domicile ;
- 25 interventions auprès des fournisseurs ou du gestionnaire de réseau ;
- 42 ménages ont reçu du petit matériel économiseur d'énergie (PAPE) ;
- 20 interventions du Fonds énergie.
- Les autres accompagnements sont des demandes d'informations ponctuelles.

Des séances collectives et La Journée de l'Énergie

Des actions collectives sont régulièrement organisées pour sensibiliser un public plus large aux questions énergétiques. Elles offrent un espace d'échange, où chacun peut poser ses questions, partager son expérience et repartir avec des conseils directement applicables au quotidien.

Exemples d'activités collectives :

- Des séances d'information
- Des ateliers pratiques
- Des événements spécifiques comme la Journée de l'Énergie

En 2025, ces activités ont permis de toucher environ 300 personnes.

L'initiative Locale d'accueil – ILA- une structure agréée par Fedasil

Le service ILA – Initiative Locale d'Accueil est un dispositif d'accueil destiné aux demandeurs de protection internationale. Notre structure est agréée par Fedasil et permet de proposer un hébergement temporaire et un accompagnement social aux personnes en attente d'une décision concernant leur demande d'asile.

L'assistante sociale accompagne les personnes accueillies dans leurs démarches administratives, leur quotidien et leur intégration locale.

Pour 2025, nous avons accompagnés 8 familles - 14 adultes et 3 enfants. Elles étaient d'origine Palestiniennes (2), Syriennes (2), Burundaises, Congolaises, Turques et Camerounaises.

VI. Présentation de l'accueil des Aînés

A. Introduction - nos valeurs d'humanité

En tant que Directeur de la Maison de Vie et de Soins, Michaël Demoen a à cœur de présenter des lieux de vie où chaque aîné est accueilli avec respect, attention et bienveillance. Nos structures ont pour mission d'offrir un accompagnement de qualité, centré sur la personne, en veillant à préserver la dignité, l'autonomie et le bien-être de chaque résident.

Notre approche s'inscrit pleinement dans les valeurs de l'Humanitude. Être présent, attentif, à l'écoute et respectueux des rythmes de chacun est au centre de notre manière de prendre soin. Chaque geste, chaque parole, chaque relation compte.

Les équipes de la Maison de Vie et de Soins s'engagent chaque jour avec professionnalisme. Infirmiers, aides-soignants, animateurs, personnels de cuisine, d'entretien et administratif travaillent ensemble pour créer un cadre de vie sécurisant, chaleureux et stimulant. Leur implication constante permet d'offrir un accompagnement de qualité, adapté aux besoins et aux attentes des habitants et de leurs proches.

Cette présentation met en lumière le travail accompli, l'engagement des équipes et la volonté constante d'améliorer la qualité de l'accueil et des soins dans nos maisons de repos et structures d'accueil.

B. Présentation de nos structures et nos services

1. La Maison de Vie et de Soins

La Maison de Vie et de Soins est répartie sur trois sites :

Le site Paul Demade :

Situé à Comines, à proximité du CPAS, il accueille 90 habitants, dont 55 personnes relevant du profil MRS.

Il dispose :

- d'une unité de vie adaptée (UVA) pour 14 personnes avec des troubles cognitifs
- de 5 places de court séjour

Le site La Châtellenie

Implanté au centre de Warneton, il accueille 34 habitants, dont 10 en profil MRS.

Elle se distingue par le développement progressif de la philosophie Tubbe, favorisant l'implication des habitants dans la vie communautaire.

Le site Sacré Cœur

Située à Ploegsteert, à proximité de la résidence-services, il accueille 46 habitants.

Il comprend :

- une UVA de 15 places
- 4 places de court séjour
- un accueil de jour de 15 places

2. Notre résidence services

La résidence-services répond au besoin des seniors désirant vivre dans le confort et la sécurité tout en préservant autonomie et indépendance. La résidence services est un complexe à taille humaine composé de 20 appartements modernes dont 3 aménagés PMR.

3. Notre centre d'accueil de jour

Le service d'accueil de jour s'adresse aux personnes âgées vivant à domicile qui ont besoin d'un soutien durant la journée.

Il offre un lieu sécurisé et convivial où les personnes peuvent bénéficier d'activités, de repas, d'un accompagnement et de soins adaptés. Ce service permet de rompre l'isolement, de stimuler l'autonomie et de favoriser le bien-être, tout en apportant un soutien et un répit aux proches aidants.

4. Le service des repas à domicile

Le service des repas à domicile s'adresse aux personnes âgées ou en difficulté qui ne peuvent pas préparer leurs repas seules. Il propose des repas équilibrés, livrés directement au domicile, afin de soutenir une alimentation saine. Le prix indexé en 2025 est de 7,42€ /repas.

Ce service permet de favoriser le maintien à domicile, de préserver l'autonomie et d'apporter un soutien concret dans la vie quotidienne.

Pour 2025, nous avons livrés plus de 32.000 repas. Cela représente un peu moins de 90 repas distribués quotidiennement sur l'entité. En raison de la flexibilité du service, chaque mois, près de 110 personnes ont bénéficiés de ce service.

C. Présentation des équipes de soins et d'accompagnement

1. Une équipe pluridisciplinaire

Le fonctionnement des maisons de repos repose sur des équipes pluridisciplinaires :

- soins
- animation
- entretien
- cuisine
- administratif

Les métiers sont parfois exigeants et le recrutement reste un défi, notamment pour certains profils de soins qui sont aujourd'hui en pénurie.

Malgré cela, les équipes font preuve d'un engagement constant, d'un grand professionnalisme et d'une réelle capacité d'adaptation. La formation continue, les référents et la réflexion collective contribuent à donner du sens au travail et à améliorer la qualité de vie au travail.

2. Les « référents » renforcent le professionnalisme des équipes

Un.e référent.e est un.e professionnel.le qui joue un rôle de point de repère pour les résidents, les proches et les équipes.

Il/Elle est spécialisé.e dans un domaine précis (par exemple : démence, soins palliatifs, nutrition, incontinence, ...) et veille à :

- améliorer la qualité de l'accompagnement dans ce domaine ;
- soutenir et conseiller les équipes au quotidien ;
- garantir des pratiques cohérentes et respectueuses des besoins des résidents.

Son rôle renforce la qualité des soins, la continuité de l'accompagnement et le professionnalisme des équipes.

3. La préparation du regroupement des maisons

Le constat d'une organisation fragile

Depuis plusieurs années, les directions au sein du Home Paul Demade se sont succédées démontrant la difficulté de recruter un profil de direction avec la compétence et l'expérience suffisantes par rapport aux enjeux et à la taille de la maison.

Pour l'année 2025, le CPAS a pris la décision d'engager un directeur intérimaire pour le Home Paul Demade. Il a permis le maintien de l'agrément de la maison. Il a également rassuré le personnel et mis en place une organisation plus structurée au sein des équipes.

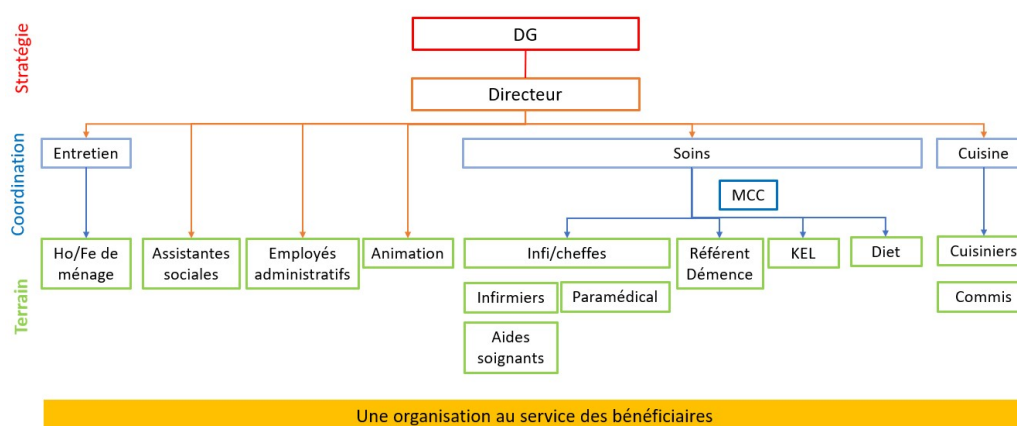
La proposition d'une direction pour nos 3 maisons épaulée par des coordinateurs

Afin de résoudre cette situation et se concentrer sur nos missions principales, le CPAS a mis en place une direction unique. Elle permet une vision globale, une meilleure planification des ressources humaines, matérielles et logistiques. Elle permet également des synergies et l'harmonisation des pratiques entre les trois sites.

La direction est épaulée par des coordinateurs (soins, entretien et cuisine) qui apportent la dynamique dans le déploiement des projets.

Chacun d'eux joue un rôle de :

- Coordination : organisation des équipes, ajustement des procédures et méthode, gestion des budgets et des stocks
- Gestion des ressources humaines : Ajustement des horaires, coordination de l'accueil des nouveaux collaborateurs, Supervision et évaluations du personnel
- Communication : participation aux réunions de concertation avec les équipes, réunions avec les fournisseurs, Réunion du Codir MR



Une plus value pour la qualité de l'accueil

Une direction unique soutenue par la Direction générale et appuyée par les 3 coordinateurs spécialisés permet de :

- professionnaliser la gestion des maisons de repos,
- optimiser les ressources humaines et financières,
- garantir une qualité de service homogène,

- anticiper les défis futurs du secteur tout en améliorant la satisfaction des résidents, des familles et du personnel.

Une plus-value pour la qualité de l'accueil :

- Amélioration de la qualité des soins et du service :
Harmonisation des procédures pour une qualité cohérente et élevée - Protocole de soins unifiés, politique commune en hygiène, alimentation, gestion du linge, animations
Echange de bonnes pratiques et l'entraide entre maisons.
- Meilleur encadrement du personnel :
La présence des coordinateurs permet un soutien de proximité.
- Meilleure collaboration entre les services :
Les équipes travaillent de manière cohérente. Le décloisonnement devient possible.
- Réactivité face aux problèmes :
La direction peut agir rapidement, réaffecter des ressources, lancer des initiatives.

D. Projet de vie de la Maison de Vie et de Soins

1. Nos valeurs Humanitude et Tubbe

L'ensemble des équipes travaillent dans le respect des principes de l'Humanitude, qui constituent le fil conducteur de la prise en charge :

- respect de la singularité et de l'intimité
- communication basée sur le regard, la parole et le toucher
- encouragement de la verticalité et de l'autonomie
- écoute des rythmes, des besoins et des envies
- ouverture aux proches et à l'environnement extérieur

Cette philosophie se traduit concrètement dans les soins quotidiens, les accompagnements, les animations et les relations avec les familles.

2. Un projet de vie personnel pour chaque habitant

Les maisons de repos s'appuient sur un projet de vie institutionnel, qui vise à préserver le sens de la vie en institution, tant pour les habitants que pour les professionnels.

L'habitant est considéré :

- comme une personne à part entière,
- avec une histoire, des choix, des capacités,
- et non comme une somme de soins ou de dépendances.

Chaque résident bénéficie d'un projet de vie personnalisé, régulièrement réévalué, qui guide l'accompagnement, les soins et les activités proposées.

3. La qualité des soins ; notre souci permanent

Les soins sont assurés 24h/24 par des équipes coordonnées, soutenues par :

- un médecin coordinateur et conseiller
- des infirmiers chefs
- des référents thématiques (démence, soins palliatifs, incontinence, VRAS...)

Les réunions pluridisciplinaires régulières permettent d'assurer une prise en charge cohérente, individualisée et évolutive.

Une attention particulière est portée :

- à la prévention des risques (chutes, dénutrition...)
- à l'accompagnement de fin de vie
- au soutien psychologique et relationnel

4. L'alimentation un élément essentiel du bien-être

L'alimentation est reconnue comme un élément essentiel du bien-être.

Les repas sont :

- préparés en cuisine centrale
- élaborés avec une diététicienne
- adaptés aux besoins spécifiques et aux troubles de déglutition

Les commissions « menus » permettent aux habitants de donner leur avis et de participer aux choix proposés.

Nous avons obtenu le label wallon “Qualité Nutrition” pour nos 3 sites, validé en 2025. Cette réussite est le fruit d'un travail d'équipe transversal, coordonné par la diététicienne.

5. L'accompagnement et la vie sociale ; une vie communautaire active

Les maisons de repos favorisent une vie communautaire active :

- Des animations régulières
- Des activités culturelles et intergénérationnelles
- Des fêtes, repas à thème, sorties

Les habitants sont invités à participer à différentes réunions de concertation :

- Le comité des habitants
- La commission animation et dynamique sociale

Ces espaces de dialogue contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance et la qualité de vie en institution.

« Je suis arrivée il y a quelques années. Mon mari étant malade, j'ai pris la décision de l'accompagner en maison de repos. Au départ, j'ai rencontré quelques difficultés à m'adapter mais maintenant, je m'y sens bien. Nous avons un petit groupe d'amis avec qui nous nous réunissons le soir pour jouer aux jeux de société. Ce qui me plaît ici, c'est le contact facile avec le personnel ainsi qu'avec les habitants. »

Témoignage de J.

E. Les habitants de la Maison de Vie et de Soins

1. Les nouveaux habitants

En 2025, nous avons accueillis au sein de la Maison de Vie et de Soins :

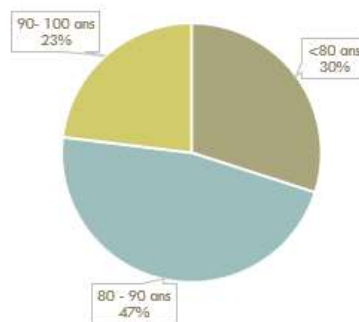
- 54 nouveaux habitants de longs séjours
- 77 habitants de courts-séjours
- 2 nouveaux habitants dans la Résidence Services
- 19 nouveaux bénéficiaires de l'accueil de jour

2. Les profils

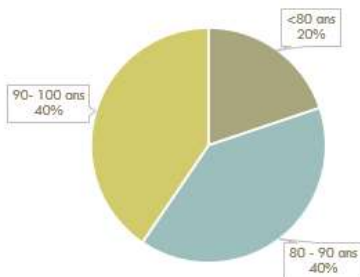
Les nouveaux résidents de la Maison de vie et de Soins sont très âgés.

Près d'un quart des nouveaux habitants ont plus de 90 ans à leur arrivée.

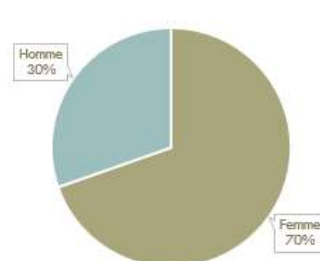
AGE D'ENTREE



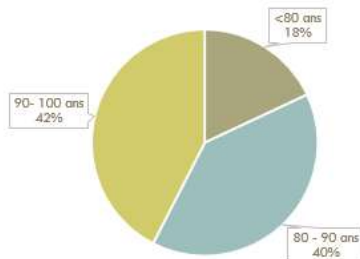
AGE



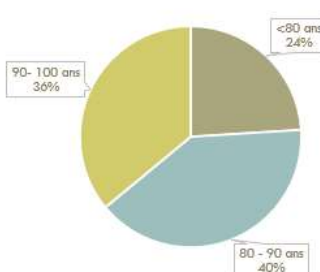
GENRE



FEMME



HOMME



La répartition des habitants selon l'âge et le genre montre :

- une population très âgée : 40% >90ans
- les femmes sont majoritaires : 70%.

F. Gestion administrative et financière

1. Résultats de l'exercice 2025

Le tableau ci-dessous présente les résultats dégagés par les maisons de repos pour 2025. Le déficit des maisons est de – 283.739,96 €. Sans tenir compte du remboursement des emprunts, le résultat est positif de 312.279,34€.

	TOTAL
Recettes de prestations	3 572 158,43
Recettes de transferts	6 458 059,69
Recettes de transferts - APE	942 870,92
Recettes de transferts - Emprunts CRAC	256 430,63
Facturation interne (Personnel)	105 800,00
Recettes hors compte	48 491,62
TOTAL DES RECETTES	11 383 811,29
TOTAL DES RECETTES (hors emprunts)	11 127 380,66
Dépenses de personnel	8 933 193,64
Dépenses de fonctionnement	1 337 497,44
Dépenses de transferts	423,00
Facturation interne (Alimentation, formation, correspondance, etc.)	543 987,24
Dépenses de dette	852 449,93
TOTAL DES DEPENSES	11 667 551,25
TOTAL DES DEPENSES (hors emprunts)	10 815 101,32
Résultat 2025	-283 739,96
Résultat 2025 (hors remboursement emprunts)	312 279,34

2. Evolution des résultats

	2022	2023	2024	2025
Recettes	8.633.497,14	9.109.071,27	10.240.396,35	10.440.940,37
Dépenses	-9.414.139,95	-10.612.190,12	-11.429.865,27	-11.667.551,25
APE	874.324,36	958.539,32	942.870,92	942.870,92
Correction emprunt	596.051,45	596.041,01	596.081,53	596.019,30
Résultat avec APE et sans emprunt	689.733,00	51.461,48	349.483,53	312.279,34

VII. Présentation des services généraux

A. Introduction - des équipes avec un rôle essentiel

En tant que responsable du département des services généraux, Emily Dehem coordonne des équipes dont le rôle est de soutenir, au quotidien, l'ensemble des services du CPAS. Les services généraux agissent en coulisses, mais leur travail est indispensable au bon fonctionnement de notre institution.

Notre objectif est de garantir un environnement de travail sûr, fonctionnel et adapté aux besoins des équipes et des usagers.

Les équipes de terrain font preuve d'un grand professionnalisme. Qu'il s'agisse d'une intervention technique urgente, d'un problème informatique, d'une communication, d'un besoin logistique ou d'une question de sécurité, les équipes des services généraux répondent présentes. Leur réactivité et leur disponibilité permettent de garantir la continuité des services.

Cette partie du rapport met en lumière leur travail, souvent discret mais essentiel, et témoigne de l'importance des services généraux dans la qualité globale des missions de notre institution.

B. Un service polyvalent

Les services généraux travaillent en étroite collaboration entre eux et avec l'ensemble des services du CPAS. Cette transversalité permet d'apporter des réponses rapides, cohérentes et adaptées aux besoins du terrain. La qualité du service repose aussi sur cette solidarité interne.

1. Gestion des achats et des marchés publics

Le service des marchés publics accompagne les projets des services tout en veillant au respect du cadre légal. Par une gestion rigoureuse et transparente, il assure une utilisation responsable des fonds publics et soutient efficacement les besoins du terrain.

Le service des marchés publics assure la gestion complète des procédures d'achats, dans le respect de la législation en vigueur. Il accompagne les différents services dans la définition de leurs besoins et veille à la rédaction des cahiers des charges.

Le service joue également un rôle de conseil et contribue à une gestion efficace et responsable des ressources du CPAS.

Le service des marchés publics assure la gestion des :

- Fournitures extraordinaires et ordinaires
- Services
- Travaux

Les marchés d'investissement :

- **Patrimoine :**
 - o Finalisation des travaux d'agrandissement du centre administratif et de l'installation d'un système de ventilation pour l'entièreté du bâtiment
 - o Equipement de protections solaires du nouveau pôle social
 - o Fourniture d'une cuisine équipée rue P. Demade 10

- **Maisons de repos :**
 - Acquisition de 18 lits électriques pour nos maisons de repos
 - Acquisition d'un sèche-linge et d'une machine à laver
 - Matériel de cuisine : coupe-légumes, lave-verres, mixeurs
 - Abris de vélos (installation en 2026)
- **Service social :**
 - Projet PAPE : divers articles pour assurer les sensibilisations et le coaching du tuteur énergie
 - Acquisition de combustibles pour les secours chauffage (pellets, bois, charbon)
 - Jeu virtuel : maquette habitation – sensibilisation économies d'énergie (concrétisation en 2026) – projet subsidié
 - Acquisition de mobilier pour le projet Alvéoles – projet subsidié
 - Acquisition de mobilier pour la salle de formation de l'Atelier PRO
- **Communication :**
 - Imprimante spécifique pour découpe et réalisation de divers supports de communication (ex : affiches, autocollants, bâches, signalétique, etc)
 - Matériel de photographie et vidéoographie

Les marchés pour le fonctionnement quotidien :

- Entretien des installations de chauffage, solaires et sanitaires (1^{er} septembre 2025 pour 4 années)
- Fournitures de carburants (1^{er} avril 2025 pour 4 années)
- Fournitures des denrées alimentaires
- Direction intérimaire de la MR/MRS Home Paul Demade : mission conseil et assistance (toute l'année 2025)
- Assurances (marché à partir du 1^{er} janvier 2026)
- Installation et abonnement back-up
- Fournitures de produits de lavage et désinfection des mains
- Désignation d'un médecin coordinateur pour nos maisons de repos
- Avenants au marché de mise à disposition de fontaines à eau dans les différents bâtiments
- Concrétisation du dossier « tri des déchets » à destination du personnel et du public

Nous avons des **conventions avec diverses centrales de marchés** qui nous ont permis de réaliser d'autres missions en matière de marchés publics :

- Acquisition de licences Antivirus (1^{er} décembre 2025 au 31 octobre 2028)
- Matériel informatique divers
- Services postaux : prolongation du marché en cours

Les petits achats (<3.000€) sont réalisés par **procédure simplifiée** de marché public avec consultations de plusieurs firmes.

La gestion des stocks et des services pour les marchés en cours :

Le département assure la gestion des stocks de matériel nécessaire au bon fonctionnement des services ; il veille à l'approvisionnement, au suivi des consommations et au réassort, tout en garantissant une gestion optimale afin d'éviter les ruptures et de limiter les surstocks.

- Le matériel de bureau et le matériel informatique
- Les produits d'entretien
- Les denrées alimentaires
- Les consommables médicaux et le matériel d'incontinence
- Les équipements nécessaires aux interventions du service technique.

Le service coordonne et facilite la communication avec les fournisseurs de service :

- Gaz et Electricité
- Services d'entretien (chaudières, installations sanitaires et solaires, équipements de cuisine, d'entretien et de soins)
- Médecine du travail
- Assurances

2. Gestion des interventions techniques

Le travail de l'équipe technique est indispensable : sans eux, les services de terrain ne pourraient exercer pleinement leurs missions. Grâce à leur engagement, les équipes disposent d'un environnement de travail sûr, fonctionnel et adapté.

Les Services Généraux assurent des interventions techniques :

- La maintenance des bâtiments
- Les rénovations légères et mise aux normes des logements,
- L'entretien des jardins,
- L'installation et le transport de matériel ; notamment pour le soutien aux événements et aux besoins des services

Divers projets ont été réalisés par le service :

- Réparations et rénovation des abords de la Châtellenie
- Rénovation des couloirs du centre administratif
- Révision et remplacement des luminaires des restaurants et espaces communs au Sacré Cœur
- Rénovation d'une maisonnette pour personnes âgées sise n°10, rue Paul Demade

Au sein de nos maisons de repos, les chambres sont systématiquement évaluées et mises aux normes au départ de chaque résident. En 2025, cela représente plus de 50 chambres rénovées.

Le Département assure également la gestion de la flotte de véhicules du CPAS. Il veille à l'entretien, au suivi administratif et technique des véhicules, ainsi qu'à leur conformité avec les obligations légales. Il coordonne les achats, remplacements, réparations.

3. Gestion du système informatique

Notre informaticien s'appuie sur une solide expertise technique, une connaissance fine du terrain et une attention particulière à la sécurité des systèmes et à la cybersécurité. Grâce à son esprit logique, il conçoit et développe des solutions sur mesure adaptées aux besoins des services et prend en charge les problématiques techniques, même complexes. Cette maîtrise permet à l'institution d'aborder avec assurance la présentation et le choix de logiciels et d'outils informatiques.

Notre service assure la gestion du parc informatique et de l'infrastructure réseau, garantissant ainsi une interconnectivité fluide entre tous les sites.

Nous développons des programmes internes adaptés aux besoins de l'institution et veille à la gestion du WiFi dans les différentes implantations.

Plusieurs projets se sont concrétisés en 2025 :

- Implémentation du nouveau logiciel de soins : INTOCARE

- Développement de l'intranet :
 - o Département social/ RH : mise en place de documents types utilisés quotidiennement par les agents
 - o Programme de suivi des véhicules du CPAS
 - o Programme de gestion des inscriptions au centre d'accueil de jour

4. Gestion de la communication

Le responsable communication joue un rôle clé dans la relation entre le CPAS et les citoyens. Il veille à la clarté des informations, à leur accessibilité et à la valorisation des actions menées sur le terrain. Une communication de qualité renforce la confiance et la compréhension du rôle du CPAS.

Le responsable communication assure la coordination de la communication interne et externe de l'administration.

Il est responsable de la conception, de la mise en page et de la rédaction des communiqués, dossiers de presse, publications (rapports, flyers, invitations, brochures) et supports d'information (site internet, dépliants, etc.). Il gère également la présence du CPAS sur les réseaux sociaux.

L'année 2025 a été marquée par :

- La mise en œuvre de l'interdiction de fumer aux abords des maisons de repos. Une campagne de communication complète a été déployée à cette occasion, comprenant la création et la diffusion de supports variés : panneaux d'affichage, stickers, plans, courriers, articles et marquages au sol.
- L'accompagnement dans la mise en place d'une charte à destination des bénéficiaires du service social,
- La participation à des actions de promotion, telles qu'un salon de l'emploi en collaboration avec le service des ressources humaines.

<u>Notre site internet</u>	Le nombre de visites	2023 : 32.971 visites 2024 : 34.422 visites 2025 : 33.869 visites
	Les pages les plus visitées	2) Accueil 3) Offres d'emploi 4) Menu 5) Programme des homes 6) Repas à domicile
<u>Notre page Facebook</u>	Nbre de vues Le nombre de fois où votre contenu a été lu ou affiché. Le contenu inclut les réels, publications, stories et publicités	474 920 Vues Notre capsule sur les vélos PMR a été vue plus de 33.000 fois
	Followers	2024 : 1.782 2025 : 2.054

Le responsable communication participe à l'organisation d'événements tout au long de l'année.

- Week-end Solidaire : contribution active à la préparation et au bon déroulement de l'événement. Coordination de l'ensemble de la communication, ainsi que l'organisation du Solidari'Quiz et du bingo du dimanche.
- Les activités de l'Amicale : notamment les vœux au personnel, le barbecue du personnel, la Saint-Nicolas des enfants et la distribution des colis de fin d'année.
- La marche Viva for Life : promotion et coordination opérationnelle de l'événement.

5. Gestion de la sécurité et des conformités réglementaires

En concertation avec la responsable en prévention, le département gère l'ensemble des contrôles réglementaires liés aux infrastructures et aux aménagements des différents bâtiments, en collaboration avec des organismes agréés.

Il assure le suivi des remarques afin d'obtenir les attestations de conformité et veille à la transmission des documents requis pour les maisons de repos et services subsidiés.

Il coordonne les aménagements et configurations nécessaires pour l'ensemble des bâtiments du CPAS, afin de garantir le respect des différentes législations en vigueur.

Il prend également en charge les démarches de mises à jour administratives auprès de l'AVIQ (titres de fonctionnement, régularisations...).

Le service reçoit et gère les détections d'alarme de l'ensemble des bâtiments 24/7.

6. Gestion de l'archivage

Le Département assure la gestion de l'archivage des documents du CPAS sous format papier. Il veille à leur classement, leur conservation et leur accessibilité, dans le respect des obligations légales.

Il accompagne également les services dans leurs pratiques d'archivage afin d'assurer une gestion structurée et cohérente de l'information. La destruction des archives est réalisée avec l'accord préalable des Archives de l'État.

7. Gestion de la protection des données

La responsable des services généraux assure la fonction de DPO.

Elle veille à la protection des données personnelles traitées par le CPAS. Elle accompagne les services dans l'application du RGPD, conseille sur les bonnes pratiques, analyse les risques et s'assure que les informations des usagers et des collaborateurs sont traitées de manière légale, sécurisée et respectueuse de la vie privée.

Une campagne de sensibilisation au phishing a été organisée afin d'aider les agents à mieux identifier les tentatives de fraude par e-mail, SMS ou messages frauduleux. Elle visait à renforcer les bons réflexes, rappeler les risques liés à la sécurité informatique et protéger les données de l'institution, des usagers et des collaborateurs face aux cybermenaces de plus en plus fréquentes.

F. Projet de la maison des solidarités

Le département des services généraux coordonne les travaux de la maison des solidarités.

Les travaux ont débuté en janvier 2025. Comme dans toute rénovation, plusieurs imprévus ont été rencontrés, nécessitant l'établissement de décomptes, avec des impacts sur les coûts et les délais, dans un contexte contraint par des subsides aux échéances strictes. La phase de désamiantage, réalisée en plusieurs étapes, a été particulièrement complexe en raison des contraintes réglementaires et de sécurité. Lors de la démolition, une citerne à mazout a également été découverte et évacuée.

L'année 2025 a principalement été consacrée aux travaux de démolition et de gros œuvre. La poursuite et la finalisation du chantier sont prévues en 2026.

Le montant total des travaux s'élève à 3.343.692,89 € HTVA. Le projet bénéficie de subsides du SPW-MI (699.200,00 €) et UREBA (258.906,76 €). L'auteur de projet est RESERVOIR A et l'entrepreneur du lot 1 est TRADECO.



VIII. La Sécurité et la Qualité, des services transversaux

A. Activités développées par le Service Interne de Prévention et de Protection au travail - SIPP

1. Fonctionnement du comité de prévention et de protection au travail

Le SIPPT a assuré le secrétariat du comité lors des 4 réunions annuelles.

Le SIPPT a diffusé des informations, issues des réunions, au personnel par le biais de valves installées sur chacun des sites du CPAS.

2. Assurer la Sécurité des bâtiments et des personnes

- Maintien des bâtiments et des équipements aux normes de sécurité (Ascenseur, installations gaz, installations électriques, extincteurs,...)
- Suivi des demandes et achats d'équipements de protection individuelle pour l'ensemble des travailleurs
- Suivi et réapprovisionnement des trousse de secours pour l'ensemble des bâtiments

3. Veiller aux actions de prévention incendie

- Contrôle des équipements de première intervention en cas d'incendie (extincteurs – dévidoirs) dans l'ensemble des bâtiments par une société agréée
- Contrôle et entretien des centrales de détection incendie par une société agréée
- Réalisation d'un exercice pompier en présence de la zone de secours sur le site de Comines et de Warneton
- Formation extérieure de 12 nouveaux membres service de lutte contre incendie
- Formation en interne aux nouveaux travailleurs des différents services sur la prévention incendie
- Rédaction des dossiers d'intervention pour les pompiers pour les 3 sites de la maison de Vie et de Soins

4. Analyser les accidents du travail et proposer des mesures pour éviter la répétition

Le SIPPT a réalisés plusieurs analyses d'accidents du travail survenus à des travailleurs du CPAS et présenté des mesures de prévention visant à éviter la répétition d'un même accident.

5. La visite des lieux de travail ; un contrôle concerté avec les délégations syndicales et la médecine du travail

Le SIPPT a effectué des visites de prévention dans des bâtiments du CPAS de Comines-Warneton en présence du médecin du travail et des délégations syndicales afin de proposer des actions visant à améliorer la sécurité des lieux de travail.

6. Veiller à l'aspect psychosocial du Bien-être au travail

- Le SIPPT a finalisé le rapport annuel du service interne pour la prévention et la protection au travail -exercice 2025, en concertation avec la personne de confiance, en ce qui concerne le volet relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail
- Analyse du registre des faits de tiers avec la personne de confiance du CPAS
- Suivi et mise à jour du plan d'action Bien-être 2024-2030

7. Analyser les postes de travail pour l'ergonomie et la prévention des risques musculosquelettiques

Dans le cadre de la prévention des risques musculosquelettiques, une analyse des risques des postes de travail sur écran a été réalisée au sein du centre administratif et social.

Cette analyse a été effectuée en collaboration avec un ergonome du Service Externe pour la Prévention et la Protection au Travail (SEPPT) sous la forme d'Ergocoaching. Cette formation a permis de connaître les principaux facteurs de risques des troubles musculosquelettiques (TMS) et d'avoir des recommandations personnalisées pour chaque poste de travail analysé.

8. Ambiance thermique des lieux de travail

Une analyse de l'ambiance thermique a été réalisée au sein du Home Paul Demade de juin à septembre 2025.

Une campagne de prévention comprenant les mesures à prendre en cas de vague de chaleur et de canicule a été affichée au sein des maisons de repos.

Suite à l'analyse de risque de l'ambiance thermique au sein du Home Paul Demade, le CPAS a décidé de mettre à disposition des fontaines à eau à chaque étage et de placer des films de protection solaires sur plusieurs fenêtres du home.

9. Former et sensibiliser le personnel

- Dans le cadre de la sensibilisation au tabagisme organisée avec le Service d'Etude et de Prévention du Tabagisme (SEPT) en 2024, des ateliers gratuits, sous forme de jeux, ont été organisés pour les ateliers PRO, POP et Smile en 2025
- Dans le cadre de problèmes de drogue et d'alcool à l'atelier PRO, une sensibilisation a été menée auprès du personnel encadrant en collaboration avec l'ASBL Citadelle. Des pistes et des outils ont été proposés afin de gérer au mieux les assuétudes
- Afin de garantir la sécurité lors de l'intervention sur des installations électriques, 3 membres du personnel ont suivi la formation BA5

B. Développer une démarche qualité au sein de notre institution

La coordinatrice qualité accompagne les équipes pour la mise en place d'une démarche d'amélioration continue participative. Elle travaille transversalement au sein de l'organisation pour susciter l'évaluation des processus et des pratiques. L'objectif est également d'améliorer l'alignement des équipes et la cohérence entre les services.

La démarche participative est généralement source de motivation pour le personnel et améliore l'implication des parties prenantes.

Ses actions entamées en 2025 seront poursuivies en 2026 :

- Amélioration de processus - Accompagnement des équipes pour structurer leur organisation opérationnelle. Réflexion à la direction commune au sein des MRS
- Développement de plans d'actions pour valoriser les apprentissages et connaissances développées et acquises en formation.
- Evaluation du travail réalisé par l'équipe sociale – développement de la vision des équipes au regard des attentes des bénéficiaires. Elaboration et mise en œuvre du plan d'actions pour atteindre l'ambition définie par les agents.
- Mise en place et suivi d'indicateurs au sein des départements
- Facilitation pour l'élaboration du Plan Stratégique Transversal – élaboration des préalables et animation de groupes de discussion au sein de services pour établir le PST répondant aux valeurs de notre institution, à la Politique Sociale et aux aspirations des travailleurs.
- Travail sur les valeurs – déploiement de charte au sein des départements
- Révision documentaire : procédures et registres liées aux soins dans les maisons, règlements et politiques établies au sein des services.

2025 - L'Humain au service de tous !

