



CPAS DE RIXENSART

PST
2019-2024

RAPPORT DE FIN
DE LÉGISLATURE

Table des matières

INTRODUCTION	3
METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	4
RAPPORT D'EXECUTION DU CODIR.....	4
EVALUATION PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2019 - 2024	5
1. Présentation du PST, tableau général et processus de construction / évaluation	5
2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST par service	7
2.1 Le service social général	8
2.2 Réinsertion socioprofessionnelle.....	10
2.3 Petite enfance	13
2.4 Aide à domicile/ idess.....	15
2.5 Maison de repos et centre de jour	17
2.6 Personnel.....	19
2.7 Projets transversaux.....	22
CONCLUSION	24
LEXIQUE	25

INTRODUCTION

Pour rappel, le Programme stratégique transversal (PST) est « *une démarche stratégique évolutive et modulable visant à planifier et prioriser les politiques sociales en intégrant un processus d'évaluation* ». Le PST est un outil de gouvernance qui doit permettre d'anticiper les enjeux, de répondre aux besoins et d'améliorer les relations avec les citoyens rixensartois. Conformément au décret du 19 juillet 2018 du Gouvernement wallon, « *Le programme stratégique transversal est soumis à une évaluation...au minimum à mi législature et au terme de celle-ci* ». Pour ce faire, le CODIR rédige un rapport d'exécution et le Bureau permanent réalise l'évaluation. Ce document vous propose cette évaluation.

Dans le cadre de la déclaration de politique sociale (DPS) de législature 2018-2024, le Conseil de l'Action sociale du CPAS de Rixensart avait décidé d'établir un programme stratégique transversal visant à déterminer les grands axes de développement du Centre pour cette législature.

En plus d'être un outil permettant d'identifier les objectifs stratégiques et actions à mettre en œuvre pour les atteindre, le programme est aussi un outil de gestion du changement. L'objectif dans les pages qui suivent est de rendre compte de l'avancement des différentes actions contenues dans le PST en général, des apports positifs de celui-ci mais aussi des difficultés que nous avons pu éprouver dans sa réalisation.

Le travail que nous vous présentons aujourd'hui est donc le fruit d'une collaboration et d'une implication importante de nombreux intervenants. D'ores et déjà, nous tenons à les en remercier.

Pour le Comité de Direction,

Pour le Bureau permanent,

D. AUTTELET
Directeur général ff

G. PIRART
Président

METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

En parallèle à la parution du décret du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique des Centres Publics d'Action Sociale, la Région wallonne et l'Union des Villes et Communes de Wallonie (UVCW) ont proposé un guide méthodologique pour aider les institutions dans la gestion du PST. Nous avons décidé de le suivre en grande partie.

Concrètement, l'administration a proposé un rapport d'exécution finale du PST 2019 – 2024. Ce rapport reprend chacun des volets contenus dans le programme initial et les nouvelles démarches issues de l'évaluation de mi-législature. Le Bureau permanent réalise l'évaluation sur base du rapport d'exécution réalisé par le Comité de Direction (CODIR) et la transmet, pour prise d'acte, au Conseil de l'action sociale.

RAPPORT D'EXECUTION DU CODIR

Il est important de rappeler que le Programme Stratégique Transversal constitue une liste non-exhaustive de toutes les actions déjà existantes et des missions obligatoires des pouvoirs locaux régies par les dispositions légales et réglementaires.

En effet, le PST sert à aider l'institution à identifier les enjeux stratégiques auxquels elle se trouve confrontée et à les définir en objectifs, projets et actions. En outre, le Programme n'est nullement figé. Une action non inscrite au PST qui semble adéquate, pourrait venir s'ajouter au programme en cours de législature. Ou encore, l'autorité politique prendrait la décision d'abandonner tel ou tel projet inscrit au PST si celui-ci devient irréalisable pour tel ou tel motif.

Il convient également de préciser que cette nouvelle gestion des projets, fondée sur la planification, présente l'avantage d'instaurer une vision à long terme des projets à mener. Les projets en cours de réalisation peuvent donc s'étendre sur plusieurs législatures, leur délai d'exécution ne correspondant pas nécessairement à la durée du mandat de 6 ans (exemple : l'agrandissement de la maison de repos).

Le CODIR remarque également que la mise en place d'une gestion décloisonnée des projets permet d'intensifier la collaboration entre les différents services de l'administration et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et budgétaires. Ces améliorations se ressentent à la lecture des résultats du PST. La grande majorité des projets prévus au programme ont été réalisés avec succès. Les membres du Comité de Direction se joignent à nous pour remercier leurs collaborateurs et collaboratrices pour l'ensemble du travail fourni et vous souhaitent une excellente lecture.

EVALUATION PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2019 - 2024

1. Présentation du PST, tableau général et processus de construction / évaluation

L'ensemble du processus a permis de définir le PST pour la législature 2019 – 2024 dont voici les différents volets, objectifs stratégiques et opérationnels :

1. Volet : SERVICE SOCIAL GENERAL

1.1 O.S. : Être un service professionnel qui promeut l'autonomisation et la réinsertion sociale des personnes

1.1.1 O.O. : Perfectionner l'accueil des usagers

1.1.2 O.O. : Renforcer et/ou adapter les collaborations avec les partenaires extérieurs

2. Volet : REINSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

2.1 O.S.: Être un service disposant des compétences nécessaires qui propose un travail adapté aux bénéficiaires du revenu d'intégration sociale

2.1.1 O.O. : Améliorer la connaissance des avantages à l'emploi auprès des employeurs potentiels

2.1.2 O.O. : Renforcer et/ou adapter les collaborations avec les partenaires extérieurs

2.1.3 O.O. : Maintenir le savoir-faire en matière d'insertion socioprofessionnelle au sein du service

2.1.4 O.O. : Viser au développement général de l'insertion socioprofessionnelle

3.Volet : PETITE ENFANCE

3.1 O.S.: Offrir un accueil quantitatif de qualité pour la petite enfance

- [3.1.1 O.O. : Optimiser les structures existantes en matière d'accueil](#)
- [3.1.2 O.O. : Augmenter l'effectif des accueillant\(e\)s d'enfants](#)
- [3.1.3 O.O. : Maintenir la qualité de l'accueil via l'encadrement des accueillant\(e\)s et la formation](#)
- [3.1.4 O.O. : Assurer la formation continue pour les puéricultrices](#)
- [3.1.5 O.O. : Maintenir les attestations de qualité délivrées tous les trois ans par l'ONE](#)

4. Volet : AIDE A DOMICILE / IDESS

4.1 O.S. : Être un service efficient qui promeut le maintien à domicile

- [4.1.1 O.O. : Engagement d'aides familiales supplémentaires](#)
- [4.1.2 O.O. : Pérenniser l'IDESS](#)
- [4.1.3 O.O. : Développer le taxi social](#)
- [4.1.4 O.O. : Renforcer la publicité auprès de la population et du réseau](#)

5. Volet : MAISON DE REPOS ET CENTRE DE JOUR

5.1 O.S. : Être un service de qualité, aux capacités d'accueil augmentées pour personnes âgées avec vieillissement difficile

- [5.1.1 O.O. : Requalifier les places d'accueil pour personnes âgées](#)
- [5.1.2 O.O. : Augmenter les capacités d'accueil des personnes âgées](#)
- [5.1.3 O.O. : Optimiser la prise en charge des personnes au vieillissement cognitif difficile](#)

6. Volet : PERSONNEL

6.1 O.S.: Être une institution qui participe à l'épanouissement professionnel du personnel

- [6.1.1 O.O. : Développer la politique de bien-être du personnel](#)
- [6.1.2 O.O. : Optimiser la gestion administrative du personnel](#)
- [6.1.3 O.O. : Structurer l'accueil des nouveaux collaborateurs](#)
- [6.1.4 O.O. : Développer la cohésion et l'esprit d'entreprise](#)

7. Volet : PROJETS TRANSVERSAUX

7.1 O.S. : Être une organisation pérenne tournée vers l'extérieur, respectueuse de son environnement

- [7.1.1 O.O. : Informer la population et nos partenaires sur nos services](#)
- [7.1.2 O.O. : Renforcer le développement de l'utilisation d'aliments biologiques et/ou locaux](#)
- [7.1.3 O.O. : Développer une démarche globale écoresponsable notamment en matière de politique d'achat et de marché public](#)
- [7.1.4 O.O. : Développer une politique d'accueil adaptée](#)
- [7.1.5 O.O. : Développer une politique proactive de financements diversifiés](#)

Lors de sa construction, le PST présentait tant des volets internes que des volets externes. La plupart des volets concernent des volets internes. Citons notamment les objectifs relatifs au personnel ou bien encore à l'accueil au sein du CPAS. Les volets externes ont, quant à eux, été

davantage envisagés dans la construction de nouvelles collaborations ou du renforcement de celles déjà existantes. Par exemple, il s'agit de la mise en place de permanences à destination des personnes victimes de violences conjugales via un partenaire externe (l'asbl « Les Tamaris »).

Nous avons donc envisagé le programme tant en agissant sur la structure interne du CPAS (le personnel, le bâtiment...), sur la structure externe (les collaborations, les partenaires commerciaux...) que sur l'environnement du Centre (dimension durable du projet, développer la connaissance de nos services par les citoyens et l'aide que le CPAS peut apporter).

Pour sa construction initiale, l'évaluation de mi législature et l'évaluation finale, nous avons travaillé en étroite collaboration avec l'administration et la sphère politique. Ainsi, si l'administration proposait des actions afin de mener le CPAS vers la réalisation des objectifs stratégiques, celles-ci étaient validées par le Bureau permanent. Outre la pratique d'une collaboration efficace, cette manière de faire nous a permis de vérifier l'adéquation entre les propositions du CODIR et la volonté politique institutionnelle. Elle a aussi favorisé le dialogue et la connaissance entre la sphère administrative et la sphère politique



2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST par service

Ci-dessous, nous allons voyager dans les différents services du CPAS afin d'évaluer le programme. Pour chacun de ceux-ci, vous trouverez un rappel de leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

2.1 Le service social général

Objectif stratégique : Être un service professionnel qui promeut l'autonomisation et la réinsertion sociale des personnes.

➤ **Objectifs opérationnels :**

- Perfectionner l'accueil des usagers ;
- Renforcer et/ou adapter les collaborations avec les partenaires extérieurs ;

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST initial ?

Dans le cadre du développement des objectifs opérationnels, plusieurs actions particulières avaient été imaginées lors de construction du PST. Malgré certaines difficultés (notamment celles engendrées par la crise liée au COVID), nous avons mené à bien presque l'intégralité des projets.

Concernant les objectifs visant l'accueil des usagers, les actions suivantes ont pu être développées en tout ou en partie :

➤ **Action : Organiser des formations pour les assistants sociaux concernant la prise en charge des personnes analphabètes et des personnes victimes de violences conjugales.**

- L'ensemble de nos assistants sociaux sont formés à la prise en charge des personnes victimes de violences conjugales. Ce thème reste central pour le service et des formations de « recyclage » sont prévues chaque année ;



- Les assistants sociaux sont également sensibilisés à l'accueil des personnes analphabètes. Lors de leurs entretiens, ils sont attentifs aux différents signes qui peuvent révéler cette problématique.
- A noter également la possibilité de recours à différents interprètes ainsi qu'à une personne formée au langage des signes.

➤ **Action : Organiser des permanences psycho-juridiques à destination des personnes victimes de violences conjugales.**

- Une convention de partenariat a été établie avec l'asbl « Les Tamaris » en 2019. Des permanences sont organisées tous les premiers jeudis du mois au CPAS. L'asbl est également disponible lorsqu'une urgence se présente. Il s'agit d'un soutien important pour les victimes mais aussi pour nos assistants sociaux.

D'autres actions relatives à l'accueil ont également été mises sur pied suite à l'évaluation du PST en 2022 :

- Réaménager la salle d'attente : Nouveau mobilier, présence de jouets, d'un tableau pour dessiner...
- Création d'une petite bibliothèque dans la salle d'attente : Livres, revues, BD... accessibles gratuitement aux visiteurs.
- Développer un programme « accès culturel ». Une cellule de travail a été créée pour imaginer différentes collaborations ou activités à destination de nos usagers. Aujourd'hui, nous collaborons activement avec le Centre culturel de Rixensart afin de promouvoir l'accès à la culture. A cette fin, diverses activités sont organisées durant l'année (Pièces de théâtre, rencontres...) ;
- L'accueil général du CPAS a été repensé et réorganisé afin de donner un meilleur service à nos visiteurs.



Concernant les objectifs visant le renforcement et/ou l'adaptation des collaborations avec des partenaires extérieurs, les actions suivantes ont pu être développées en tout ou en partie :

- **Action : remettre en place des lieux de coordination avec nos partenaires « directs ».**
 - Participation et réorganisation au Pool logement ;
 - Nous avons renouvelé la convention nous liant au Centre de planning familial ;
 - Nous avons renforcé notre collaboration avec l'asbl « Les compagnons déménageurs » via la mise en place d'une convention de partenariat ;
 - Renforcement de la coordination avec la société de logements sociaux « Notre maison » via de fréquents échanges des acteurs sur les situations et par l'intermédiaire d'une convention visant l'accompagnement de ménages en difficulté ;
 - En juin 2021, octroi d'une subvention à l'asbl « Saint-Vincent de Paul » visant le développement de l'aide alimentaire en période « COVID ». Nous avons également travaillé à une meilleure coordination administrative entre les deux institutions (par exemple en ce qui concerne l'octroi des attestations d'accès à ce service) ;
 - En 2021 et 2023, nous avons également adhéré à la Charte du Relais social intercommunal du Brabant Wallon. Cette adhésion accroît nos possibilités de collaboration mais aussi de prise en charge des personnes sans abri.

2.2 Réinsertion socioprofessionnelle

Objectif stratégique : Être un service disposant des compétences nécessaires qui propose un travail adapté aux bénéficiaires du revenu d'intégration sociale.

➤ **Objectifs opérationnels :**

- Améliorer la connaissance des avantages à l'emploi auprès des employeurs potentiels ;
- Renforcer et/ou adapter les collaborations avec les partenaires extérieurs ;

- Maintenir le savoir-faire en matière d'insertion socioprofessionnelle au sein du service ;
- Viser au développement général de l'insertion socioprofessionnelle.

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST initial ?

- La prospection en entreprises publiques et privées n'a pas pu être réalisée sur place durant la crise sanitaire. Mais un effet inverse s'est produit. Avant le déconfinement et la réouverture des entreprises à proximité géographique, les partenaires externes sont venus vers notre service afin d'élaborer de futures collaborations (notamment dans le secteur des crèches et de l'Horeca). Ces collaborations perdurent à ce jour et de nouveaux partenariats se sont mis en place ou ont été renoués. Néanmoins, le service travaille de manière constante à élargir les possibilités de collaborations avec de nouvelles entreprises ;
- Une nouvelle convention de collaboration entre le CPAS et le FOREM a vu le jour en décembre 2020. Celle-ci est renouvelée chaque année. Elle a pour objectif de favoriser la prise en charge des personnes sans emploi. Il est organisé des entretiens tripartites réguliers (bénéficiaire, CPAS, Forem) pour les personnes proches du marché de l'emploi et les bénéficiaires ayant terminé récemment un contrat article 60. Cela permet la mise en commun des ressources de plusieurs partenaires pour favoriser la mise à l'emploi durable de ces personnes ;
- Nous avons introduit un dossier de reconnaissance afin de bénéficier d'une subvention majorée en économie sociale, ceci dans le cadre de mise à disposition des personnes qui bénéficient d'un contrat art 60. Celle-ci a été accordée ;
- Poursuivre la réalisation des démarches pour l'obtention annuelle d'un quota de mise à disposition d'art.60 « subvention majorée en économie sociale » et pour l'obtention de subsides supplémentaires ;
- Remise en route des permanences sociales à la Maison de l'emploi de Rixensart dès septembre 2021 ;
- Maintenir l'étroite collaboration avec les collègues du service social et d'autres services, notamment les services du FOREM ;
- Rencontrer les partenaires extérieurs qui n'ont pu être vu durant la période de transmission des compétences du précédent responsable du service insertion socioprofessionnelle (ISP) ;

- Augmenter la communication vers l'extérieur concernant les divers avantages pour les futurs partenaires potentiels. Ce volet doit encore être travaillé et est un des objectifs prioritaires de cette année 2024 pour le Service Insertion ;
- Augmenter les possibilités de placement et diversifier les possibilités de métiers. C'est un des objectifs actuels du Service. Néanmoins, le processus a déjà débuté et nous sommes ouverts aux demandes des bénéficiaires quant aux fonctions qui peuvent leur être proposées. Aussi, à la demande des bénéficiaires eux-mêmes, des partenariats avec des nouvelles entreprises privées ou publiques peuvent être créés ;
- Organiser un programme de suivi des dossiers en collaboration avec le FOREM par le biais de réunions mensuelles. Ces réunions sont organisées entre le service insertion du CPAS et différents intervenants du Forem pour discuter ensemble de chaque situation et envisager le suivi commun de bénéficiaires supplémentaires ;
- Poursuivre des séances d'information qui seront suivies par une formation dans les locaux du CPAS de Rixensart. Ces activités pourraient réunir les usagers du CPAS de Rixensart et les personnes bénéficiant des allocations du chômage des communes avoisinantes. Suite au changement de responsable de service, ces séances d'information ont été mises en pause. Des activités pouvant être organisées au sein de notre Centre sont actuellement à l'étude ;
- Organiser des formations en partenariat avec le FOREM. Des ateliers « CV » et « lettre de motivation » sont organisés par le Forem et sont accessibles à nos bénéficiaires, cela permettant de booster leur recherche active d'emploi. Des cours d'informatique de base sont également organisés de manière régulière afin de diminuer la fracture numérique des bénéficiaires ;
- Reprendre les activités de transmission des informations aux usagers en collaboration avec d'autres CPAS comme ceux de La Hulpe, Lasne et Waterloo. Ces activités peuvent être des séances d'informations communes, des visites d'asbl, des petits déjeuners de l'emploi, des matinales de l'emploi... Les prochains thèmes qui pourraient être envisagés sont les possibilités de mise en situation professionnelle MISIP, les groupes de réorientation socioprofessionnelle, les groupes de remobilisation à la suite d'une longue période sans emploi. Suite au dernier changement



de responsable de service, les contacts avec les autres CPAS avoisinants ont été limités. Le service travaille actuellement à renouer des liens avec ceux-ci ;

2.3 Petite enfance

Objectif stratégique : Offrir un accueil quantitatif de qualité pour la petite enfance.

Objectifs opérationnels :

- Optimiser les structures existantes en matière d'accueil ;
- Augmenter l'effectif des accueillant(e)s d'enfants ;
- Maintenir la qualité de l'accueil via l'encadrement des accueillant(e)s et la formation ;
- Assurer la formation continue pour les puéricultrices ;
- Maintenir les attestations de qualité délivrées tous les trois ans par l'ONE

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST initial ?

➤ **Pour les accueillantes :**

Le service des accueillantes n'est plus géré par le CPAS. En effet, tant un changement de législation en la matière que des difficultés de recrutement ont amené le CPAS à transmettre la gestion du service à l'ISBW. Ce changement s'est effectué en janvier 2024 et n'a provoqué aucune perte de place pour les enfants. Les accueillantes ont également été reprises par le nouveau gestionnaire.



➤ ***Pour les crèches :***

- Les structures ont été optimisées en matière d'accueil. Nous avons obtenu de l'ONE 3 places supplémentaires, ce qui est le maximum en fonction de nos structures. Le taux d'occupation de nos places est aujourd'hui de 100% ;
- La qualité de l'accueil est un des objectifs principaux. Tant l'encadrement que la formation de nos puéricultrices vont dans ce sens ;
- Les attestations de qualité ont été suspendues pour tous les services de Wallonie suite à la réforme de l'ONE. Néanmoins, nous avons toujours obtenu les attestations par le passé et continuons à proposer un accueil correspondant à cet objectif.



2.4 Aide à domicile / idess

Objectif stratégique : Être un service efficient qui promeut le maintien à domicile.

- **Objectifs opérationnels :**
 - Engagement d'aides familial(e)s supplémentaires ;
 - Pérenniser l'IDESS ;
 - Développer le taxi social ;
 - Renforcer la publicité auprès de la population et du réseau.

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST initial ?

➤ **Concernant l'engagement d'aides familial(e)s supplémentaires**

- Consulter la réserve de recrutement : malheureusement, le service est confronté à des problèmes de recrutement. Cette difficulté nous empêche de développer le service comme il serait nécessaire de le faire. Néanmoins, nous persévérons dans notre volonté de recrutement et de développement du service ;
- Stabiliser/consolider le service administratif lié au SAFA et à l'IDESS : action réalisée complètement. Le service dispose d'une personne à mi-temps s'occupant du service IDESS. Le service SAFA est lui pourvu d'1,5 temps plein administratif et d'une assistante sociale responsable de service.



De plus, Il faut noter que dans le cadre du maintien et du développement de notre service de livraison de repas à domicile, nos deux camionnettes à moteur thermique ont été remplacées par deux camionnettes à moteur électrique.

➤ **Concernant la pérennisation de l'IDESS**

- Finaliser le dossier d'agrément de l'IDESS : celui-ci a été renouvelé en 2023. L'agrément court pour une durée de 5 ans. Nous avons porté notre capacité d'emploi à une personne supplémentaire.
- Stabiliser le travail administratif : un agent administratif a été engagé en février 2021 ;
- Renforcer la publicité auprès de la population et du réseau : plusieurs actions ont été menées dans ce sens tant auprès des citoyens que des professionnels. Nos services d'aide aux familles et IDESS sont connus par beaucoup. Il y a lieu de régulièrement rappeler leurs existences et activités.
- Mise en œuvre d'un programme de gestion : L'acquisition du programme informatique « GAP », spécialisé dans la gestion des services aux personnes, permettra de nous aider tant dans la planification, la gestion de la facturation que dans l'organisation du service. Afin d'atteindre tout le potentiel du programme, nous devons y accorder du temps. Ce point constitue l'essentiel des nouvelles réalisations du service (IDESS et SAFA) ;
- En outre, le développement des objectifs précédemment fixés sera poursuivi ;

2.5 Maison de repos et centre de jour

Objectif stratégique : Être un service de qualité, aux capacités d'accueil augmentées pour personnes âgées avec vieillissement difficile.

- **Objectifs opérationnels :**

- Requalifier les places d'accueil pour personnes âgées ;
- Augmenter les capacités d'accueil des personnes âgées ;
- Optimiser la prise en charge des personnes au vieillissement cognitif difficile ;

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST (=réalisations) initial ?

Maison de repos et maison de repos et de soins :

- **Agrandissement avec augmentation du nombre de places en MRS.**
L'objectif initial était de passer de 86 places à 110 places.

Objectifs atteints :

- Accord de l'AVIQ sur l'augmentation de la capacité :
 - Demande d'accord de principe du 28 mai 2020 pour l'extension de 7 places MR : au 1^{er} avril 2024, aucune place MR n'est disponible au niveau de la programmation (courrier AViQ du 02 avril 2024). Prochaine opération de distribution fixée au 1^{er} octobre 2024.



- Accord de principe octroyé le 29 septembre 2017, prorogation le 11 octobre 2020 jusqu'au 28 mars 2024. Demande de titre de fonctionnement le 07/02/2024 pour une extension de 3 places MR (Total : 88 places MR dont 55 places MRS et 1 place CS) : l'accord de principe est périmé !
- Accord de principe octroyé le 31 décembre 2020 pour 12 places MR dont un titre de fonctionnement de 3 places MR octroyé le 08 mai 2024 (Total : 88 places MR dont 55 places MRS et 1 place CS).
- Projet architectural finalisé, approuvé par le Conseil de l'action sociale les travaux d'agrandissement débuteront au second semestre 2024.
- Structure organisationnelle souple mise en place et prête à l'augmentation du nombre de résidents.

Centre d'accueil de jour :

- ***Agrandissement avec augmentation totale de la capacité d'accueil de 10 à 15 places***

Objectifs atteints :

- Augmentation de 5 places du Centre de jour, soit 15 places effectives depuis juillet 2021
- Nouvelle infrastructure répondant parfaitement aux besoins des personnes et du personnel



➤ **Amélioration de l'accompagnement des personnes avec un vieillissement cognitif difficile**

La frange de la population des résidents de la maison de repos ayant des troubles cognitifs est en nette augmentation et nécessite un accompagnement et un environnement spécifique.

Objectifs atteints :

- La mise en place d'un agenda de formation et de sensibilisation pour le personnel (personnel en contact avec les résidents ayant des problèmes de démence, y compris le personnel de cuisine, de maintenance et d'entretien). La formation s'est déroulée durant les années 2019 et 2020. Cette problématique est régulièrement retravaillée avec les équipes ;
- Aménagement d'une pièce de vie au premier étage pour les résidents avec un vieillissement cognitif difficile. Coin cuisine, salon, rangement, terrasse avec un accompagnement, une présence du personnel d'animation tout au long de la journée.
- Reprise des réunions « Alzheimer café » avec un agenda d'accompagnement des familles ayant des résidents au Val du Héron avec un vieillissement cognitif difficile.

2.6 Personnel

Objectif stratégique : Être une institution qui participe à l'épanouissement professionnel du personnel.

- Objectifs opérationnels :
 - Développer la politique de bien-être du personnel ;
 - Optimiser la gestion administrative du personnel ;
 - Structurer l'accueil des nouveaux collaborateurs ;

- Développer la cohésion et l'esprit d'entreprise.

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST initial ?

➤ **Les objectifs liés au développement de la politique de bien-être du personnel :**

- Organiser une enquête auprès du personnel sur la situation actuelle et ses suggestions d'amélioration : cette action a été menée à bien. Ainsi, par l'intermédiaire de la médecine du travail (MENSURA), une enquête relative aux risques psycho-sociaux a été réalisée en 2020. Afin d'éclairer davantage certaines problématiques, cette enquête a été complétée par des entretiens individuels dans les services où cela s'avérerait nécessaire. Plusieurs projets ont pu être mis en place :
 - Implémentation du télétravail à raison de 1 jour/semaine là où il est possible ;
 - Diverses formations relatives au bien-être physique et psychique de notre personnel (ergonomie, respect des autres et au travail, prendre soins de son dos, communication non-violente, coaching de certains responsables de service, supervision d'équipe...) ;
 - Réorganisation du service SIPPT et engagement d'une conseillère en prévention de niveau 2 en interne ;
 - Diverses améliorations liées au quotidien : mise à disposition de café, de soupe en hiver, distributeur d'eau, matériels de sport, douche...



➤ ***Optimaliser la gestion administrative du personnel :***

- Création de tableaux de bord et d'échéanciers ;
- Création d'un poste supplémentaire au sein du service du personnel pour la mise en place des évaluations ainsi que le suivi des formations ;
- Mise en place de procédures (uniformité des dossiers du personnel, déclaration DMFA...) ;
- Mise en place d'un nouveau système de gestion présence et de planification pour la MRS ;

➤ ***Structurer l'accueil des nouveaux collaborateurs :***

- Même si un processus d'accueil des nouveaux collaborateurs n'a pas encore été réellement défini, certaines mesures ont pu être mises en œuvre. Ainsi, chaque nouveau travailleur au sein de la maison de repos reçoit un carnet explicatif de l'institution. A cette fin, un projet est en cours. Actuellement, il contient une description des services mais également de nombreuses informations relatives à la vie professionnelle au sein du CPAS. Ce carnet « général » est presque finalisé, il s'agit de le compléter par certains renseignements comme par exemple les informations relatives au service de conseiller en prévention.

➤ ***Développer la cohésion et l'esprit d'entreprise :***

- Diverses initiatives ont vu le jour à ce sujet. Grâce à l'enquête sur les risques psychosociaux (SONAR) réalisée en collaboration avec MENSURA, nous avons pu faire un état des lieux. Au travers de celui-ci, nous percevons mieux les besoins et les difficultés que certains peuvent rencontrer.

La collaboration avec MENSURA s'est arrêtée en décembre 2023. Depuis, nous travaillons avec la société COHEZIO et essayons toujours de rester dans cette optique de promouvoir la cohésion et l'esprit d'entreprise (formation collective, coaching d'équipe et individuel...).

2.7 Projets transversaux

Objectif stratégique : Être une organisation pérenne tournée vers l'extérieur, respectueuse de son environnement

Objectifs opérationnels :

- Informer la population et nos partenaires sur nos services ;
- Renforcer le développement de l'utilisation d'aliments biologiques et/ou locaux ;
- Développer une démarche globale écoresponsable notamment en matière de politique d'achat et de marché public ;
- Développer une politique d'accueil adaptée ;
- Développer une politique proactive de financements diversifiés.

Où en est-on dans la mise en œuvre du PST initial ?

➤ **Information de la population et des partenaires :**

- Réaliser une brochure informant de tous les services du CPAS et en assurer une large diffusion. Un projet de brochure est en cours de révision. Par ailleurs, nous avons progressé dans l'information de la population et des partenaires par la mise en ligne d'un site internet propre au CPAS (<https://cpas.rixensart.be/>). Sur celui-ci, les personnes peuvent y trouver de nombreux renseignements sur nos différents services, sur les horaires mais aussi des documents susceptibles d'aider à mieux connaître notre institution ;

➤ **Développement d'une démarche écoresponsable**

- Optimiser la mise en œuvre des critères du « green deal cantine » : Cette action est entièrement réalisée. Ainsi, tant les cuisines, que la maison de repos, le centre de jour ou bien encore nos crèches répondent aux critères du « green deal » ;
- Mobiliser « l'éco team » du CPAS de Rixensart afin d'avoir une réflexion sur la mise en place des processus économes en énergie : cette action se poursuit ;
- Chaque fois qu'il échet, inclure un critère écoresponsable dans la politique d'achat, de travaux et de marchés publics.

➤ **Politique proactive de financement diversifié**

- Envisager des possibilités de formation en la matière : cette action, à proprement parlé, n'a pu être réalisée. Toutefois, les différents responsables de service sont sensibilisés à cette recherche de financement. Les multiples sources de financement liées à la crise sanitaire ont fait l'objet d'une attention particulière et ont largement été utilisées par notre CPAS.



CONCLUSION

Au fil de ce rapport, de manière générale, nous pouvons remarquer que les apports du dispositif PST sont réellement positifs.

Tout d'abord, le dispositif permet simplement le développement de nouveaux projets qui touchent l'ensemble de l'organisation mais également ses bénéficiaires et les partenaires extérieurs. Ceci permet une amélioration de la qualité organisationnelle mais aussi des services offerts à la population.

Ensuite, le dispositif PST est aussi un outil puissant de management. En effet, au fil du développement des différents projets, il s'agit aussi de mobiliser les équipes autour de ceux-ci. Dans la pratique, il nous permet notamment de travailler avec nos collaborateurs les questions des valeurs institutionnelles, de collaboration et d'intelligence collective.

Enfin, il donne de la clarté à la volonté politique. Pour rappel, le PST découle en bonne partie de la déclaration de politique sociale. Avec celle-ci, l'administration a été chargée de la « décortiquer » en différents projets. Le développement de ce processus s'est déroulé en étroite collaboration avec les autorités politiques. Ce travail de construction et de collaboration a permis à l'administration de mieux cerner les attentes et de travailler avec des perspectives relativement claires.

Au moment de conclure cette évaluation, nous pouvons faire le constat qu'une grande partie des objectifs et des actions prévues dans le PST initial ont pu être menés à bien. Tout ce travail a été réalisé en dépit des différentes crises qui, ces dernières années, ont pu traverser notre pays. Ceci démontre la capacité de notre organisation à pouvoir s'adapter à un contexte parfois difficile mais aussi la compétence des personnes qui ont pu travailler, ensemble, à la réussite de nos différents projets.

Lexique

AFOM : Atout – Faiblesse – Opportunité – Menace

ALE : Agence Locale pour l'Emploi

AVIQ : Agence pour une Vie de Qualité

CAJ : Centre d'Accueil de Jour

CAS : Conseil de l'Action Sociale

CEFO : Carrefour Emploi Formation Orientation

CIEP : Centre d'Information et d'Education Populaire

COCOF : Commission Communautaire Francophone

CODIR : Comité de Direction

CPAS : Centre Public d'Action Sociale

CSJ : Centre de Soins de Jour

DPS : Déclaration de Politique Sociale

FOREM : Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi

IDESS : Initiatives de Développement de l'Emploi dans le Secteur des Services de proximité à finalité sociale

INAMI : Institut national d'assurance maladie-invalidité

ISP : Insertion Socio-Professionnelle

MDE : Maison De l'Emploi

MIRE : Mission régionale pour l'emploi

MISIP : Mise en Situation Professionnelle

MR : Maison de Repos

MRS : Maison de Repos et de Soins

O.O. : Objectif opérationnel

O.S. : Objectif Stratégique

ONE : Office de la Naissance et de l'Enfance

PFI : Plan Formation Insertion

PST : Programme Stratégique Transversal

RACI : Responsible – Accountable – Consulted – Informed

SAFA : Service d'Aide aux familles et aux Aînés

SINE : La mesure "Economie d'insertion sociale", en abrégé *SINE* favorise, grâce à l'utilisation active des allocations de chômage, la réinsertion de chômeurs très difficiles à placer.

SMART : Spécifique – Mesurable – Acceptable – Réalisable – Temporel

UVCW : Union des Villes et Communes de Wallonie

VCD : Vieillissement Cognitif Diff