



CPAS DE RIXENSART

EVALUATION A MI-LEGISTALTURE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	3
METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	4
EVALUATION PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2019 - 2024.....	4
1. Présentation du PST.....	4
1.1 Quelle est la structure et le périmètre du PST ?	4
1.2 Quand la prise d'acte ou l'adoption du PST a-t-elle eu lieu ?	6
1.3 Comment a-t-il été élaboré ?	7
1.4 Processus de suivi de la mise en œuvre du PST et de son évaluation	9
1.5 Comment et avec qui l'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a-t-elle été réalisée ? ...	10
2. Evaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs du PST par service.....	10
2.1 Le service social général	10
2.2 Réinsertion socioprofessionnelle.....	13
2.3 Petite enfance.....	15
2.4 Aide à domicile et IDESS	18
2.5 Maison de repos et centre de jour	20
2.6 personnel	22
2.7 projets transversaux	24
3. Evaluation de notre méthode de gestion du PST	26
3.1 Comment et avec qui l'évaluation de la méthode de gestion du PST a-t-elle été réalisée ?	26
3.2 Des éléments de contexte ont-ils impacté la méthode de gestion du PST ?	26
3.3 La méthode de gestion du PST est-elle efficace ?	26
3.4 Quels sont les ajustements/actualisations envisagés ?	26
4. Apports du dispositif PST et suite à donner à l'évaluation	27
CONCLUSION.....	27
Lexique.....	28

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* ». 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 du PST en général, des apports positifs de celui-ci mais aussi des difficultés que nous avons pu éprouver dans sa réalisation.

Cette évaluation sera aussi l'occasion de pouvoir adapter nos stratégies et nos objectifs en fonction des différentes évolutions tant socio-économiques qu'environnementales que rencontre notre institution. Afin de répondre à ces attentes, nous avons souhaité élargir l'évaluation du programme en intégrant tant le monde politique, de la majorité et de la minorité, que nos différents responsables de services.

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.

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 méthodologie pour aider les institutions dans la construction du PST. Nous avons décidé de le suivre en grande partie.

Pour cette évaluation, nous souhaitons également utiliser les indications de l'UVCW en la matière. Ainsi, au fil des prochaines pages, nous suivrons le canevas d'évaluation qui nous a été proposé. Pour correspondre à notre réalité, le canevas n'étant pas contraignant, celui-ci a été légèrement adapté.

En résumé, l'évaluation permet d'apprécier si les objectifs fixés dans le cadre du PST ont été atteints ou sont en bonne voie de l'être. Elle permet également d'estimer si l'actuelle méthode de gestion du PST est efficace.

EVALUATION PROGRAMME STRATEGIQUE TRANSVERSAL 2019 - 2024

1. PRÉSENTATION DU PST

1.1 QUELLE EST LA STRUCTURE ET LE PÉRIMÈTRE DU PST ?

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).

1.2 QUAND LA PRISE D'ACTE OU L'ADOPTION DU PST A-T-ELLE EU LIEU ?

Comme le Décret le permet aux CPAS, dans sa décision du 21 février 2019, le Conseil de l'action sociale a délégué au Bureau permanent la programmation stratégique transversale. Ce dernier a adopté le programme lors de la séance du 08 octobre 2019. Voici l'extrait de sa décision :

« Le Bureau permanent,

Vu la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale, notamment son article 27 relatif aux compétences du Bureau Permanent ;

Vu la loi du 29 juillet 1991 sur la motivation formelle des actes administratifs ;

Vu la loi du 12 novembre 1997 relative à la publicité de l'administration ;

Vu les dispositions légales et réglementaires en la matière, plus précisément le décret du Gouvernement wallon du 19 juillet 2018 intégrant le programme stratégique transversal dans la loi organique des Centres Publics d'Action Sociale ;

Considérant que l'article 3 du décret précité insère dans la loi organique un article 27 ter, dont le § 2 indique que le conseil de l'action sociale adopte un programme stratégique transversal dans les six mois qui suit son installation... Le conseil de l'action sociale peut déléguer la programmation stratégique au bureau permanent. En cas de délégation, le conseil de l'action sociale prend acte du programme stratégique transversal...Pour le premier programme stratégique transversal de la législature 2018-2024, le délai de six mois est porté à neuf mois ;

Considérant que le Conseil de l'action sociale a, par délibération du 21 février 2019, délégué la programmation stratégique transversale au Bureau permanent, ce dernier devant donc adopter le programme stratégique transversal ;

Considérant que le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance basé sur la déclaration de politique sociale, qui définit les principaux projets politiques de la législature ;

Considérant que le programme stratégique doit décliner en objectifs opérationnels, projets et actions les objectifs stratégiques issus de ces projets politiques ;

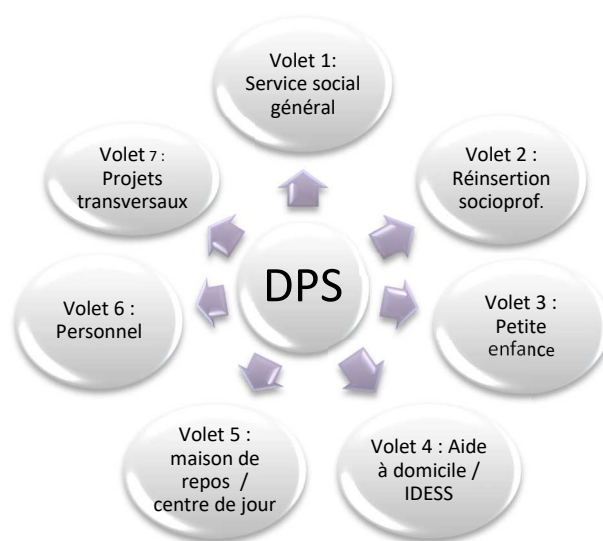
Considérant que le projet de programme stratégique transversal, établi par un comité de pilotage réunissant les membres du Comité de direction et du Bureau permanent, a conformément à l'article 26bis § 1^{er}, 8°, de la loi organique des CPAS, été soumis au comité de concertation le 26 septembre 2019(...) »

1.3 COMMENT A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

Afin de construire son PST, la Région wallonne, avec l'aide de l'Union des villes et communes de Wallonie (UVCW), a créé un guide méthodologique indiquant une « marche à suivre », une aide à la conduite de ses projets. Dès le début de la construction de notre programme, nous avons en partie suivi le guide, tout en l'adaptant à notre contexte institutionnel. Par exemple, nous avons considéré qu'il était nécessaire de clarifier les rôles de chacun dans la construction et l'organisation du plan. Pour cela, l'utilisation de la matrice « RACI » (Responsible – Accountable – Consulted – Informed) s'est révélée utile. Cette matrice permet facilement de savoir qui sont les participants et comment intervient chaque membre de l'équipe au sein du projet. Il s'agit donc d'un outil de coordination et de communication particulièrement pertinent pour des projets complexes où des risques de chevauchement sont possibles.

Dans un premier temps, nous avons défini les Comités nécessaires à la construction du PST. D'une part, le Comité de Direction restreint, rassemblant la Directrice générale et le Directeur financier du Centre ainsi que la juriste et le coordinateur des services sociaux, a été mobilisé. L'objectif de ce Comité était de définir les grandes lignes stratégiques de la construction du plan et de participer à l'élaboration des actions à venir. D'autre part, un Comité de pilotage qui rassemblait les membres du Comité de Direction et les mandataires politiques du Bureau permanent du Centre. Il était le lieu au sein duquel il fallait s'assurer de la concordance entre les orientations stratégiques et opérationnelles prises par l'administration et la déclaration de politique sociale.

Après avoir déterminé en Comité de Direction une définition claire et précise des rôles et des responsabilités de chacun des acteurs, nous nous sommes intéressés à « traduire » la déclaration de politique sociale (DPS) en différents volets. Nous en avons défini 7 différents : le service social général, la réinsertion socioprofessionnelle, la petite enfance, l'aide à domicile/IDESS, la maison de repos/centre de jour, le personnel et des projets transversaux.



En suivant le guide méthodologique de la Région, la seconde étape a été l'élaboration d'objectifs stratégiques (O.S.) et opérationnels (O.O.) qui permettraient la mise en œuvre des volontés émises dans la DPS. Pour ce travail, nous avons jugé important d'y associer les différents responsables de services concernés par le programme. En effet, pour construire celui-ci, la participation des agents est primordiale. La planification des différentes stratégies permettra de donner à ceux-ci une vision globale de leurs missions, de ce qu'ils doivent accomplir pour l'institution, pour l'ensemble de leurs collègues et pour les personnes avec lesquelles ils sont en contact. Passé le prescrit administratif, le programme stratégique se révèle donc aussi être un outil permettant de favoriser l'esprit d'équipe, la communication, le respect et l'écoute qui sont des valeurs essentielles dans l'exécution de nos missions. Il s'agissait donc d'un moment où les responsables de services pouvaient se réapproprier les projets du PST et rentrer dans une démarche de co-construction intéressante tant pour l'institution que pour la mobilisation du personnel. Le choix de mobiliser leur équipe dans cette élaboration leur a été laissé.

Ainsi, pour chaque volet, des objectifs stratégiques et opérationnels ont été imaginés. Pour les objectifs stratégiques, il s'agissait de répondre à la question : Que voulons-nous être ?

Plusieurs points d'attention devaient être également respectés. Ils devaient notamment correspondre à la vision politique des autorités du CPAS, avoir une vocation à long terme (la durée de la législature) et ne pas être voués à être remis en cause.

Les objectifs opérationnels, quant à eux, sont les « leviers mobilisés » par le CPAS pour atteindre ses objectifs stratégiques, pour devenir ce qu'il veut devenir. Afin de définir ces objectifs opérationnels, les responsables de services pouvaient donc se poser la question suivante : quels leviers va-t-on mobiliser pour atteindre l'objectif stratégique ? Ces objectifs ont été définis en s'assurant que ceux-ci adoptent des caractéristiques « SMART », c'est-à-dire qu'ils puissent être « spécifiques », « mesurables », « acceptables », « réalisables » et « temporels ».

Ici, il faut souligner et rappeler que le programme est évolutif, des priorités ont été posées. Afin d'appliquer une méthodologie progressive, nous avons sélectionné un certain nombre d'objectifs. D'autres, comme par exemple le développement d'un meilleur accès à la culture, devraient être développés suite à cette évaluation.

Ensuite, nous avons dû définir les objectifs stratégiques et opérationnels, les mettre en parallèle avec les moyens dont nous disposons et les difficultés que nous risquons de rencontrer. Pour ce faire, les responsables de services ont dressé une analyse « AFOM ». Cette analyse (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire ou d'un secteur avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Pour chaque volet, les services ont donc été chargés de réaliser leur propre analyse AFOM.

En avril 2019, le Comité de pilotage a validé les différents objectifs stratégiques et opérationnels.

Dans la méthodologie de travail, nous sommes alors passés davantage vers des « méthodes agiles » qui permettaient d'éviter de trop grandes réunions souvent chronophages. Ici, l'idée était de travailler avec les personnes directement concernées par l'objectif et/ou pouvant apporter leur expertise.

Dans un premier temps, nous avons à nouveau mis à contribution les responsables de services en leur demandant de lister les actions nécessaires à la réalisation des objectifs.

Les propositions d'action ont été une première fois vérifiées entre les responsables concernés et deux membres du Comité de Direction. Après les avoir éventuellement adaptées et validées, le travail a été présenté à l'ensemble du Comité de Direction. Enfin, un document comprenant des objectifs stratégiques, opérationnels et les actions a été présenté au Comité de pilotage qui a complété celui-ci en juillet 2019. Avec l'accord du Comité sur les différents points exposés, l'administration s'est alors lancée dans la réalisation concrète des actions.

En septembre 2019, le Comité de pilotage a validé le PST afin qu'il puisse être présenté en concertation Commune / CPAS. Enfin, début octobre 2019, lors d'un Bureau permanent extraordinaire, le programme stratégique transversal a été adopté dans sa version finale et présenté tant au public qu'à la Région wallonne.

1.4 PROCESSUS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PST ET DE SON ÉVALUATION

Le processus de suivi du PST auquel nous avons adhéré a malheureusement dû être revu. Nous souhaitions pouvoir apporter un suivi régulier et le recours à des processus d'émergence de l'intelligence collective. L'une des méthodes était la tenue de réunion de type « AGIL » de manière fréquente. Hélas, avec l'apparition de la crise sanitaire, nous n'avons pu exploiter pleinement cette méthode. D'une part, les responsables ont été focalisés sur l'adaptation de leur service face à la crise. D'autre part, l'organisation a limité autant que possible les réunions. Ceci est réellement dommage car, outre l'avancement des projets, nous souhaitions aussi travailler des concepts managériales comme la collaboration générale et l'implication de chacun dans l'organisation générale du CPAS.

Avec l'apaisement de la crise sanitaire, nous envisagerons à nouveau de promouvoir ce type d'accompagnement dans la mise en œuvre du PST.

Une première vérification de l'état d'avancement des différents projets a été réalisée en septembre 2020. Pour l'évaluation à mi-législature, nous avons à nouveau collaboré avec les différentes parties prenantes. Ce processus d'évaluation est décrit ci-dessous.

1.5 COMMENT ET AVEC QUI L'ÉVALUATION DES RÉALISATIONS ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS A-T-ELLE ÉTÉ RÉALISÉE ?

L'évaluation des réalisations et de l'atteinte des objectifs a été faite en plusieurs temps. Tout d'abord, une méthodologie du processus d'évaluation a été réfléchi entre le coordinateur du PST et la Directrice générale. A la suite de cette entrevue, une fiche d'évaluation par service a été construite. L'objectif était de présenter formellement aux différents acteurs du PST l'évaluation proprement dite et le prescrit en la matière. Il s'agissait aussi de proposer différentes questions en vue d'aider à apprécier la réalisation des actions et objectifs sur le terrain.

Une réunion d'éclaircissement a été envisagée avec les différents responsables de services. Nous souhaitions alors leur présenter plus précisément la fiche d'évaluation et répondre aux éventuelles questions. Au vu du contexte sanitaire, nous avons été contraints de travailler l'évaluation via les ressources informatiques et donc à distance.

Après avoir collecté les fiches d'évaluation, nous avons organisé une rencontre avec les membres du Bureau afin de leur présenter les résultats. L'objectif de cette rencontre était aussi de pouvoir nous assurer que le PST correspondait toujours notamment aux objectifs initialement contenus dans la déclaration de politique sociale et d'éventuellement en imaginer des nouveaux.

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

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

Malheureusement, comme pour beaucoup d'autres services et institutions, la volonté de développement des objectifs du service social général a été impactée par la crise sanitaire. En effet, deux objectifs opérationnels se distinguaient. Pour être réalisable de façon optimale, nous aurions dû pouvoir faciliter les rencontres et les interventions. Or, depuis mars 2020, nous avons été freinés dans nos rencontres, celles-ci se passant pour la plupart en visioconférence.

D'autre part, le prescrit du Ministère de l'intégration sociale concernant l'accès des bénéficiaires aux locaux du CPAS était contraignant. En effet, il fallait réduire au maximum les visites en présentiel. Ici aussi, nous avons dû nous adapter et privilégier des entretiens en utilisant les moyens techniques mis à notre disposition (visioconférence, téléphone,...). Même si chaque demande a pu être accueillie et réceptionnée par nos assistants sociaux, il n'en reste pas moins que cette organisation n'était pas la plus adéquate alors que nous souhaitons travailler la qualité de l'accueil.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

Dans le cadre du développement des objectifs opérationnels, plusieurs actions particulières avaient été imaginées lors de construction du PST. Malgré les difficultés décrites ci-dessous, nous avons mené à bien plusieurs démarches.

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.
 - Depuis cette année, 4 assistantes sociales ont suivi une formation dispensée par la Province du Brabant wallon. Cette formation se déroulait sur 3 jours. La seconde partie de l'équipe suivra également cette formation lors de la session de 2022.
- Action : Organiser des permanences psycho-juridiques à destination des personnes victimes de violences conjugales.
 - Une convention de partenariat en ce sens a été établie avec l'asbl « Les Tamaris » en 2019. Des permanences sont organisées tous les 1^{er} jeudi 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.

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 ».
 - Dans le courant de l'année 2021, lorsque les conditions sanitaires étaient plus propices, une réflexion a été entamée sur l'organisation du POOL logement. Au-delà de cette organisation (qui rassemble le CPAS, D'clic, le service social communal, l'ONE et « Notre Maison »), nous avons également envisagé la construction d'un nouveau mode de coordination de nos collaborations. Un projet plus élaboré doit voir le jour dans le premier trimestre de 2022 ;
 - 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 » par l'intermédiaire 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) ;
 - En 2021, 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 victimes du sans abris.

QUELS SONT LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

Concernant les objectifs visant l'accueil des usagers :

- Réaménager la salle d'attente : Il s'agit de repenser la salle d'attente. L'objectif est de la rendre plus conviviale tout en réduisant le « stress ». Il s'agit ici de disposer d'un mobilier adéquat : nouvelles chaises, « table-haute », tables, présentoir à prospectus, jeux pour enfants ;
- Création d'une petite bibliothèque dans la salle d'attente. Outre l'aspect culturel que représente l'implantation de celle-ci, il s'agit aussi de donner une dimension conviviale à la salle. Aujourd'hui, nous disposons déjà de nombreux livres. En effet, en juin 2021, nous avons introduit une demande de subvention pour la réalisation de ce projet. Le subventionnement a été accepté et nous avons pu commander pour un montant de 2.400 euros de livres. Nous attendons maintenant de disposer des crédits budgétaires pour procéder aux achats des meubles nécessaires ;

- Poursuite des formations relatives aux violences conjugales ;
- Recherche de solution pour améliorer l'accueil des personnes analphabètes ;
- Développer un programme « accès culturel ». Une cellule de travail a été créée pour imaginer différentes collaborations ou activités à destination de nos usagers ;
- Etant donné les difficultés psychologiques que rencontrent certains bénéficiaires, nous souhaitons renforcer la qualité de notre prise en charge. Une collaboration avec une psychologue externe est actuellement à l'étude.

Concernant les objectifs visant le renforcement et ou l'adaptation des collaborations avec des partenaires extérieurs :

- Poursuivre le tissage d'un réseau professionnel dans la prise en charge des personnes victimes de violences conjugales ;
- Poursuivre la réflexion et la mise en place d'espaces de collaboration et de coordination avec nos différents partenaires (Pool logement, coordination famille,...) ;
- Investir davantage les activités du relais social du Brabant wallon ;
- Rester ouvert aux nouvelles collaborations.

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.

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

Le responsable du Service d'insertion socioprofessionnelle a pris sa pension en août 2020. Un transfert des compétences et des expériences a pu être réalisé avant son départ. La rencontre des contacts en externe a été impossible vu la situation sanitaire. Plusieurs lieux de contacts externes étant fermés durant de longs mois (comme par exemple la maison de l'emploi – MDE).

Plus précisément, le confinement a empêché la réalisation des tâches suivantes : l'organisation des permanences à la MDE de Rixensart, rencontrer les personnes en rendez-vous en présentiel tous les jours de la semaine, rencontrer les partenaires de la MDE en présentiel avant le 1^{er} septembre 2021, participer aux réunions de collaboration avec tous les partenaires externes exceptés en teams, proposer des contrats de travail art.60 dans le secteur de l'Horeca comme à la Ferme de Froidmont, dans le secteur de la vente comme aux Petits Riens.

La réalisation de transmission de l'information de qualité comme proposé dans le PST n'a pu être réalisés auprès des certains travailleurs art.60. En effet, certains contrats de travail art.60 n'ont pu être exécutés dans de bonne condition. Ces personnes ont été confrontées à des périodes de confinement et de déconfinement. Cette situation a créé des difficultés d'élaborer un projet professionnel à long terme.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

- La prospection en entreprises publiques et privées n'a pas pu être réalisée sur place. 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) ;
- 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 ;
- 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 ;
- Remise en route des permanences sociales à la MDE de Rixensart dès septembre 21.

QUELS SONT LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

- 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 des divers avantages pour les futurs partenaires potentiels ;

- Augmenter les possibilités de placement et diversifier les possibilités de métier ;
- Renouveler la convention de partenariat CPAS Rixensart/FOREM chaque année ;
- Organiser un programme de suivi des dossiers en collaboration avec le FOREM par le biais de réunions mensuelles ;
- 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 ;
- Prolonger le travail de construction de communications et d'informations vers l'extérieur et vers les partenaires potentiels ;
- Poursuivre la réalisation des démarches pour l'obtention d'un quota de mise à disposition d'art.60 « subvention majorée en économie sociale » ;
- Organiser des formations en partenariats avec le FOREM sont déjà prévues. Une séance est prochainement organisée par le FOREM pour les personnes ayant eu des difficultés durant le confinement pour mettre leur C.V. en ligne et booster leur recherche active d'emploi. Des cours d'informatique de base sont également planifiés à partir de 2022 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 aides à l'emploi spécifiques après la crise sanitaire, 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 ;

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

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

La situation COVID a mis un frein dans l'élaboration des actions : soit les actions n'ont pas pu être organisées, soit les actions ont dû être reportées.

La réforme ONE a eu un impact sur la recherche de nouvelles candidatures. En effet, si elle permet une situation plus sécurisante, elle a aussi revu les conditions d'admission.

Les normes de sécurité incendie ont également évolué et les milieux d'accueil doivent répondre à des critères importants.

Pour les crèches, nous avons également été impactés par la COVID et la nouvelle réforme de l'ONE.

L'ONE se donne 5 ans pour appliquer toutes les règles de la réforme.

En décembre 2021, nous avons dû adapter notre règlement d'ordre intérieur au modèle de l'ONE.

Depuis le mois de novembre 2021, nous devons obligatoirement utiliser le portail informatique de l'ONE. En effet, toutes les demandes de subsides doivent être effectuées uniquement par ce site.

Avec la réforme, il n'y aura plus d'attestation de qualité délivrée pour trois ans, nous attendons les nouvelles propositions.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

➤ Pour les accueillantes :

Les réunions organisées ont permis une dynamique entre les accueillantes. Durant les réunions, elles partageaient leur expérience et leur questionnement. Nous avons pu également discuter et décider d'une ligne de conduite commune.

La situation COVID a malheureusement suspendu cette dynamique. Selon l'ONE, la reprise des réunions d'équipe, respectant les normes de sécurité, est permise depuis le mois de septembre 2021.

Concernant les formations, la situation COVID a aussi mis un frein à l'organisation des différentes formations, certaines journées ont été reportées ou annulées.

La formation « à ce soir » a bien été suivie. Elle mettait en avant l'importance de la continuité « milieu d'accueil-maison », l'importance pour l'enfant et les parents de se sentir dans un milieu rassurant et surtout l'importance de la « familiarisation » (c'est-à-dire l'adaptation de l'enfant à son lieu d'accueil) qui était un point que l'on voulait travailler et qui est inscrit dans le plan de qualité.

Cette importance de la « familiarisation » a fait directement écho à la situation de la crise sanitaire et a permis d'accueillir correctement des enfants qui n'avaient eu que très peu de contacts avec d'autres personnes en dehors de la famille directe.

La formation initiale sur « le lien », suivie en mai 2019 par le responsable et les 3 accueillantes, s'est prolongée par des ateliers. Ceux-ci ont été suivis par le responsable et une accueillante. Il y a toujours un retour des formations pour le reste de l'équipe afin de faire partager l'expérience. Il reste une journée à suivre qui en raison de la crise sanitaire a été momentanément suspendue.

Les formations permettent aux accueillantes la réflexion sur leurs pratiques. Elles leur permettent également de rencontrer d'autres professionnels de la petite enfance.

Elles partagent leur expérience et ont le sentiment d'appartenir à un groupe, ce qui les valorisent dans leur profession et les motivent dans leur travail.

Cela leur permet également de répondre aux normes ONE notamment de sécurité (formation incendie), à actualiser leurs connaissances sur leurs pratiques (formation sur les activités) et donc de proposer un accueil de qualité en tant que professionnels de la petite enfance.

➤ Pour les crèches :

A cause de la COVID, nous n'avons organisé qu'une seule journée pédagogique avant l'interdiction imposée par l'ONE, en respectant les règles de sécurité.

Le 5 juin 2020 : Une psychomotricienne relationnelle est venue nous parler du développement moteur de l'enfant au travers des jeux.

En novembre 2021 : deux groupes de 4 puéricultrices ont suivi une formation sur le thème de la « sécurité incendie ».

De manière générale, nous nous réorganisons en fonction de la nouvelle réforme et nous mettons tout en œuvre pour maintenir un accueil de qualité malgré les difficultés de travailler dans ce contexte sanitaire.

LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

➤ Pour les accueillantes :

- Continuer à rechercher des nouvelles candidatures même si la nouvelle réforme ainsi que les normes structurelles demandées par l'ONE limitent les possibilités.
- Reprendre les visites du responsable chez les accueillantes, la situation COVID ayant intensifié le sentiment de « solitude » chez ces dernières.
- Reprendre les réunions.

➤ Pour les crèches :

- Sortir du contexte sanitaire très compliqué tant du point de vue des absences du personnel que des fermetures de sections ou de crèches ou encore du taux de présence faible des enfants.
- Reprendre les formations et les réunions de manière plus régulière.
- Continuer à appliquer les changements que la nouvelle réforme de l'ONE nous impose.

2.4 AIDE A DOMICILE / IDESS

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

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

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

La mise en œuvre du PST a été impactée principalement par trois éléments :

- La mutation de l'assistante sociale responsable du service. A la suite de son congé maternité, l'assistante sociale responsable du service a émis le souhait de retrouver ses anciennes fonctions au sein du service social général. Lors de son absence, celle-ci avait été remplacée par une nouvelle assistante sociale. Nous avons prolongé l'engagement de cette dernière par l'octroi d'un contrat à durée indéterminée en charge du service d'aide aux familles. L'ancienne responsable a, quant à elle, retrouvé ses fonctions au service social général ;
- La crise liée à la COVID a nécessité de nombreuses adaptations organisationnelles. De ce fait, certains projets ont été repoussés afin de retrouver un contexte propice à leur développement ;
- Un licenciement, un départ à la pension et une pénurie de candidat(e) nous ont empêchés de davantage développer les activités du service.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

Concernant l'engagement d'aides familiales supplémentaires :

- Consulter la réserve de recrutement : cette action n'a donné que peu de résultat. Les candidatures étaient extrêmement faibles et leur qualité également. A diverses reprises, nous avons déposé des offres d'emploi. Nous avons reçu peu de réponses. Toutefois, 2 aides familiales ont été engagées par cet intermédiaire ;
- Construire un plan de développement du service d'aide aux familles : les circonstances ne nous ont pas permis d'avancer concrètement sur ce point. Toutefois, même s'il n'existe pas de plan écrit, le sujet du développement du service a été souvent envisagé. Le développement du service a pu être réalisé grâce à divers engagements et aux formations qui ont pu être données ;
- Stabiliser/consolider du service administratif lié au SAFA et à l'IDESS : cette action a été réalisée par l'engagement d'une personne supplémentaire à mi-temps. Celle-ci gère la facturation et les horaires de l'IDESS ce qui soulage le service administratif gérant les aides familiales.

Concernant la pérennisation de l'IDESS :

- Finaliser le dossier d'agrément de L'IDESS : celui-ci a été finalisé en 2019. 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 engagée en février 2021 à cette fin ;
- 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.

LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

- 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 ;
- Engager une personne (ouvrier) supplémentaire à l'IDESS conformément à l'agrément ;

- Envisager l'achat d'un véhicule supplémentaire : nous n'avons pas avancé dans cette voie actuellement. Toutefois, la maison de repos dispose d'un véhicule dont l'achat a été financé par de la publicité. Etant très peu utilisé par la maison de repos, ce véhicule est régulièrement utilisé par l'IDESS ;
- Continuer de renforcer la publicité auprès de la population et du réseau.

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;

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

La pandémie a bien évidemment eu un impact conséquent sur l'avancement de tous les projets. Ceci est non seulement dû aux processus qui ont dû être créés mais surtout à leurs mises en place, leurs évaluations et adaptations constantes. La quantité de temps et le nombre de personnel impliqué dans ces processus ont été conséquents et ont réellement freiné, et continuent à freiner, l'ensemble des projets. Il n'empêche que nombre d'actions programmées ont pu être réalisées dans les temps. L'état d'avancement est également tributaire de la rapidité de réaction des institutions dont le fonctionnement a été ralenti par la pandémie.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

- Maison de repos et maison de repos et de soins :

Agrandissement avec augmentation du nombre de places en MRS (+10), augmentation du nombre de places en court-séjour (+2), augmentation du nombre de place en MR (+12). L'objectif est donc de passer de 86 places à 110 places.

Objectifs atteints actuellement :

- Accord de principe de l'AVIQ sur l'augmentation de la capacité
- Accord de principe des pompiers sur le projet de rehausse du bâtiment

- Projet architectural finalisé et approuvé par le Conseil de l'action sociale (CAS)
- Auteur de projet approuvé par le CAS
- 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 et parmi ces 15 places, augmentation de 5 places de centre de soins de jour (5 actuellement) = 10 places en centre de soins de jour (CSJ).

Objectifs atteints actuellement :

- Augmentation de 5 places CSJ= 10 places CSJ effectives depuis juillet 2021.
- Projet architectural finalisé et approuvé par le CAS
- Auteur de projet approuvé par le CAS.
- Projet architectural approuvé par la Région wallonne.
- Structure organisationnelle déjà en place pour l'augmentation du nombre de bénéficiaires.

➤ 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 actuellement :

- 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 et de maintenance et d'entretien). La formation s'est déroulée durant les années 2019 et 2020.
- 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.

LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

➤ Maison de repos et maison de repos et de soins :

Objectifs à atteindre pour la fin de législature :

- Demande de subsides ;
- Début des travaux d'agrandissement ;
- Fin des travaux.

➤ Centre d'accueil de jour :

Objectifs à atteindre pour la fin de la législature :

- Demande de subsides ;
- Fin des travaux ;
- Augmentation de 5 places CAJ =15 places au total

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

Objectif à atteindre pour la fin de la législature :

- Planification d'un agenda d'accompagnement des familles ayant des résidents séjournant au Val du Héron avec un vieillissement cognitif difficile. Ce point n'a malheureusement pas pu être réalisé à la suite de la pandémie. Toutes les réunions, organisations rassemblant les familles n'ont pu être réalisées. Dès l'amélioration de la situation sanitaire, cet objectif pourra être atteint en reprenant par exemple les Alzheimer café.

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.

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

Les absences et les restrictions liées à la COVID ont impacté la mise en œuvre. Notons également que la responsable du service est absente depuis plusieurs années. Le service a par conséquent subi une réorganisation de son fonctionnement.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

Les objectifs liés à développer 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. Les résultats ont été communiqués au personnel et nous travaillons actuellement à l'implémentation des différentes suggestions émises au sein du rapport de l'enquête (télétravail, lutte contre l'absentéisme...).

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. Au travers de 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. Actuellement, nous poursuivons notre collaboration avec MENSURA et mettons en place plusieurs actions afin de promouvoir la cohésion et l'esprit d'entreprise (formation collective, coaching d'équipe et individuel...).

LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

- Finaliser le projet de carnet d'accueil pour les nouveaux collaborateurs ;
- Mettre en place un processus d'évaluation du personnel efficace ;
- Poursuivre le développement des actions liées à l'enquête psychosociale en collaboration avec MENSURA ou tout autre partenaire utile.

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.

DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MISE EN OEUVRE DU PST DANS SA GLOBALITÉ ?

Si l'aspect environnemental a pu être largement travaillé depuis la mise en place du PST, l'objectif stratégique d'une organisation tournée vers l'extérieur a rencontré plus de difficultés en raison de la crise sanitaire et de ses contraintes.

OÙ EN EST-ON DANS LA MISE EN OEUVRE DU PST (=RÉALISATIONS) ?

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. 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 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 est en cours ;
- Chaque fois qu'il échet, inclure un critère écoresponsable dans la politique d'achat, de travaux et de marchés publics : de manière tout à fait régulière les travaux et les marchés publics sont envisagés sous un angle écoresponsable.

Politique proactive de financement diversifié :

- Envisager des possibilités de formation en la matière : cette action, à proprement dite, 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.

LES OBJECTIFS ET RÉALISATIONS ATTENDUS POUR LES ANNÉES SUIVANTES ?

- Mobiliser « l'éco team » du CPAS de Rixensart afin d'avoir une réflexion sur la mise en place des processus économes en énergie ;
- Finaliser la brochure d'information ;
- Stimuler une politique d'achat écoresponsable ;
- Poursuivre la politique de travaux et de marchés publics écoresponsables ;
- Envisager des possibilités de formation en matière de recherche de financement.

3. EVALUATION DE NOTRE MÉTHODE DE GESTION DU PST

3.1 COMMENT ET AVEC QUI L'ÉVALUATION DE LA MÉTHODE DE GESTION DU PST A-T-ELLE ÉTÉ RÉALISÉE ?

La méthode de gestion a été principalement évaluée par la Directrice Générale et le Coordinateur des services sociaux. Elle a également fait l'objet d'un point en CODIR et lors de la réunion d'un groupe de travail réunissant l'administration et le Bureau permanent.

La méthodologie de gestion telle que définie lors de l'élaboration de notre PST a été analysée. Cette analyse nous a permis de cerner les difficultés rencontrées et de définir les adaptations nécessaires.

3.2 DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ONT-ILS IMPACTÉ LA MÉTHODE DE GESTION DU PST ?

Comme dans de nombreux projets évalués au sein de ce document, la méthode de gestion initialement imaginée a été grandement et principalement impactée par la situation sanitaire.

3.3 LA MÉTHODE DE GESTION DU PST EST-ELLE EFFICACE ?

La méthode de gestion initialement définie n'a pu montrer son efficacité pour les raisons décrites plus haut. Toutefois, nous restons confiants quant à son efficacité. Pour rappel, concernant la gestion du PST, nous souhaitons intégrer une méthodologie de gestion de projet pour les différentes actions à entreprendre. Nous souhaitons notamment intégrer la tenue régulière de réunions dite « AGIL » avec les différents gestionnaires de projets. À côté de celles-ci, des réunions plus importantes lors desquelles les gestionnaires auraient pu se rencontrer, permettront de développer une vision globale du PST, de collectiviser la réflexion mais aussi de renforcer leur connaissance du milieu institutionnel.

Enfin, outre les aspects purement de gestion, notre intention contenait également une dimension managériale en développant la cohésion et le dialogue entre les différents services du CPAS. Cette démarche rejoignait donc pleinement différents objectifs du PST.

3.4 QUELS SONT LES AJUSTEMENTS/ACTUALISATIONS ENVISAGÉS ?

Pour les réalisations des actions futures, nous souhaitons appliquer la méthode de gestion que nous avons envisagée au départ. Il s'agit donc de tester celle-ci et de tirer les enseignements nécessaires pour se projeter dans la construction du PST relatif à la mandature prochaine.

4. APPORTS DU DISPOSITIF PST ET SUITE À DONNER À L'ÉVALUATION

De manière générale, nous pouvons remarquer que les apports du dispositif PST sont réellement positifs même si nous n'avons pas encore pu exploiter pleinement le dispositif.

Tout d'abord, le dispositif permet simplement le développement de nouveaux projets qui touchent l'ensemble de l'organisation mais également ses bénéficiaires et autres 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 travers 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.

L'un des enseignements importants de cette évaluation est que la méthodologie de travail relative au PST n'a pu être pleinement exploitée. L'une des suites importantes sera donc de pouvoir mettre en place un processus de suivi et de développement des projets tels qu'imaginés au début du PST.

CONCLUSION

Comme nous avons pu nous en apercevoir au fil des pages de cette évaluation, de nombreux projets ont déjà pu être mis en place, d'autres sont en cours de construction et certains doivent encore être développés.

Malgré la crise sanitaire, qui a impacté l'ensemble du pays et des organisations, l'administration a pu s'adapter et assurer une bonne continuité de ses services. Ceci est également rassurant et démontre tant une capacité d'adaptation rapide qu'une flexibilité intéressante au sein des différents services du CPAS.

Nous ne doutons pas que ces atouts seront certainement des points d'appui pour la poursuite ou le développement des différentes perspectives contenues dans notre PST.

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

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 : Responsable – 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 : Vieillessement Cognitif Difficile