

PROGRAMME
STRATÉGIQUE
TRANSVERSAL

CPAS DE RIXENSART

CPAS DE RIXENSART

INTRODUCTION	3
Méthodologie	4
Volet 1 : SERVICE SOCIAL GENERAL	9
1.1 O.S. : Être un service professionnel qui promeut l'autonomisation et la réinsertion sociale des personnes	10
1.1.1 O.O. : Perfectionner l'accueil des usagers	10
1.1.2 O.O. : renforcer et/ou adapter les collaborations avec les partenaires externes	11
Volet 2 : REINSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE	12
2.1 O.S. : Être un service disposant des compétences nécessaires qui propose un travail adapté aux bénéficiaires du revenu d'intégration sociale	12
2.1.1 O.O. : Améliorer la connaissance des avantages à l'emploi auprès des employeurs potentiels	13
2.1.2 O.O. : Renforcer et/ou adapter les collaborations avec les partenaires extérieurs.....	14
2.1.3 O.O. : Maintenir le savoir-faire en matière d'insertion socioprofessionnelle au sein du service.....	14
2.1.4 O.O. : Viser au développement général de l'insertion socioprofessionnelle	15
Volet 3 : PETITE ENFANCE	16
3.1 O.S. : Offrir un accueil quantitatif de qualité pour la petite enfance	16
3.1.1 O.O. : Optimaliser les structures existantes en matière d'accueil.....	17
3.1.2 O.O. : Augmenter l'effectif des accueillant(e)s d'enfants	17
3.1.3 O.O. : Maintenir la qualité de l'accueil via l'encadrement des accueillant(e)s et la formation	18
3.1.4 O.O. : Assurer la formation continue pour les puéricultrices/eurs	18
3.1.5 O.O. : Maintenir les attestations de qualité délivrées tous les trois ans par l'ONE	19
Volet 4 : AIDE A DOMICILE / IDESS	20
4.1 O.S. : Être un service efficient qui promeut le maintien à domicile	21
4.1.1 O.O. : Engagement d'aides familiales supplémentaires.....	21
4.1.2 O.O. : Pérenniser l'IDESS	22
4.1.3 O.O. : Développer le taxi social.....	22
4.1.4 O.O. : Renforcer la publicité auprès de la population et du réseau	23
Volet 5 : MAISON DE REPOS / CENTRE DE JOUR	24
5.1 O.S. : Être un service de qualité, aux capacités d'accueil augmentées pour personnes âgées avec vieillissement difficile	25
5.1.1 O.O. : Requalifier les places d'accueil pour personnes âgées	25
5.1.2 O.O. : Augmenter les capacités d'accueil des personnes âgées	26
5.1.3 O.O. : Optimiser la prise en charge des personnes au vieillissement cognitif difficile	26
Volet 6 : PERSONNEL	28
6.1 O.S. : Être une institution qui participe à l'épanouissement professionnel du personnel	28
6.1.1 O.O. : développer la politique de bien-être du personnel	28
6.1.2 O.O. : Optimaliser la gestion administrative du personnel	28
6.1.3 O.O. : Structurer l'accueil des nouveaux collaborateurs.....	30
6.1.4 O.O. : Développer la cohésion et l'esprit d'entreprise.....	30
Volet 7 : PROJETS TRANSVERSAUX	31
7.1 O.S. : Être une organisation pérenne, tournée vers l'extérieur et respectueuse de son environnement	31
7.1.1 O.O. : Informer la population et nos partenaires sur nos services.....	31
7.1.2 O.O. : Renforcer le développement de l'utilisation d'aliments biologiques et/ou locaux.....	31
7.1.3 O.O. : Développer une démarche globale écoresponsable notamment en matière de politique d'achat et de marché public.....	32
7.1.4 O.O. : Développer une politique d'accueil adaptée.....	32
7.1.5 O.O. : Développer une politique proactive de financements diversifiés	32
CONCLUSION	34
Lexique	35

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.

À l'issue d'une expérience-pilote, convaincu du bienfait que cette démarche peut apporter au niveau local, le Gouvernement wallon a décidé de soutenir une généralisation du PST au sein des communes et des CPAS.

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

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. Il se présente sous la forme d'un document souple et évolutif. En effet, un tel plan se prolonge dans le temps en s'adaptant et en s'approfondissant sur le moyen et le long terme.

Dans les pages qui suivent, outre une description de la méthodologie suivie, vous pourrez découvrir les différents volets définis dans la déclaration de politique sociale. Ils sont au nombre de sept et touchent notamment les domaines de la petite enfance, de l'aide aux familles, des personnes âgées et bien d'autres... Ce résultat est le fruit d'une intense collaboration entre les différents acteurs du CPAS, entre l'administration proprement dite et les représentants politiques de l'institution.

C'est donc avec un grand plaisir que nous vous présentons aujourd'hui notre programme stratégique transversal, dont les bénéfices seront perceptibles tant pour la population rixensartoise que pour le personnel du CPAS de Rixensart.

Bonne lecture !

Pour le Conseil,

L. VANDER LINDEN
Directrice générale

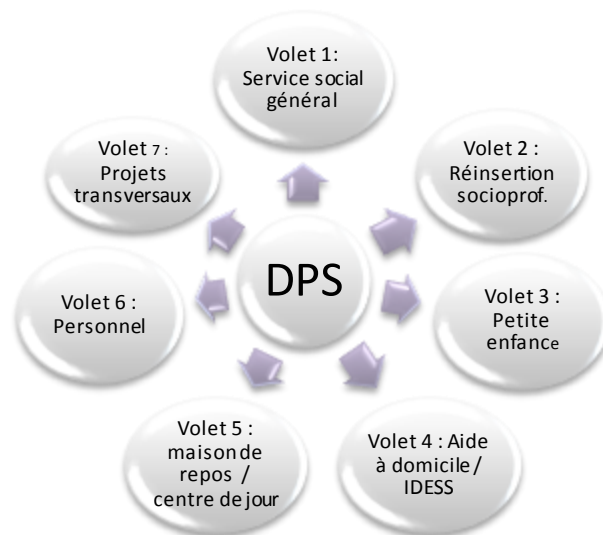
G. PIRART
Président

Depuis la législature 2018-2024, le PST est obligatoire pour les communes, les CPAS et les provinces. Il doit être soumis aux conseils respectifs de ces pouvoirs locaux dans les 6 mois suivant l'installation des collèges communaux/provinciaux (9 mois pour le premier PST). Celui-ci sera soumis à une évaluation au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci. En outre, il peut être actualisé au cours de la législature avec l'adaptation de certains objectifs ou en en créant de nouveaux.

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. 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 (définis dans le temps) ».

Les 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

Ici, il faut souligner et rappeler que le programme est évolutif, des priorités ont été posées. Il s'agit aujourd'hui d'une première phase de développement du programme. 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, seront développés lors d'une prochaine évaluation du présent programme.

À la suite de cet exercice, il nous a fallu rechercher à mieux définir les objectifs stratégiques et opérationnels en les mettant 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.

Voici un exemple d'analyse AFOM réalisée au service d'aide aux familles :

	POSITIF	NEGATIF	
Objectifs opérationnels: <ul style="list-style-type: none"> Engagement d'aides familiales supplémentaires Consolidation du service administratif Développement de l'IDESS et plus particulièrement du taxi social Faire davantage de publicité auprès de la population et du réseau 	ATOUTS <ul style="list-style-type: none"> Permettre l'évolution du service Augmenter la rentabilité du service en augmentant le personnel AF Fonds de réserve existant Engagement pour remplacement du personnel administratif 	FAIBLESSES <ul style="list-style-type: none"> Coût budgétaire important (IDESS) Peu de communication à l'externe Difficulté de stabiliser le service (absences) Horaires changeants, souvent modifiés Insécurité tant pour les bénéficiaires que les aides familiales 	INTERNE
	OPPORTUNITES <ul style="list-style-type: none"> Mieux répondre aux besoins de la population Demande existante et besoin grandissant de prise en charge des personnes âgées (vieillesse de la population) Permettre de contribuer au maintien à domicile dans des meilleures conditions possibles 	MENACES <ul style="list-style-type: none"> Ouverture à la concurrence privée Compétences des aides ménagères étendues Modification législative sur l'assurance autonomie Perte de crédibilité liée à l'instabilité (horaires changeants) Subvention véhicule déjà utilisée 	EXTERNE

En avril 2019, le Comité de pilotage a validé cet important travail ainsi que les différents objectifs stratégiques et opérationnels. Nous disposons alors d'une base solide pour envisager le « comment » aboutir dans ces différents projets.

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. Par-delà, il s'agissait de réfléchir au «comment faire concrètement pour atteindre l'objectif opérationnel ?». Ici aussi, les actions devaient répondre à plusieurs critères.

L'action :

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

Elle doit également préciser à quel moment et avec quelles ressources elle va être réalisée. Dans la suite de ce document vous découvrirez, lorsque cela est nécessaire, une description des objectifs opérationnels et/ou des actions. De manière volontaire, ce document étant public, nous n'y avons pas inclus le nom des personnes désignées pour accomplir les différentes tâches.

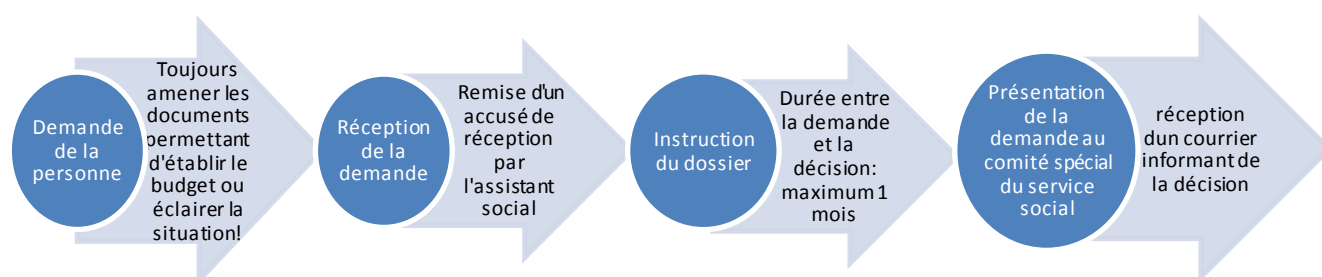
Les propositions d'action ont été une première fois vérifiées entre les responsables concernés et deux membres du Comité de Direction. Après les avoir éventuellement adaptées et validées, le travail a été présenté à l'ensemble du Comité de Direction. Enfin, un document final comprenant l'ensemble des objectifs stratégiques, opérationnels et les actions a été présenté au Comité de pilotage en juillet 2019. Avec l'accord de celui-ci sur les différents points exposés, l'administration s'est alors lancée dans la réalisation concrète des actions. Ceci suppose l'ajout de nouvelles compétences dans le projet. Par exemple, pour certaines actions, une implication financière existe. Dès lors, les responsables de services ont été invités à consulter le Directeur financier afin d'envisager les ressources financières nécessaires.

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

Le CPAS de chaque commune a pour mission d'assurer aux personnes et aux familles l'aide sociale nécessaire pour permettre à chacun de vivre une vie conforme à la dignité humaine. Dans cette optique, il peut apporter non seulement une aide palliative ou curative mais également une aide préventive.

Les travailleurs sociaux ont pour mission d'examiner la situation sociale en collaboration avec le bénéficiaire. Ce sont les assistants sociaux du service social général qui instruisent les dossiers de demandes d'aide. Ceux-ci sont ensuite soumis au Comité Spécial du Service Social qui prend la décision d'octroi ou de refus.

Trajet d'une demande :



Les travailleurs sociaux reçoivent les demandes d'aide, soit sur rendez-vous, soit pendant les permanences (lorsqu'il s'agit d'un nouveau dossier). Ils se rendent à domicile dans le cadre des enquêtes sociales qu'ils effectuent, mais également auprès des personnes qui ne peuvent se déplacer.

Sauf pour certaines catégories de personnes (étudiants, ...), le CPAS ne traite les demandes d'aide que pour les personnes qui résident effectivement sur le territoire communal.

L'aide peut notamment prendre les formes suivantes :

- le CPAS fournit tous conseils et renseignements utiles et effectue les démarches de nature à procurer aux demandeurs tous les droits et avantages auxquels ils peuvent prétendre ;
- l'octroi, dans les conditions fixées par la loi, d'un revenu d'intégration sociale ;
- il peut accorder une aide matérielle qu'il estime être la plus appropriée en se basant sur la situation tant sociale que budgétaire de l'intéressé. Cette aide peut notamment prendre la forme d'une :
 - aide financière ponctuelle ou régulière ;
 - le paiement des cotisations de base, cotisations complémentaires et régularisation de la mutuelle ;
 - prise en charge de frais de soins médicaux, pharmaceutiques et paramédicaux ;
 - prise en charge temporaire des frais de logement ;

- les frais de placement, de séjour ou d'hébergement ;
 - les avances sur allocations sociales (allocations de chômage, familiales, ...) ;
 - la mise au travail en application des articles 60 § 7 et 61 de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'aide sociale et des mesures d'activation ;
 - l'aide aux sans-abri ;
 - la prise en charge des frais énergétiques et de consommation d'eau ;
 - l'insertion dans la vie sociale en permettant aux personnes de participer à la culture, au sport et à la nouvelle technologie de l'information et de la communication.
- il assure la guidance psycho-sociale, morale ou éducative nécessaire à la personne aidée pour lui permettre de vaincre elle-même progressivement ses difficultés.

Les octrois sont revus de manière régulière afin de correspondre au mieux à la situation du demandeur mais également en fonction du respect des conditions d'octroi de l'aide.

1.1 O.S. : ÊTRE UN SERVICE PROFESSIONNEL QUI PROMeut L'AUTONOMISATION ET LA RÉINSERTION SOCIALE DES PERSONNES

L'une des grandes ambitions de notre CPAS est de rendre de l'autonomie aux personnes aidées. Vu les situations souvent complexes que nous rencontrons, nous devons faire preuve de professionnalisme. Cela suggère que les assistants sociaux puissent jouir des compétences suffisantes pour assumer leurs missions, et également que le CPAS se dote des moyens techniques suffisants pour atteindre cet objectif d'autonomisation des bénéficiaires.

Souvent, la réinsertion sociale des personnes intègre le processus d'autonomie. En effet, après s'être souciés des besoins vitaux de la personne, nous allons essayer que celle-ci puisse retisser des liens avec autrui. Ces liens seront essentiels dans la (re)construction de la personne et permettront de construire progressivement un réseau soutenant autour du bénéficiaire. Pour ce faire, nous y travaillons déjà dans diverses actions et/ou réorientations que nous menons. Pour cette phase du PST, nous souhaitons principalement progresser dans l'accueil des personnes.

D'autres propositions d'actions ont également été émises (comme l'accès à la culture et aux sports). Il s'agit évidemment de propositions qui entrent pleinement dans notre objectif stratégique d'autonomisation et de réinsertion sociale. Toutefois, nous en profitons pour rappeler que le PST est un outil évolutif. Il s'agit donc de se concentrer sur ces premières actions pour ensuite en envisager d'autres.

1.1.1 O.O. : PERFECTIIONNER L'ACCUEIL DES USAGERS

Nous considérons celui-ci comme l'une des étapes importantes dans le travail social. Il s'agit de pouvoir recueillir de manière la plus confortable et adaptée possible les difficultés que rencontrent nos usagers. Cet accueil adapté permettra également de pouvoir travailler davantage la relation de confiance essentielle au travail social.

➤ ACTION : RÉAMÉNAGER LA SALLE D'ATTENTE

➤ ACTION : ORGANISER DES FORMATIONS POUR LES ASSISTANTS SOCIAUX CONCERNANT LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES ANALPHABÈTES ET DES PERSONNES VICTIMES DE VIOLENCES CONJUGALES

➤ ACTION : ORGANISER DES PERMANENCES PSYCHO-JURIDIQUES À DESTINATION DES PERSONNES VICTIMES DE VIOLENCES CONJUGALES

Outre la tenue de nouvelles permanences psycho-juridiques à destination des personnes victimes de violences conjugales, il s'agit ici d'une action s'inscrivant dans un projet beaucoup plus large. Nous souhaitons réellement améliorer le traitement de cette problématique. Aussi, nous avons tissé des liens avec différents partenaires spécialisés dans cette violence. L'idée transversale étant également de tisser un réseau soutenant autour des personnes. Ceci afin de leur garantir un traitement compétent et efficace de leur situation particulièrement difficile.

1.1.2 0.0. : RENFORCER ET/OU ADAPTER LES COLLABORATIONS AVEC LES PARTENAIRES EXTERNES

➤ ACTION : REMETTRE EN PLACE DES LIEUX DE COORDINATION AVEC NOS PARTENAIRES « DIRECTS »

De manière générale, nous souhaitons développer davantage les liens que nous entretenons avec nos partenaires extérieurs. Chacun de ceux-ci dispose de compétences qu'il est intéressant d'intégrer dans nos interventions afin d'aider davantage les personnes.

Par exemple, en septembre dernier, une réunion de concertation a été organisée entre le service social général et le service social communal. Lors de cette réunion, nous avons décidé d'organiser régulièrement des rencontres entre nos deux services dans le but d'aboutir à une meilleure collaboration.

D'autres contacts (« Notre maison », le service d'aide aux victimes de la police, ...), destinés à renforcer nos collaborations, ont également été pris. Les modes de collaborations sont en cours de construction et/ou d'adaptation.

La loi relative au droit à l'intégration sociale confie aux CPAS la mission de rechercher une participation de chacun dans la société, la priorité étant donnée à une aide qui favorise l'accès à un emploi rémunéré.

Quelques activités :

- aide à la recherche d'insertion et d'emploi pour les bénéficiaires du Revenu d'Intégration Sociale.
- aide à la rédaction de CV, accès aux offres d'emploi FOREM et autres.
- mise au travail par le biais du contrat de travail art.60§7 et art.61 (pour les employeurs privés).

La majorité des CPAS sont dotés d'un service d'insertion socioprofessionnelle, celle-ci étant devenue une mission légale des CPAS.

Ce domaine a encore évolué récemment avec la régionalisation de cette matière en 2015.

Un service de ce type existe au CPAS de Rixensart depuis 1998. Il travaille en étroite collaboration avec les collègues du service social et d'autres services, notamment les services du FOREM.



Notre commune et notre CPAS ont la chance d'être partenaires de la Maison de l'emploi de Lasne-Rixensart ; depuis sa création en 2005, le service insertion socioprofessionnelle du CPAS est présent à la Maison de l'emploi les lundis et mercredis matin.

2.1 O.S. : ÊTRE UN SERVICE DISPOSANT DES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES QUI PROPOSE UN TRAVAIL ADAPTÉ AUX BÉNÉFICIAIRES DU REVENU D'INTÉGRATION SOCIALE

Comme le soulignait la déclaration de politique sociale, le responsable du service d'insertion socioprofessionnelle sera bientôt pensionné. Il travaille pour notre Centre depuis plusieurs dizaines d'années et c'est donc un ensemble d'expériences et de compétences qui risquent d'être perdues pour l'institution.

La réinsertion professionnelle restant l'une de nos premières intentions, il s'agira de procéder au remplacement de l'intéressé de la meilleure des façons. Aussi, nous travaillerons au préalable à un transfert de compétences vers la future personne chargée de la réinsertion professionnelle.

L'une de ses tâches sera de trouver des solutions afin de pouvoir réinsérer les personnes. Elle devra aussi trouver un juste équilibre entre le poste et les capacités et compétences des personnes proposées.

2.1.1 O.O. : AMÉLIORER LA CONNAISSANCE DES AVANTAGES À L'EMPLOI AUPRÈS DES EMPLOYEURS POTENTIELS

L'une des pistes envisagées pour développer l'insertion socioprofessionnelle est d'augmenter notre communication vers l'extérieur et des partenaires potentiels. À cette fin, plusieurs actions ont déjà été entamées et d'autres sont encore en construction.

➤ ACTION : RÉALISER LES DÉMARCHES POUR QUE LE CPAS BÉNÉFICIE D'UN QUOTA DE MISE À DISPOSITION D'ART. 60 « SUBVENTION MAJORÉE EN ÉCONOMIE SOCIALE »

Cette reconnaissance permettrait de mettre à disposition des personnes en « art. 60 » « sans frais » pour l'utilisateur.

« Pour se voir accorder le montant majoré de subvention visé aux articles 2 et 3, le centre public d'action sociale doit : figurer sur la liste, publiée annuellement par le Ministre qui a l'économie sociale dans ses attributions, laquelle fixe le nombre d'ayants droit qu'un centre public d'action sociale peut occuper supplémentaires en application de l'article 60, §7, afin de les mettre à la disposition d'initiatives d'économie sociale; démontrer que les travailleurs mis à disposition représentent également au sein de l'initiative d'économie sociale des emplois supplémentaires.»



La demande est à effectuer officiellement auprès de l'Administration de la Région wallonne qui a compétence pour l'économie sociale et auprès du Ministre qui a l'économie sociale dans ses attributions.

Cela devra permettre de supprimer une situation handicapante de notre CPAS vis-à-vis des CPAS avoisinants, qui eux disposent d'un quota « subvention majorée en économie sociale » et, en conséquence, aussi élargir les champs des possibles en ce qui concerne des mises à disposition de contrat de travail art.60, §7, à l'extérieur du CPAS (asbl d'économie sociale).

Échéance : 2e semestre 2019 (en fonction de la constitution du nouvel exécutif à la Région).

Il n'y a pas d'impact financier.

➤ ACTION : EFFECTUER DE LA PROSPECTION AUPRÈS DES ENTREPRISES PUBLIQUES ET PRIVÉES

« Prospecteur en entreprises » : une fonction à créer. Le CPAS a participé - dans le passé - à une telle initiative (avec les CPAS de Wavre, CPAS porteur, Braine le Château et Incourt), mais sur une trop courte durée que pour en avoir un retour positif.

Le principe de ce dispositif était : engagement d'une personne qui visite les entreprises (privées ou publiques, associations, ...) et qui présente des « profils » de personnes disponibles en insertion professionnelle au CPAS, avec l'avantage de pouvoir les engager

tout en proposant un accompagnement « personnalisé » qui tient compte de l'entreprise (ses besoins, ses contraintes, ...) et du profil du candidat à engager¹.

À noter que le Service aux entreprises – Forem et la Mission régionale pour l'emploi (MIRE BW asbl), prospectent aussi les entreprises. Un « service CPAS », devrait donc plus viser la « proximité » géographique.

Échéance : 1er semestre 2020.

Impact financier : difficilement envisageable uniquement sur Rixensart, une perspective pourrait être de mutualiser l'emploi avec d'autres CPAS.

2.1.2 O.O. : RENFORCER ET/OU ADAPTER LES COLLABORATIONS AVEC LES PARTENAIRES EXTÉRIEURS

➤ ACTION : ORGANISER DES SÉANCES D'INFORMATION SUR LES AIDES À L'EMPLOI

Pour des « employeurs potentiels (publics et privés) » : Séances d'information sur les aides à l'emploi et les « moyens pratiques de les obtenir ». Demande à faire au FOREM, via le partenaire « Maison de l'emploi », à l'instar, par exemple, des « petits déjeuners de l'emploi » organisés par la commune de Waterloo.

Aides à l'emploi « Forem » et dispositifs CPAS – art.60 (pour employeurs « publics » ou asbl) et 61 (avec toutefois une diminution des aides potentielles « à activer » pour ce 2e dispositif).

Cette action pourrait aussi être menée sur le territoire des trois communes limitrophes, Rixensart, La Hulpe et Lasne (CPAS + échevinats de l'emploi) – toutefois, avec un « bémol » en ce qui concerne l'art.60, §7, vu les politiques différentes des trois CPAS en matière de « part contributive » réclamée aux utilisateurs.

Échéance : 4e trimestre 2019.

Impact financier : limité.

2.1.3 O.O. : MAINTENIR LE SAVOIR-FAIRE EN MATIÈRE D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE AU SEIN DU SERVICE

➤ ACTION : PRÉVOIR UNE PÉRIODE DE TRAVAIL COMMUN (ÉCOLAGE) AVANT LE DÉPART DU TITULAIRE

En prévoyant une période de travail commun avec le nouveau titulaire, il s'agira de s'assurer de la bonne transmission des données, du savoir-faire, des documents adaptés à la fonction (notamment les conventions de mise à disposition, grille d'évaluation,...), du « carnet

¹ Possibilité de se référer à la méthode « Intervention sur l'offre et la demande – IOD », qui postule un principe généreux : « personne n'est inemployable ».

d'adresses » d'institutions relais et des lieux qui ont déjà accueilli des travailleurs dans le cadre de la mise à disposition (art.60 et art.61), et présence/permanence à la Maison de l'emploi.

Échéance : à déterminer, dès que la date de départ à la retraite sera déterminée par le titulaire actuel de la fonction.

Impact financier : évaluer si une formation spécifique est à envisager pour le nouveau titulaire de la fonction (notamment via le centre de formation de la Fédération des CPAS), frais de documentations, ...

2.1.4 O.O. : VISER AU DÉVELOPPEMENT GÉNÉRAL DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE

➤ **ACTION : MISE EN PLACE D' ACTIONS COLLECTIVES VISANT L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES PAR LES BÉNÉFICIAIRES**

Reproduire les « Matinales de l'emploi » - ou toutes autres actions - qui visent à l'information d'un groupe de personnes bénéficiant de l'insertion professionnelle du CPAS ou comme « demandeurs d'emploi ».

Ce type d'action a généralement été organisée en collaboration avec l'échevinat de l'emploi (expériences déjà menées en matière des « Rencontres de l'emploi » et thématiques abordées en « matinales » : ALE, « Les formations de proximité », se lancer comme indépendant), mais aussi en collaboration avec les CPAS de Lasne et de La Hulpe.

Prochains thèmes qui pourraient être envisagés : « les aides à l'emploi » et les « produits » du FOREM, « La mise en situation professionnelle MISIP et le Plan formation insertion PFI ».

Partenaires d'information : la Maison de l'emploi et le FOREM – Le Carrefour Emploi Formation Orientation (CEFO, service du FOREM).

D'autres ateliers pourraient voir le jour, comme « Quels métiers pour vous ? – Première réflexion sur le projet professionnel » - Le CEFO organise depuis peu ce genre d'atelier. Voir, via la Maison de l'emploi, si un tel atelier pourrait s'envisager à Rixensart, pour notre commune et les communes de Lasne et La Hulpe – Ouvert à « tout » demandeur d'emploi des trois communes (collaboration des CPAS et des échevinats de l'emploi des trois communes).

Échéance : 3e ou 4e trimestre 2019.

Impact financier : limité.

Autres partenaires à éventuellement solliciter : Ferme de Froidmont insertion, Régie des quartiers, CIEP Brabant wallon (intéressé à faire évoluer leur offre de formation, accompagnement), Mission régionale pour l'emploi (MIRE- Brabant wallon).

VOLET 3 : PETITE ENFANCE

Concrètement le volet « petite enfance » concerne deux services différents mais très proches : un service qui gère les crèches et un service qui gère les accueillantes. Trois structures d'accueil différentes sont organisées par le CPAS :

- La crèche « les Pitchous », agréée et subsidiée par l'ONE pour 60 lits :

Elle est divisée en quatre sections :

- Deux sections de 15 enfants âgés de 3 mois à 18 mois.
- Deux sections de 15 enfants âgés de 18 mois à 36 mois.



- La crèche « la Ribambelle », agréée et subsidiée par l'ONE pour 22 lits :

Elle est divisée en deux sections :

- Une section de 11 enfants âgés de 3 mois à 18 mois.
- Une section de 11 enfants âgés de 18 mois à 36 mois.

- Le service des accueillantes conventionnées, agréé et subsidié par l'ONE :

Les accueillantes réparties sur l'entité proposent un milieu d'accueil de type familial (capacité maximum de 5 enfants âgés de 3 mois à 36 mois par accueillante).

Pour les trois structures :

La participation financière des parents est calculée selon les barèmes ONE, sur la base des revenus du ménage. Le montant mensuel dû est calculé d'après le nombre de jours et demi-jours de présence effective, d'après un contrat établi au départ. La liste d'attente est commune avec l'asbl « Rixenfant ».

3.1 O.S. : OFFRIR UN ACCUEIL QUANTITATIF DE QUALITÉ POUR LA PETITE ENFANCE

Le milieu d'accueil agréé a pour principale finalité de permettre aux parents de concilier leurs responsabilités professionnelles (le travail proprement dit, mais aussi lors d'une formation ou bien encore lors de la recherche d'emploi), leurs engagements sociaux et leurs responsabilités parentales. Il permet aussi à des parents traversant une phase de détresse de reprendre pied plus sereinement.

Le CPAS organise des modes d'accueil qui leur donnent l'opportunité de confier l'enfant en toute sérénité et d'être pleinement disponibles, tant psychologiquement que professionnellement.

Actuellement le service de la petite enfance du CPAS de Rixensart propose un total de 118 places d'accueil.

Bien entendu, les structures d'accueil sont ouvertes à tous les enfants, et ce quels que soient leur culture, leur religion ou leur milieu social. Notre objectif principal, lorsqu'un enfant nous

est confié, est la construction d'un être autonome, confiant et capable d'exploiter au mieux ses compétences. Nous mettons tout en œuvre pour que l'enfant s'épanouisse dans un cadre chaleureux au sein duquel nous pourrions satisfaire ses différents besoins.

3.1.1 O.O. : OPTIMALISER LES STRUCTURES EXISTANTES EN MATIÈRE D'ACCUEIL

Nous veillons aux futurs appels à projet « plan cigogne » afin d'augmenter les places d'accueil.

Les Plans Cigogne ont été créés pour augmenter l'offre d'accueil des enfants entre 0 à 6 ans et faire face aux besoins liés au boom démographique. Actuellement nous sommes au Plan Cigogne III, il prévoit de subventionner quelques 12.337 places d'accueil pour la période 2014 – 2022. Les places d'accueil supplémentaires profiteront aussi à la création d'emploi dans le secteur de la petite enfance. Ces plans sont financés par la Fédération Wallonie-Bruxelles en partenariat avec les régions et la Cocof.

Nous avons bénéficié des trois plans cigogne pour augmenter nos places d'accueil actuelles.

- ACTION : MAINTENIR UNE VEILLE PROACTIVE EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DES PLACES D'ACCUEIL ET DE L'ADOPTION D'UN NOUVEAU PLAN « PLAN CIGOGNE »
-

3.1.2 O.O. : AUGMENTER L'EFFECTIF DES ACCUEILLANT(E)S D'ENFANTS

De manière générale, les communes sont souvent confrontées à la problématique de l'accueil des enfants. Au CPAS de Rixensart, nous avons essayé d'y répondre au maximum avec la construction de deux bâtiments pouvant accueillir au maximum 82 enfants de nos concitoyens. Actuellement, il n'y a pas de projet de construction d'un bâtiment supplémentaire. Toutefois, la problématique de l'accueil demeurant, il s'agit d'explorer d'autres possibilités. L'engagement d'accueillant(e)s à domicile en est une. Malheureusement, il n'est pas toujours aisé de se lancer dans ce métier, qui demande des compétences mais aussi une infrastructure particulière. Ici, nous comptons répondre à cet objectif opérationnel en accroissant la connaissance du métier et en communiquant sur celui-ci (ses avantages, l'évolution du statut d'accueillant(e), ...) afin d'éveiller des vocations.

- ACTION : PUBLIER UNE INFORMATION SUR LE MÉTIER D'ACCUEILLANT(E) DANS LE « RIXINFO »
-

Cette action sera menée dans le courant du dernier quadrimestre 2019 et répétée régulièrement.

- ACTION : DIFFUSER UNE ANNONCE DE RECRUTEMENT POUR DES ACCUEILLANT(E)S
-

Dans l'idéal, l'annonce d'un recrutement complètera l'information sur le métier.

3.1.3 O.O. : MAINTENIR LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL VIA L'ENCADREMENT DES ACCUEILLANT(E)S ET LA FORMATION

Cet objectif souligne notre volonté de maintenir la qualité de l'accueil au sein de nos structures et plus particulièrement auprès des accueillant(e)s d'enfants. Il s'agit d'une profession souvent difficile. En effet, même si le statut des accueillant(e)s a récemment évolué, il n'en reste pas moins qu'elles/ils sont souvent relativement isolé(e)s du reste de l'institution. Leur lieu de travail étant leur domicile, les contacts entre collègues sont moindres et leurs responsabilités grandes. Pour répondre à cette situation, l'encadrement et la formation sont des outils incontournables : l'encadrement pour les soutenir dans leur quotidien et dans la construction du lien institutionnel, la formation afin de leur permettre d'acquérir et de préserver toutes les compétences dont elles/ils devront faire preuve dans l'exercice de leurs fonctions.

➤ ACTION : INSCRIPTION DES ACCUEILLANT(E)S DANS UN PROCESSUS DE FORMATION CONTINUE

Deux formations sont prévues en octobre et en novembre 2019, les dates précises ne sont pas encore fixées.

Formateur : ISBW

Thème : la familiarisation, l'intitulé « A ce soir »

Lieu : Rixensart

Prix : en négociation, il y aura peut-être des subsides de l'ONE.

Impact financier : budget planifié et suffisant, si nous devons payer les formations.

Le 23 mai 2019, l'assistant social responsable du service ainsi que trois accueillantes se sont rendus à une formation "Le lien, cet élément vital à tisser entre le professionnel de l'accueil et l'enfant". Il faut noter que cette formation était également partagée avec les collègues des crèches.

3.1.4 O.O. : ASSURER LA FORMATION CONTINUE POUR LES PUÉRICULTRICES/EURS

➤ ACTION : INSCRIPTION DU PERSONNEL À DIFFÉRENTES FORMATIONS

L'objectif opérationnel qui consistait à assurer la formation continue est en cours. Plusieurs formations ont été dispensées en 2019 et d'autres sont déjà planifiées.

Par exemple, le 11 octobre prochain, une journée de formation sera organisée pour tout le personnel des deux crèches sur le thème « les urgences vitales du bébé et du jeune enfant » (journée pédagogique).

Formateur : « Save My Life ».

Impact financier : 1.330 €.

3.1.5 O.O. : MAINTENIR LES ATTESTATIONS DE QUALITÉ DÉLIVRÉES TOUS LES TROIS ANS PAR L'ONE

Les milieux d'accueil agréés et subventionnés sont soumis à la surveillance de l'ONE et reçoivent une attestation de qualité après :

- évaluation du milieu d'accueil par référence au projet d'accueil de celui-ci et au code de qualité.
- évaluation du fait que le milieu d'accueil projette bien de faire évoluer la qualité de l'accueil dans le sens d'un ou de plusieurs des objectifs du Code de qualité de l'accueil.

Pour les crèches :

Nos attestations de qualité ont été validées par l'ONE pour 3 ans, du 07/3/2019 au 06/03/2022.

L'objectif principal pour ces trois ans sera axé sur l'accueil des enfants en sections dites horizontales, c'est-à-dire trois sections d'enfants âgés de 3 mois à 18 mois et trois sections d'enfants âgés de 18 mois à 36 mois ; nous devons aménager de nouveaux repères, l'espace et assurer une continuité des pratiques tout en respectant le rythme des enfants.

Pour le service des accueillant(e)s :

L'attestation de qualité a été validée pour 3 ans, du 07/03/2019 au 06/03/2022.

Les objectifs principaux :

- développer une familiarisation adaptée au rythme de l'enfant/famille.

Pour l'ONE, la familiarisation est un enchaînement de rencontres entre un enfant, sa famille et l'accueillant(e) prêt(e) à les accueillir dans un environnement nouveau. Une répétition de courtes périodes rapprochées sera profitable à l'enfant et plus facile à organiser.

- développer une dynamique professionnelle dans le cadre de la mise en œuvre du projet pédagogique lors du premier accueil enfants-parents-accueillant(e).

➤ ACTION : LES 2 ATTESTATIONS DE QUALITÉ ONT ÉTÉ VALIDÉES PAR L'ONE POUR 3 ANS, DU 07/3/2019 AU 06/03/2022 POUR LES CRÈCHES – CONTINUER DE VEILLER AU RESPECT DES CRITÈRES DE QUALITÉ

➤ ACTION : L'ATTESTATION DE QUALITÉ DE L'ONE POUR LES ACCUEILLANT(E)S A ÉTÉ VALIDÉE POUR 3 ANS, DU 07/03/2019 AU 06/03/2022 – CONTINUER DE VEILLER AU RESPECT DES CRITÈRES DE QUALITÉ

Pour les aides familiales et les repas à domicile:

Le but d'un service d'aide aux familles et aux personnes âgées est d'assister les personnes qui éprouvent des difficultés pour accomplir leurs tâches familiales et ménagères en raison d'une maladie, d'un handicap ou de circonstances sociales ou familiales particulières. L'une des raisons d'être de ce service est de permettre à ces personnes de continuer à vivre à leur domicile.



Une dizaine d'aides familiales travaillent actuellement pour le CPAS. Elles ne doivent pas être confondues avec les aides ménagères. Comme le nom l'indique, leurs tâches sont différentes. L'aide familiale est une personne diplômée ayant une formation spécifique reconnue par le Ministère de la Région Wallonne. Elle a d'ailleurs l'obligation de suivre une formation continuée tout au long de sa carrière professionnelle pour parfaire ses connaissances et être capable de répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires.

L'aide familiale exerce une activité déclarée et est couverte par une assurance accident de travail et par une assurance responsabilité civile.

L'aide familiale est polyvalente. La diversité de ses compétences saura répondre au mieux aux besoins (aide à la vie quotidienne, sanitaire, éducative, sociale et/ou relationnelle). Le coût est fonction des revenus des bénéficiaires.

Le service repas du CPAS occupe 4 aides familiales à mi-temps et livre environ 23.000 repas par an. Il intervient auprès de toute personne souhaitant un repas chaud à domicile. Il suffit de s'adresser au service. Le repas est livré par une aide familiale, afin d'optimiser l'aspect social de la rencontre lors de la livraison.

Les repas sont préparés au sein de la cuisine située dans le bâtiment de la maison de repos. Un repas complet comprend un potage, un plat et un dessert. Le coût est fonction des revenus des bénéficiaires.

Pour l'IDESS:

Les préoccupations liées au vieillissement et à la mobilité sont au cœur des politiques actuelles. C'est pourquoi le CPAS de Rixensart a créé une Initiative de Développement de l'Emploi dans le Secteur des Services de proximité à finalité sociale (IDESS).

Concrètement, l'IDESS propose trois services différents :

- Un service de taxi social (dont un véhicule adapté aux personnes à mobilité réduite) ;
- Un service d'entretien des espaces verts ;
- Un service de bricodépannage.

Depuis le mois de novembre 2017, le taxi social PMR aide dans les déplacements (priorité aux transports médicaux). Du lundi au vendredi, en journée, les chauffeurs sont disponibles pour conduire les personnes aux rendez-vous médicaux, pour faire les courses ou tout simplement rendre visite à une connaissance. Afin de garantir l'accès au plus grand nombre, un tarif préférentiel a été approuvé par le Conseil de l'Action Sociale.

Par ailleurs, le service d'entretien des espaces verts et le bricodépannage s'attachent à préserver l'habitat. En effet, il convient, toujours dans un objectif de maintien à domicile, de pouvoir répondre à la demande de personnes qui ne peuvent plus entretenir leur jardin ou faire une petite réparation dans leur habitation, en prévoyant un tarif préférentiel pour des personnes disposant de revenus limités.

4.1 O.S. : ÊTRE UN SERVICE EFFICIENT QUI PROMeut LE MAINTIEN À DOMICILE

Nous souhaitons être un service efficient tant au quotidien auprès des personnes qu'en matière administrative. Afin de satisfaire à cet objectif stratégique, nous avons décidé de travailler sur divers plans. D'une part, sur le service rendu à la population en termes d'offre de service et, d'autre part, sur une rigoureuse gestion administrative. Pour l'offre de service, nous constatons que la demande dépasse l'offre, ce qui nous oblige à sous-traiter les prestations des aides familiales auprès d'autres entreprises. Notre volonté est de pouvoir se réappropriier la demande à laquelle nous ne pouvons répondre actuellement. À cette fin un processus d'engagement de personnel supplémentaire est déjà à l'œuvre.

Une bonne gestion administrative est primordiale dans la conduite de l'aide aux familles. Au-delà d'une qualité de service rendu (organisation du travail, horaire, ...), il s'agit aussi d'être efficace dans la gestion de la facturation (avoir une facturation rapide, par exemple) et en matière de subventionnement.

La plupart des objectifs et actions s'y rapportant seront réalisés dans le courant de la seconde moitié de 2019 et se poursuivront en 2020.

4.1.1 O.O. : ENGAGEMENT D'AIDES FAMILIALES SUPPLÉMENTAIRES

Cet objectif est partiellement rempli. En effet en mai 2019, le CPAS de Rixensart a engagé une aide familiale en CDI temps plein.

Au plus tard début 2020, le service proposera un nouvel engagement. L'augmentation de l'effectif des aides familiales permettra d'accroître l'offre de service auprès de nos concitoyens en difficulté.

➤ ACTION : CONSULTATION DE LA RÉSERVE DE RECRUTEMENT

Souvent, notre institution reçoit des candidatures spontanées pour différents postes. Avant de déposer une annonce auprès du FOREM ou auprès d'un autre opérateur, nous consultons toujours cette « réserve ».

➤ ACTION : CONSTRUCTION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE D'AIDE AUX FAMILLES

L'équilibre financier du service est tributaire d'une gestion attentive de l'adéquation entre le personnel disponible et les prestations effectuées. Le développement du service ne s'improvise pas et demande une réflexion stratégique. À cette fin, le service sera mobilisé afin de développer une vision à moyen terme de développement.

➤ ACTION : STABILISATION / CONSOLIDATION DU SERVICE ADMINISTRATIF

Le service administratif est important dans l'organisation de l'aide aux familles. Au quotidien, il gère de très nombreuses demandes d'informations des bénéficiaires et a un rôle « tampon » entre les aides familiales et les personnes. À côté de cela, le service effectue également toute la facturation relative tant au service des aides familiales qu'au service IDESS. Enfin, il introduit également les données nécessaires aux différents subventionnements des services.

Pour pouvoir développer ce service, il est indispensable d'en assurer la stabilité en y maintenant le savoir et le savoir-faire acquis.

4.1.2 O.O. : PÉRENNISER L'IDESS

L'IDESS existe depuis le mois de septembre 2017. Un agrément nous a été octroyé pour une durée de 2 ans. Celui-ci prenant fin dans les prochaines semaines, une demande de renouvellement d'agrément a été introduite fin avril 2019. Celui-ci aura une durée de 4 ans. L'agrément actuel nous autorisait l'engagement d'une personne sous contrat « Art 60 » et de deux personnes sous statut « SINE ». En vue de développer l'IDESS et plus particulièrement le taxi social, nous avons fait la demande pour obtenir l'autorisation (et le subventionnement) d'engagement d'une troisième personne « SINE ». Nous sommes dans l'attente d'une réponse à notre demande. Celle-ci devrait intervenir en septembre 2019.

➤ ACTION : FINALISER LE DOSSIER DE RENOUVELLEMENT D'AGRÉMENT

Finaliser le dossier de renouvellement d'agrément de 2019 transmis à la Région wallonne.

4.1.3 O.O. : DÉVELOPPER LE TAXI SOCIAL

La demande de prestation pour le taxi social est très forte. Normalement, une personne y est affectée à temps plein et une deuxième à mi-temps. Nous devons constater que cette organisation ne permet pas de répondre à la demande. Afin d'y répondre davantage, nous souhaitons développer l'offre en y affectant plus de personnel et en ayant une réflexion sur l'achat d'un nouveau véhicule.

➤ ACTION : ENVISAGER L'ACHAT D'UN VÉHICULE SUPPLÉMENTAIRE

Action qui sera menée en 2020 et sera fonction notamment de l'attribution ou non du renouvellement d'agrément du service.

➤ ACTION : ACCROÎTRE L'EFFECTIF DE L'IDESS

Action qui sera menée en 2020 et sera fonction notamment de l'attribution ou non du renouvellement d'agrément du service.

4.1.4 O.O. : RENFORCER LA PUBLICITÉ AUPRÈS DE LA POPULATION ET DU RÉSEAU

➤ ACTION: PARTICIPER À LA CRÉATION DU LIVRET DE PRÉSENTATION DES SERVICES DU CPAS

Le CPAS a en projet de créer un carnet destiné au grand public. Celui-ci réunira une description de l'ensemble des services à destination des concitoyens ainsi que les coordonnées utiles. Le projet en cours doit être finalisé, notamment par une mise en page et un graphisme adéquat à ce type de communication. Pour ce faire, nous travaillerons avec l'aide de la graphiste de l'administration communale.

Une réflexion sur la diffusion (diffusé auprès de qui ? comment ? ...) ainsi que sur le financement, doit encore être effectuée afin de toucher le plus grand nombre. Nous estimons la réalisation complète de l'action pour le début de l'année 2020.

➤ ACTION : PUBLIER UNE ANNONCE DANS LE « RIXINFO »

La période de juillet/août est toujours difficile en termes d'organisation pour le service. Celui-ci doit alors composer avec les congés des aides familiales. Afin de ne pas déstabiliser davantage le service, nous avons préféré commencer à refaire de la publicité pour le service lors de la rentrée, soit en septembre. Cette information sera effectuée de manière régulière.

➤ ACTION : PRÉSENTER, EXPLIQUER AUX DIFFÉRENTS PARTENAIRES LE SERVICE D'AIDE AUX FAMILLES ET L'IDESS

Outre une action de communication plus générale via le « Rixinfo », il nous semble également opportun de développer une action plus ciblée vers les autres professionnels de l'action sociale. Avec la responsable du service, nous rédigerons une plaquette qui résumera les différentes activités que nous développons. Celle-ci sera transmise à l'ensemble de nos partenaires.

Pour la maison de repos :

La maison de repos et de soins Val du Héron, dont la première pierre a été posée le 21 septembre 1970, a été édifiée grâce aux dons de Madame Droolans-Lefebvre et est gérée par le CPAS de Rixensart.

Elle a une capacité d'hébergement de 86 lits dont 45 places en maison de repos et de soins (MRS), 40 places en maison de repos (MR) et 1 place en court-séjour.



Située rue de Messe n°9 à Rixensart, elle se trouve à proximité de plusieurs commerces d'alimentation et de détail tout en bénéficiant d'un environnement verdoyant et sécurisant.

Chaque type de place (ou de lits) de la maison de repos a ses propres particularités bien codifiées par l'INAMI, et maintenant par l'AVIQ :

- Le « lit MR » est un lit pour résident avec une autonomie résiduelle presque complète.
- Le « lit MRS » est un lit pour résident avec une autonomie résiduelle faible et qui nécessite de l'aide ou un accompagnement pour presque toutes les activités de la vie journalière.
- Le « lit court-séjour » présente la particularité de ne pouvoir être occupé par une personne que pendant une période transitoire maximale de 3 mois, le temps de trouver une solution de long terme.

En 2017, l'environnement externe des MR/MRS en Belgique a été marqué par la poursuite de la mise en place des compétences régionales concernant les personnes âgées.

Ce transfert des compétences, lié à la 6ème réforme de l'état, s'est concrétisé en 2017 par la mise en place de l'AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité). Fin 2018, des changements importants ont vu le jour. Les modes de contrôle et de financement seront probablement liés non seulement au respect des normes, mais également à l'aspect qualitatif qui devra être en ligne avec le projet de vie de l'institution.

Pour le centre de jour :

Le centre de jour pour les aînés de l'entité rixensartoise s'est ouvert le 2 mai 2016.

Il est situé dans les bâtiments de la MR/MRS Val du Héron et accueille, pour une ou plusieurs journées par semaine, des aînés ayant un vieillissement difficile (difficultés cognitives, physiques et/ou sociales).

Cependant, ce centre est une entité distincte de la MR/MRS, qui bénéficie de son propre titre de fonctionnement.



L'objectif de cette nouvelle structure est de donner aux usagers la possibilité de garder une vie à domicile, tout en rencontrant d'autres personnes et en bénéficiant d'activités adaptées à leurs besoins. Elle permet également aux aidants proches de s'octroyer une pause.

Les personnes accueillies sont invitées à participer à des ateliers par petits groupes et à la vie communautaire de la MR/MRS Val du Héron.

Le centre de jour assure depuis le 1er trimestre 2017 un accueil à la journée, de 8h00 à 18h00, excepté les week-ends et jours fériés. Disposant de 5 places en centre d'accueil et 5 places en centre de soins, il peut accueillir maximum 10 bénéficiaires par jour.

5.1 O.S. : ÊTRE UN SERVICE DE QUALITÉ, AUX CAPACITÉS D'ACCUEIL AUGMENTÉES POUR PERSONNES ÂGÉES AVEC VIEILLISSEMENT DIFFICILE

La nécessité de l'augmentation de la capacité d'accueil des seniors dans l'entité de Rixensart ne fait aucun doute. La meilleure preuve en est l'importance de la liste d'attente actuelle de la maison de repos Val du Héron qui comme beaucoup d'autres doit absorber l'actuel « papyboom ».

La question à se poser est de savoir de quel type de capacité d'accueil nous avons besoin pour les aînés. De nombreux groupes de réflexion se positionnent en faveur d'alternative à une simple augmentation du nombre de places en maison de repos.

Une chose est évidente, les personnes qui rentrent actuellement en maison de repos se présentent avec des capacités résiduelles physiques et/ou cognitives de plus en plus altérées et dans des situations d'urgence où un retour ou maintien à domicile est devenu impossible. La maison de repos d'antan se mue de plus en plus en maison d'accompagnement de personnes nécessitant un encadrement physique et/ou cognitif spécifique. Une deuxième évidence est la volonté des politiques, aussi bien fédérales, régionales que communales de promouvoir le maintien des seniors à domicile.

En conclusion, les actions décrites ci-dessous ont pour objectif de répondre à ces défis en augmentant le nombre de places du Val du Héron, en requalifiant des places de maison de repos en places de maison de repos et de soins, d'augmenter d'une unité le lit court-séjour et d'accroître la capacité d'accueil du centre d'accueil de jour.

5.1.1 O.O. : REQUALIFIER LES PLACES D'ACCUEIL POUR PERSONNES ÂGÉES

Il s'agit de renforcer notre capacité d'accueil en fonction des besoins et de la demande. Pour ce faire, le prescrit en la matière est relativement rigide et suggère d'obtenir différents accords qui sont ici traduits en « actions » à entreprendre.

➤ ACTION : OBTENIR L'ACCORD DE PRINCIPE DE L'AVIQ POUR L'AUGMENTATION DES PLACES EN CENTRE DE SOINS DE JOUR.

➤ ACTION : OBTENIR L'ACCORD DE PRINCIPE DE L'AVIQ POUR UNE REQUALIFICATION D'UNE PLACE MR EN PLACE COURT SÉJOUR.

-
- ACTION : OBTENIR L'ACCORD DE PRINCIPE DE L'AVIQU POUR L'AUGMENTATION ET LA REQUALIFICATION DE 5 PLACES MR EN MRS.
-

5.1.2 O.O. : AUGMENTER LES CAPACITÉS D'ACCUEIL DES PERSONNES ÂGÉES

La question des besoins d'accueil des personnes âgées est centrale pour nombre de Communes. D'une part, nous essayons de promouvoir le maintien à domicile (voir le volet « aide aux familles », mais aussi le Centre de jour), ce qui retarde l'éventuel accueil en maison de repos. D'autre part, la demande d'hébergement est telle qu'il est nécessaire d'envisager une augmentation de nos capacités d'accueil. Pour y arriver, une réflexion est actuellement mise en œuvre.

Celle-ci concernera l'augmentation des places d'accueil. Toutefois, pour être efficace, la réflexion devra également s'organiser autour du maintien à domicile. Afin de répondre à l'équation bien-être de la personne/investissement, il nous semble nécessaire de constituer un groupe de travail réunissant tant les représentants de la population que les intervenants directement concernés de l'administration.

-
- ACTION : ENVISAGER UN AGRANDISSEMENT DE L'INFRASTRUCTURE D'ACCUEIL
-

- ACTION : ENGAGEMENT DE PERSONNEL SUPPLÉMENTAIRE EN ADÉQUATION AVEC L'AUGMENTATION ET LA REQUALIFICATION DES PLACES
-

5.1.3 O.O. : OPTIMISER LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES AU VIEILLISSEMENT COGNITIF DIFFICILE

-
- ACTION : PLANIFICATION D'UN AGENDA DE FORMATION / SENSIBILISATION POUR LE PERSONNEL SOIGNANT.
-

L'amélioration de la prise en charge des personnes avec un vieillissement cognitif difficile (VCD) passe également par la formation continue du personnel. Afin d'assurer celle-ci, nous mettrons en œuvre un agenda de formation et/ou de sensibilisation des problématiques pour le personnel soignant. Nous considérons également que le personnel qui, à un moment ou un autre, est aussi un contact avec nos résidents doit être inclus dans ce processus (cuisine, maintenance, entretien, ...). Cette démarche sera assurée par la personne de référence pour la démence. Les formations étant donc dispensées en interne, elles ne devraient pas engendrer d'impact financier supplémentaire.

-
- ACTION : AMÉNAGEMENT D'UNE PIÈCE DE VIE AU PREMIER ÉTAGE POUR LES RÉSIDENTS AVEC UN VIEILLISSEMENT COGNITIF DIFFICILE.
-

Les personnes atteintes d'un vieillissement cognitif difficile nécessitent un environnement adapté dans lequel elles peuvent évoluer et (inter)agir en permanence.

L'objectif est que dans cet environnement elles retrouvent un maximum de liberté et d'autonomie. Ceci nécessite une adaptation et un réaménagement des lieux à concevoir « comme à la maison ».

➤ ACTION : PLANIFICATION D'UN AGENDA D'ACCOMPAGNEMENT DES FAMILLES DES RÉSIDENTS.

Pour garder une communication et des relations avec les bénéficiaires souffrant d'un vieillissement cognitif difficile, l'approche et la compréhension de la pathologie par la famille sont essentielles.

La majorité des familles ont besoin d'entraide, d'écoute et de « trucs et astuces » lorsqu'un des membres de la famille développe des problèmes cognitifs. Pour ce faire, la maison de repos souhaite augmenter la communication avec les familles des résidents en proposant aussi un accompagnement adéquat à celles-ci.

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

- ACTION : ORGANISER UNE ENQUÊTE AUPRÈS DU PERSONNEL SUR LA SITUATION ACTUELLE ET SES SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION

Plus la cohésion d'équipe au sein du personnel sera forte, plus il sera facile d'atteindre, voire de dépasser, nos objectifs. Seuls, nous sommes capables d'avancer. Mais ensemble, avec la cohésion d'équipe, nous sommes capables d'aller plus loin, plus facilement et plus vite. En effet, les compétences de chacun mises ensemble nous permettent de résoudre des problèmes plus compliqués et complexes.

Pour promouvoir cette cohésion et cet esprit d'entreprise, il nous semble adéquat de consulter l'ensemble de nos collaborateurs. La cohésion ne se décide pas d'un claquement de doigt. Elle se construit au quotidien avec les différents éléments de l'organisation. Aussi, il est important d'impliquer le personnel dans la démarche mais également de chercher ce qui fait sens au plus grand nombre. Dans cet esprit, une enquête sera réalisée dans le courant du premier semestre 2020. Celle-ci s'adressera à tous les membres du personnel afin d'établir un diagnostic de la situation actuelle. Elle les questionnera aussi sur leurs envies et leurs souhaits futurs. Les questions porteront tant sur l'amélioration du bien-être professionnel que sur ce qui concerne les actions visant à mettre en avant la cohésion des équipes.



6.1.2 O.O. : OPTIMALISER LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

- ACTION : ORGANISER UNE RÉUNION DE SENSIBILISATION AUX "ÉVALUATIONS" AVEC LES RESPONSABLES DE SERVICES

Il est important pour le bon fonctionnement des services et de l'organisation, que des évaluations puissent être effectuées de manière régulière.

Pendant le processus d'évaluation, le travailleur pourra transmettre directement aux responsables les problèmes qu'il rencontre dans l'exercice de sa fonction ou dans l'environnement même de l'institution. Il aura l'occasion de communiquer ses attentes par rapport à son travail, à savoir les points qu'il juge essentiel d'améliorer pour son épanouissement et celui de ses collègues.

Du côté du responsable de service, une évaluation de ses collègues est un moment d'échange privilégié entre les deux parties. Par l'intermédiaire de cette démarche, celui-ci montre qu'il est à l'écoute de son équipe, ce qui a un impact positif non négligeable sur le moral des travailleurs. C'est aussi un moyen de connaître les éventuelles améliorations à apporter à la vie institutionnelle pour un meilleur épanouissement des travailleurs, ce qui, à terme, aura un impact sur les performances des équipes.

➤ ACTION : FORMALISER UN ÉCHÉANCIER DES ÉVALUATIONS AVEC LES RESPONSABLES DE SERVICES

➤ ACTION : CONSTRUIRE UN PROCESSUS AFIN DE GARANTIR LA MISE À JOUR RÉGULIÈRE DE L'ORGANIGRAMME INSTITUTIONNEL

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette « cartographie simplifiée » permet de visualiser les différentes relations ainsi que les rapports de subordination. Ainsi, la multiplicité des tâches au sein d'une équipe est régie de manière rigoureuse et l'organigramme devient un outil de travail. Les relations hiérarchiques



étant bien précisées, il n'y a pas de risque d'ambiguïté possible, ce qui facilite la compréhension, la communication et la progression de tous les collaborateurs.

Bien entendu, il existe un organigramme du CPAS. Toutefois, vu l'importance de l'institution, celui-ci doit régulièrement être adapté. Le projet est ici de mettre en place un processus clair afin que l'adaptation soit systématique et de pouvoir présenter un organigramme « à jour » tout au long de l'année.

➤ ACTION : METTRE L'ORGANIGRAMME À JOUR SUR LA PLATEFORME "ECHANGE"

Comme nous l'indiquons dans l'action précédente, l'organigramme est un outil de clarification important et révèle les structures organisationnelles de l'institution. Il est intéressant que le personnel puisse avoir accès à ces informations lorsqu'il le souhaite. Dans le cadre d'une politique de meilleure communication et de clarté organisationnelle, nous maintiendrons un organigramme actualisé sur la plateforme « échange », celle-ci étant accessible au personnel, soit via son propre pc soit via son responsable hiérarchique.

➤ ACTION : FORMALISER DES PROCÉDURES AFIN D'AMENER L'ENSEMBLE DU SERVICE DU PERSONNEL À LA CONNAISSANCE DU TRAITEMENT DES DIFFÉRENTES SITUATIONS RENCONTRÉES

Comme dans toutes équipes, le fonctionnement du service est soumis aux différentes absences ou empêchement de l'un de ses collaborateurs.

Par cette action, nous souhaitons mettre en œuvre des procédures qui permettront à chaque membre du service du personnel de pouvoir répondre efficacement à la plupart des demandes qui peuvent être adressées au service. Il s'agira notamment de donner plus d'homogénéité en termes de compétences.

6.1.3 O.O. : STRUCTURER L'ACCUEIL DES NOUVEAUX COLLABORATEURS

➤ **ACTION : CONSTRUIRE AVEC LES RESPONSABLES DE SERVICE UN ACCUEIL HOMOGENE POUR LES NOUVEAUX AGENTS**

Nous l'avons vu dans certaines actions précédentes, une amélioration générale de l'accueil est actuellement envisagée. Dans cette démarche, nous devons également être attentifs à l'accueil de nos nouveaux collaborateurs. Il s'agit d'une démarche extrêmement importante qui aura des répercussions tant sur sa motivation, son implication que sur la cohésion en général. Pour ce faire, il est primordial que ceux-ci puissent bénéficier d'une présentation précise de leur nouvel environnement. Cette démarche se veut également homogène. C'est-à-dire que nous souhaitons que dans chaque service, un nouveau collaborateur se voie accueilli d'une manière quasi identique.

Dans le courant du second semestre, les responsables de services et la Directrice générale se réuniront afin de construire ensemble une démarche d'accueil homogène qui pourra être appliquée lors de chaque nouvel engagement (visite de l'institution, présentation du personnel...).

➤ **ACTION : RÉALISER UNE BROCHURE (ACCUEIL) POUR LES NOUVEAUX AGENTS**

Sur la base de la brochure destinée aux nouveaux conseillers, une brochure d'explication et de présentation du CPAS sera remise aux nouveaux collaborateurs. Celle-ci contiendra de nombreuses informations tant sur la vie au sein de l'institution (points importants du règlement de travail, infos du service du personnel...) qu'une description succincte des différents services. Outre le fait de pouvoir mieux se « retrouver » au sein de l'institution, cette brochure permettra également de contribuer à une meilleure connaissance de nos services. Par cela, nous espérons aussi améliorer les « relais » vers le public. En effet, mieux connaître son institution, permet au personnel de relayer une partie de ces informations lorsqu'il sera en contact avec le public.



6.1.4 O.O. : DÉVELOPPER LA COHÉSION ET L'ESPRIT D'ENTREPRISE

➤ **ACTION : ORGANISER UNE ENQUÊTE AUPRÈS DU PERSONNEL**

Cette action est couplée avec l'objectif opérationnel relatif au développement du bien-être professionnel décrit plus haut.

7.1 O.S. : ÊTRE UNE ORGANISATION PÉRENNE, TOURNÉE VERS L'EXTÉRIEUR ET RESPECTUEUSE DE SON ENVIRONNEMENT

Le volet concernant les projets transversaux produit des actions qui vont, soit toucher des pratiques institutionnelles, soit qui vont traverser l'ensemble de l'organisation et son environnement.

Le Centre souhaite être une organisation pérenne, c'est-à-dire qu'il doit impérativement se préoccuper de ses ressources. Par ces dernières, nous entendons tant les ressources humaines que financières. Il s'agit

d'un difficile exercice qui tente de répondre adéquatement aux besoins de la population et du Centre lui-même. Pour être pérenne, il faut que l'équilibre soit stable entre le souci accordé au personnel et une démarche financière adaptée, permettant une mise en œuvre à long terme des missions et objectifs de l'institution. Enfin, les questions environnementales sont au centre des préoccupations actuelles. En tant qu'institution se voulant « durable » et tournée vers l'extérieur, nous ne pouvons faire abstraction de notre environnement. Nous entendons celui-ci tant dans une démarche plus écologique de la gestion institutionnelle que dans l'écoute et le regard attentif que nous portons sur ce qui nous entoure. Ainsi, nos préoccupations et actions se développeront également envers les citoyens et partenaires existants et potentiels.



7.1.1 O.O. : INFORMER LA POPULATION ET NOS PARTENAIRES SUR NOS SERVICES

Cet objectif opérationnel souhaite répondre à notre souhait d'être une organisation tournée vers l'extérieur. L'une des missions des CPAS concerne un devoir d'information du public. Pour cela, nous réfléchissons à plusieurs mesures qui permettront une plus large diffusion de l'existence des différents services du CPAS. Outre, des diffusions régulières dans le bulletin d'information communale, nous voulons réaliser une brochure informant de tous les services du CPAS et en assurer une large diffusion.

- ACTION : RÉALISER UNE BROCHURE INFORMANT DE TOUS LES SERVICES DU CPAS ET EN ASSURER UNE LARGE DIFFUSION

7.1.2 O.O. : RENFORCER LE DÉVELOPPEMENT DE L'UTILISATION D'ALIMENTS BIOLOGIQUES ET/OU LOCAUX

- ACTION : OPTIMALISER LA MISE EN ŒUVRE DES CRITÈRES DU « GREEN DEAL CANTINE »

À l'initiative de la Région wallonne, un Green Deal « cantines durables » prend forme en Wallonie. Il s'agit d'encourager les cantines, cuisines et services de restauration collective à

mettre en place une politique d'alimentation durable. Ce « Green Deal » propose aux parties prenantes de signer une convention qui les engage individuellement et collectivement pour avancer vers un système alimentaire durable.

Il propose 6 axes de travail : l'utilisation des produits locaux et de saison, respectueux de l'environnement et des animaux, équitables, des repas sains, équilibrés et savoureux, la réduction du gaspillage alimentaire et des déchets et l'inclusion sociale.

7.1.3 O.O. : DÉVELOPPER UNE DÉMARCHE GLOBALE ÉCORESPONSABLE NOTAMMENT EN MATIÈRE DE POLITIQUE D'ACHAT ET DE MARCHÉ PUBLIC

- ACTION : MOBILISER « L'ÉCO TEAM » DU CPAS DE RIXENSART AFIN D'AVOIR UNE RÉFLEXION SUR LA MISE EN PLACE DES PROCESSUS ÉCONOMES EN ÉNERGIE

Le CPAS dispose en son sein d'une « éco team ». Celle-ci se compose de différents membres du personnel. Ensemble, ils réfléchissent à différentes solutions économes en énergie permettant des économies de consommation. Elles concernent des économies énergétiques, mais aussi l'économie de consommation de biens comme par exemple dans l'utilisation du papier. Au travers de cette action, nous souhaitons promouvoir davantage notre « éco team » afin d'accroître la réflexion et la mise en place de solutions économes.

- ACTION : CHAQUE FOIS QU'IL ÉCHET, INCLURE UN CRITÈRE ÉCORESPONSABLE DANS LA POLITIQUE D'ACHAT, DE TRAVAUX ET DE MARCHÉS PUBLICS

7.1.4 O.O. : DÉVELOPPER UNE POLITIQUE D'ACCUEIL ADAPTÉE

Comme nous l'indiquons précédemment, l'accueil que nous pouvons réserver à nos utilisateurs doit être d'une qualité optimale. Afin de davantage promouvoir un accueil de qualité, il nous semble nécessaire de sensibiliser l'ensemble du personnel. À cette fin, les responsables de services seront invités à mobiliser leurs collaborateurs pour entamer une réflexion sur ce sujet. En effet, nous sommes persuadés que c'est en impliquant et en sensibilisant ceux-ci dans une démarche co-constructive que nous pourrions progresser.

- ACTION : DEMANDER AUX RESPONSABLES DE SERVICE DE CONSULTER LEUR ÉQUIPE AFIN DE PROMOUVOIR UN ACCUEIL DE QUALITÉ

7.1.5 O.O. : DÉVELOPPER UNE POLITIQUE PROACTIVE DE FINANCEMENTS DIVERSIFIÉS

Avec l'ensemble des services organisés par le CPAS, il existe également de nombreuses possibilités de subventionnement et/ou de financement extérieur. L'objectif est ici d'y accorder encore plus d'attention. D'une part, nous pouvons pratiquer une veille active en la matière pour les services déjà existants. D'autre part, il s'agit également de développer la

construction de nouvelles interventions par un montage financier qui examine de manière globale l'ensemble des possibilités qui nous sont offertes.

➤ ACTION : ENVISAGER LES POSSIBILITÉS DE FORMATION EN LA MATIÈRE

Nous venons de vous présenter le programme stratégique transversal du CPAS de Rixensart. Au travers celui-ci, de nombreux services et projets ont pu être exposés. Dans sa mise en œuvre, il nous a permis d'identifier les objectifs stratégiques et actions à développer pour les objectifs fixés, et permettra de nous aider dans une gestion du changement positive.

Pour rappel, dans sa forme, il se veut souple et évolutif. Ceci n'est donc pas une conclusion mais bien un point de départ qui nous incite à nous améliorer dans l'accomplissement de différentes actions. La suite reste donc à écrire. La mise en œuvre du PST nécessitera l'adhésion de l'ensemble de l'institution et de ses collaborateurs. Afin de préserver le dynamisme du programme, des évaluations de ce dernier auront lieu de manière régulière. Outre l'appréciation des actions menées, elles seront aussi le moment où nous pourrons nourrir et enrichir le PST. La construction de nouveaux objectifs et actions nous aideront à être encore davantage au service de nos concitoyens et à répondre de manière adéquate au contexte institutionnel, social et politique que peut rencontrer notre CPAS.

Avant de conclure cette première phase, nous souhaitons remercier l'ensemble des collaborateurs et des mandataires politiques ayant participé à l'élaboration du programme ainsi que toutes les personnes et partenaires qui nous aideront dans sa mise en œuvre.

PST : Programme Stratégique Transversal

CPAS : Centre Public d'Action Sociale

DPS : Déclaration de Politique Sociale

UVCW : Union des Villes et Communes de Wallonie

O.S. : Objectif Stratégique

O.O. : Objectif opérationnel

RACI : Responsable – Accountable – Consulted – Informed

SMART : Spécifique – Mesurable – Acceptable – Réalisable – Temporel

AFOM : Atout – Faiblesse – Opportunité – Menace

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

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

MIRE : Mission régionale pour l'emploi

ALE : Agence Locale pour l'Emploi

MISIP : Mise en Situation Professionnelle

PFI : Plan Formation Insertion

CEFO : Carrefour Emploi Formation Orientation

CIEP : Centre d'Information et d'Education Populaire

ONE : Office de la Naissance et de l'Enfance

COCOF : Commission Communautaire Francophone

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.

MR : Maison de Repos

MRS : Maison de Repos et de Soins

INAMI : Institut national d'assurance maladie-invalidité

AVIQ : Agence pour une Vie de Qualité

VCD : Vieillessement Cognitif Difficile