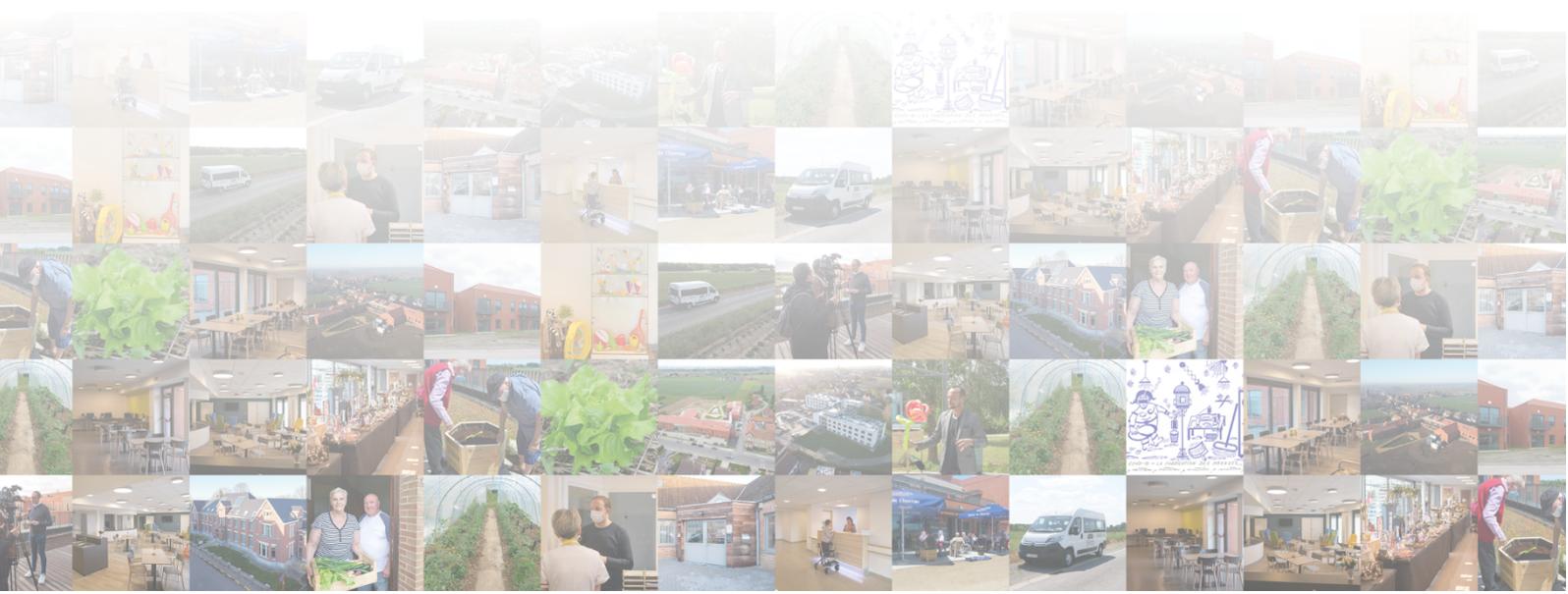


Plan Stratégique Transversal

Évaluation finale

Juin 2024



I. PRESENTATION DU PST

Cadre réglementaire

Article 27 ter, paragraphe 1 de la loi organique des CPAS :

Dans les deux mois après son installation, le conseil de l'action sociale adopte une déclaration de politique sociale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques ainsi qu'un volet budgétaire reprenant les grandes orientations en la matière.

Article 27 ter paragraphe de la loi organique des CPAS :

Le programme stratégique transversal (PST) est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le conseil de l'action sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financières à disposition. Le PST repose sur une collaboration entre le Bureau permanent et l'administration et plus particulièrement le CODIR (Comité de Direction).

Le PST est soumis à une évaluation par le Bureau permanent au minimum à mi-législature et au terme de celle-ci.

Le CODIR constitue un rapport d'exécution dont le Bureau permanent se saisit pour réaliser la dernière évaluation de la législature. Ce rapport d'exécution et cette évaluation sont transmis au Conseil de l'action sociale pour prise d'acte, dans le courant du premier semestre de l'année de renouvellement intégral des conseils communaux. Le rapport d'exécution sont soumis au conseil de l'action sociale issu des élections suivantes.

Le PST peut être actualisé en cours de législature.

Le PST est publié en ligne sur le site internet du CPAS.

1) Structure et périmètre du PST.

Le PST comporte deux volets :

- Un volet interne qui concerne le fonctionnement de l'administration ;
- Un volet externe qui concerne le développement des politiques du CPAS.

Chaque volet est décliné en objectifs stratégiques, eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels et ensuite en action/projets.

Le volet interne contient 1 objectif stratégique décliné en 11 objectifs opérationnels, eux-mêmes déclinés en 61 fiches projets.

Le volet externe contient 3 objectifs stratégiques déclinés en 20 objectifs opérationnels, eux-mêmes déclinés en 87 fiches projets.

Il est à noter qu'en dehors du PST, certains projets ont été menés pour répondre aux normes législatives applicables telles que les normes des maisons de repos ou encore pour répondre à des appels à projets ponctuels ou récurrents mais non repris dans le PST (ex : poursuite du projet FSE, PAPE bisannuel, ...)

2) Adoption du PST.

Le PST du CPAS de Comines-Warneton a été porté à la connaissance du Conseil de l'action sociale en sa séance du 22 octobre 2019.

L'évaluation de mi-législature a été présentée au Conseil de l'action sociale en sa séance du 29 mars 2022.

3) Comment a-t-il été élaboré ?

Le PST a été élaboré par le CODIR en collaboration avec le Président du CPAS et ce, lors d'un séminaire de travail sur une journée.

Le préalable a été la Déclaration de Politique Sociale (DPS) adoptée par le Conseil de l'action sociale en sa séance du 23 avril 2019.

Un état des lieux a été réalisé et a permis de développer au mieux les objectifs opérationnels et les fiches-projets.

Cet état de lieux reprenait entre autres :

- Une étude AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces)
- Un recensement des ressources humaines du CPAS
- Un recensement des ressources financières du CPAS
- Un recensement des mesures de contrôle interne établis au sein des différents services.

L'état des lieux s'est également basé sur une analyse des documents existants tels que le Plan de Cohésion Sociale et des notes de politique générales accompagnant le budget du CPAS.

Le CODIR a également défini les valeurs de notre administration à savoir :

- Humanité ;
- Professionnalisme ;
- Respect.

L'ensemble de ces éléments a conduit à la rédaction du PST.

La finalisation du PST est le fruit d'un travail collaboratif avec l'ensemble des membres du CODIR, ce qui a permis de tenir compte de la réalité de terrain et des diverses contraintes existantes. Des porteurs de projets ont été identifiés également.

4) Comment le suivi de la mise en œuvre du PST est-il organisé et quel bilan peut-on en conclure ?

L'évaluation par le Bureau permanent se base sur le rapport d'exécution établi par la directrice générale, présidente du CODIR.

Ce rapport d'exécution est le fruit d'échanges au sein du CODIR afin de mettre à jour les fiches projets du PST.

Les membres du CODIR se sont par deux fois réunis en séminaire d'une journée pour procéder à l'évaluation du PST et sa réorientation, le cas échéant, en tenant compte des évolutions.

Certaines fiches-projets ont donc été modifiées en cours de législature, de nouvelles se sont vues ajoutées et certaines ont été abandonnées. Un pourcentage de taux de réalisation pour chaque fiche-projet a été déterminée et explicité.

Globalement, le PST est un outil de travail intéressant car il cadre et planifie les projets que les mandataires veulent réaliser au cours de la législature. Cependant, ce plan, lorsqu'il est établi au début de la législature ne permet pas de planifier tous les appels à projets qui arrivent en masse au cours de la législature et auxquels il est souhaitable de répondre.

Dans ce contexte, il est difficile de prioriser et donc d'intégrer de nouveaux projets parmi tous les autres et d'établir les moyens nécessaires que ce soit au niveau humain ou temps.

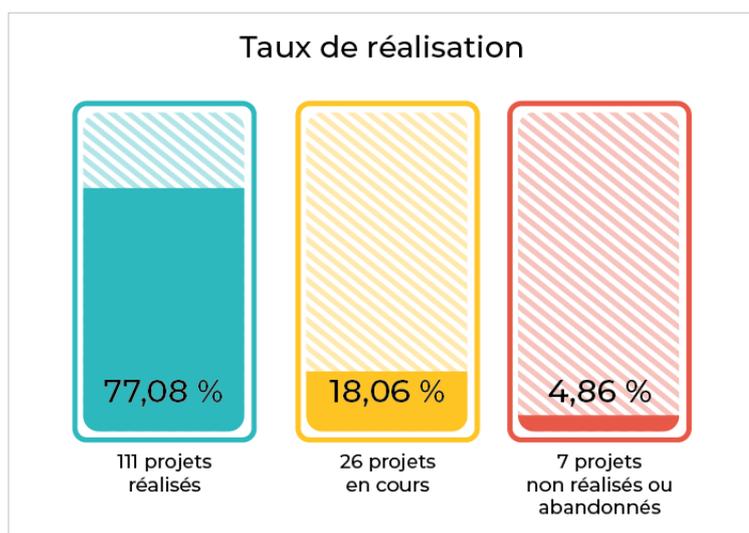
5) Bilan analytique de réalisation

Pour commencer, il convient de faire remarquer que la période de réalisation du PST s'étend sur une période d'un peu plus de 4 ans et demi et non pas 6 ans. En effet, le PST a été acté au Conseil de l'action sociale le 22 octobre 2019 et son analyse finale est faite en juin 2024.

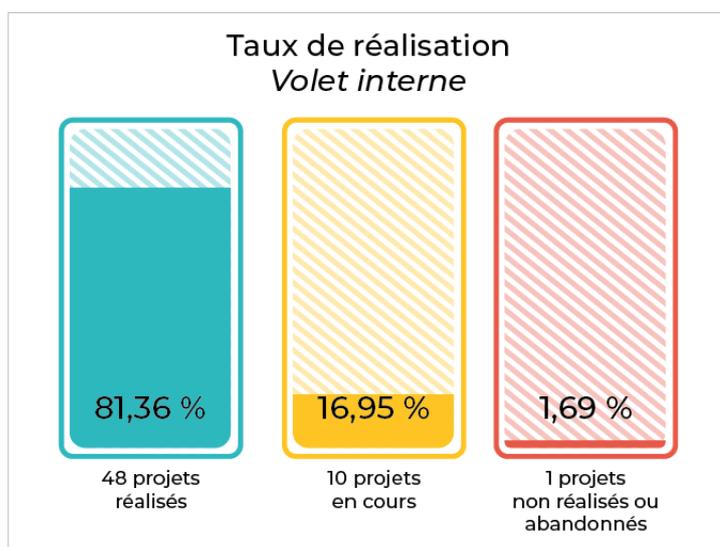
Parmi les projets :

- 77,08 % ont été réalisés et terminés.
- 18,06 % sont en cours de réalisation à des stades divers.
- 4,86% sont non réalisés ou ont été abandonnés.

Plus de 94 % des projets du PST ont donc connu une évolution favorable, ce qui est remarquable au vu des contextes difficiles multiples (crise COVID, crise énergétique, crise ukrainienne, austérité financière, ...) que nous avons pu rencontrer au cours de cette législature.



Volet Interne

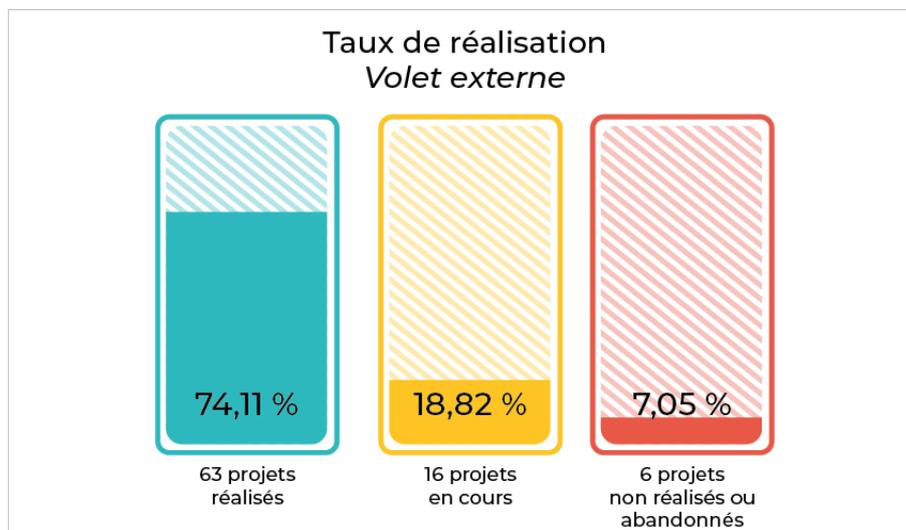


Le volet interne reprenant un objectif stratégique à savoir «Favoriser un environnement de travail sain et valoriser nos talents» affiche un taux de réalisation 81,5 % et de 17 % en cours de réalisation.

Ce taux de réalisation important a pu être atteint par l'arrivée de nouveaux profils de fonction au sein de notre administration. On épinglera plus particulièrement le coordinateur RH (soft RH), la conseillère en prévention à temps plein, la psychologue ou encore le chargé de communication.

L'ensemble de ces nouveaux métiers couplés aux métiers existants ont permis de mettre en place les divers objectifs opérationnels identifiés dans le cadre du volet interne.

Volet Externe



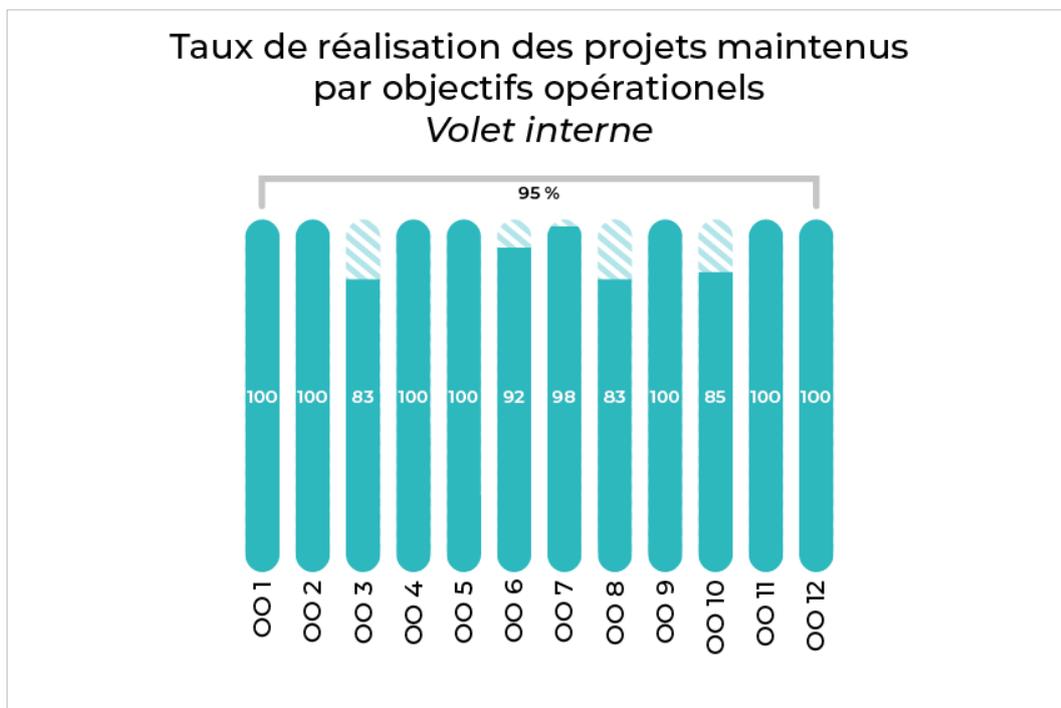
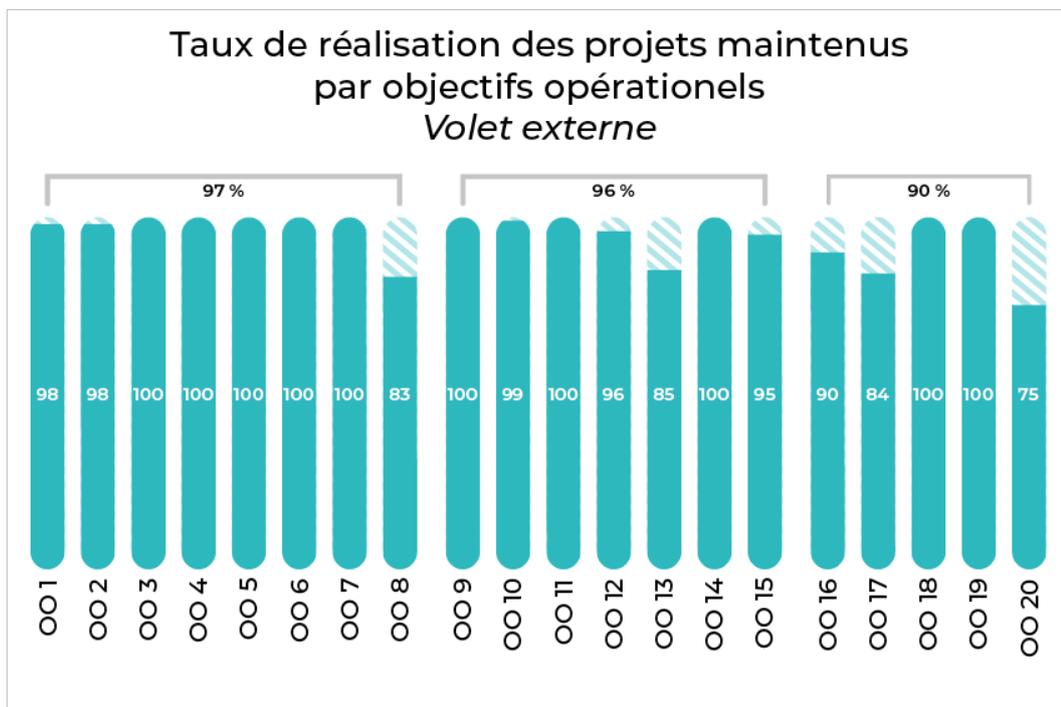
Le volet externe reprend trois objectifs stratégiques à savoir :

- Garantir un service public de qualité et de proximité ;
- Investir pour une vie digne à chaque âge de la vie ;
- Placer le développement durable au cœur de notre action.

Le volet externe affiche un taux de réalisation de 74 % et de 19% en cours de réalisation. Le taux de projets non réalisés ou abandonnés est plus important mais celui-ci s'explique par des facteurs externes sur lesquels l'administration n'a pas de prise (absence de subsidiation possible, réorientation des projets, ...).

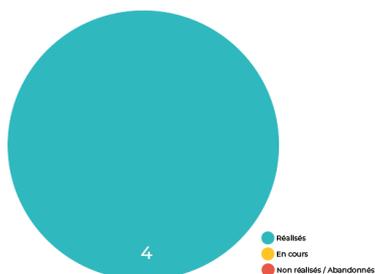
L'arrivée de nouveaux métiers au sein de notre administration a également joué un rôle dans le de taux de réalisation des projets. On épinglera ici plus particulièrement le poste de coordinatrice qualité, la diététicienne, la tutrice référente article 60 et à nouveau le chargé de communication.

Vue globale du taux de réalisation

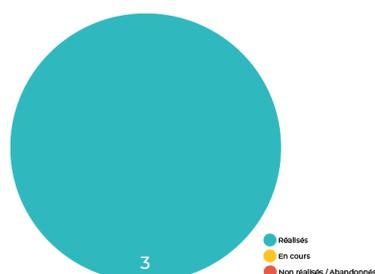


Vue détaillée – Volet Interne

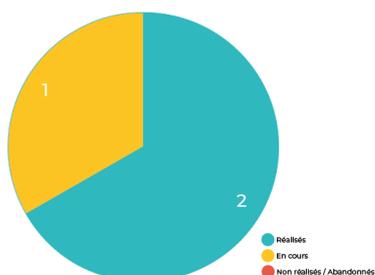
OO 1 - Recourir à une procédure transparente de recrutement



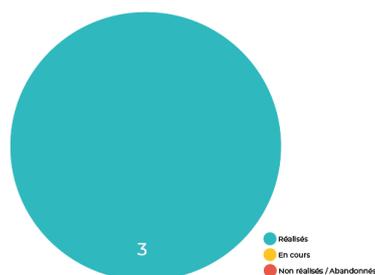
OO 2 - Favoriser la mobilité professionnelle et les plans de réintégration



OO 3 - Développer un esprit d'entreprise et son impact social

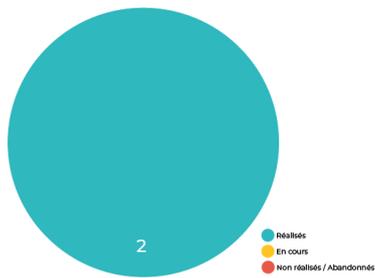


OO 4 - Aménager des lieux de travail conviviaux et adaptés

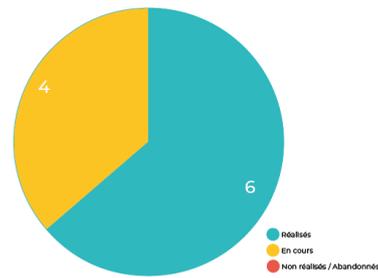


Cet objectif opérationnel n'est pas entièrement finalisé. Outre le fait de concrétiser des journées d'intégration, nous souhaitons continuer à travailler sur la brochure d'accueil des nouveaux agents et sur la mise en place du parrainage des agents au sein des différents départements.

OO 5 - Veiller à la mise en place et au suivi d'un plan de formation



OO 6 - Moderniser et informatiser les services

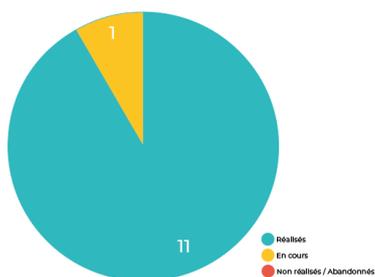


Cet objectif opérationnel n'est pas entièrement finalisé et devra se poursuivre dans les années à venir.

On épinglera ici notamment :

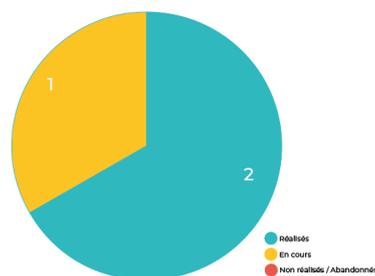
- l'utilisation optimale de Microsoft 365 et de ses particularités ;
- la mise en place du nouveau programme de soins Care+ et l'utilisation optimale de ses fonctionnalités, notamment par la généralisation de l'utilisation des tablettes de soins ;
- la numérisation des documents au sein des différents départements et le développement de l'utilisation des fichiers partagés.

OO 7 - Gérer de manière dynamique les RH



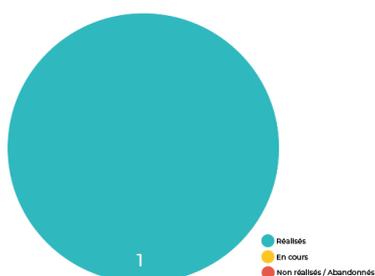
Une action reprise dans cet objectif opérationnel reste «en cours» à savoir la régularisation des heures supplémentaires en MR/MRS. Cette action est récurrente et s'explique par des métiers en pénurie avec des difficultés croissantes de recrutement.

OO 8 - Développer le tutorat

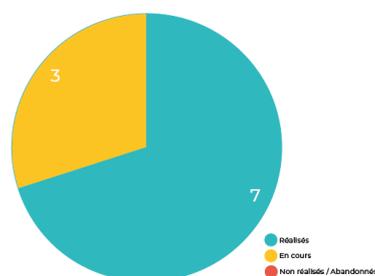


L'action «étudier les possibilités de partenariats pour développer l'article 61 et le PFI» est en cours et ne devrait pas beaucoup évoluer à l'avenir car ce dispositif est peu approprié au public CPAS et peu intéressant pour les partenaires privés. Une réforme est en cours au niveau régional qu'il conviendra de suivre dans les mois/années prochains.

OO 9 - Accueillir des stagiaires et des étudiants



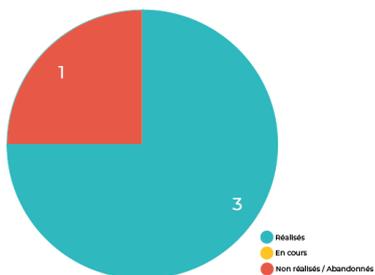
OO 10 - Gérer sainement les finances



Trois actions sont en cours et devront se poursuivre également sur le long terme. Il s'agit :

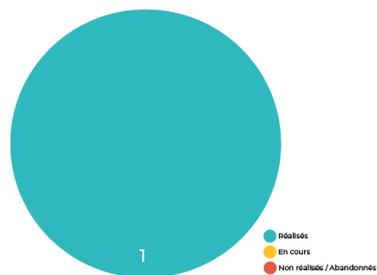
- du volet « récupération des aides » à insérer dans le rapport d'activités. La réalisation de cette action dans son entièreté demande la mise en place d'une nouvelle méthode de gestion au sein du département finances ;
- du volet « coût d'une MRS » pour lequel des indicateurs devront être mise en place ;
- du volet « gestion des stocks et contrôle ».

OO 11 - Développer les synergies avec la Ville



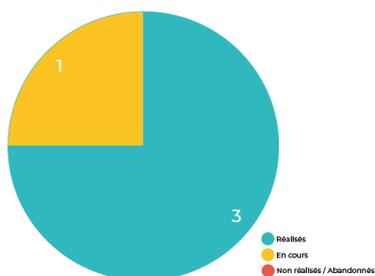
L'action « mise en place du projet « Plateforme frigorifique » n'est pas encore réalisée à ce jour.

OO 12 - Évaluer la gestion COVID-19

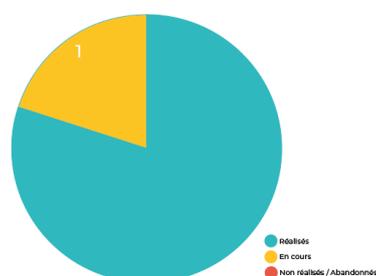


Vue détaillée — Volet externe

OO 1 — Créer une identité forte.



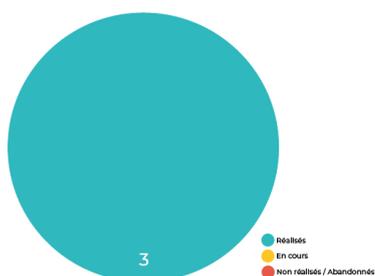
OO 2 — Améliorer l'information à la population.



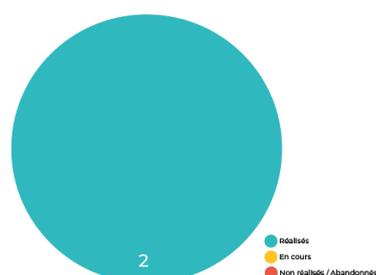
L'action «sensibiliser l'extérieur aux actions menées par le CPAS» est réalisée à hauteur de 90 % et ce, grâce au travail notamment du chargé de communication via la réalisation de brochures d'informations, le développement de notre site internet, les publications Facebook,...

Notre souhait pour les années à venir est de définir des lieux stratégiques dans l'entité pour mettre à disposition brochures, informations diverses,... (idem pour l'OO2)

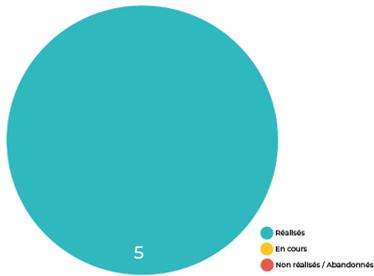
OO 3 — Veiller à un accueil de qualité et à une accessibilité optimale.



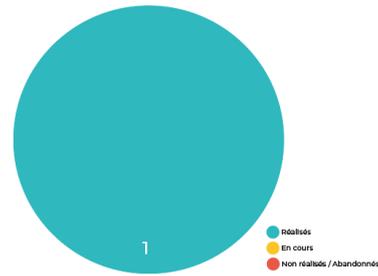
OO 4 — Analyser les possibilités d'exploitation du Home Sacré-Cœur.



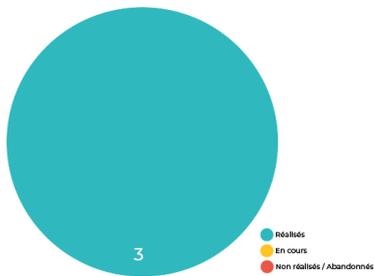
OO 5 — Lutter contre les violences conjugales.



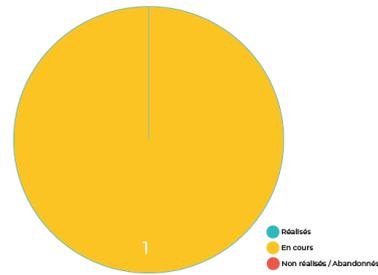
OO 6 — Mettre en place des assises sociales.



OO 7 — Veiller à l'égalité des chances.

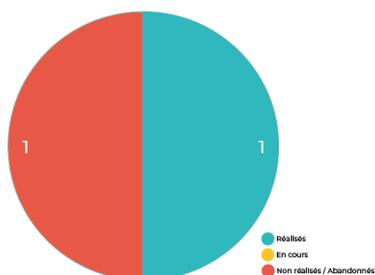


OO 8 — Développer une démarche qualité au sein de nos services (plan Qualité)



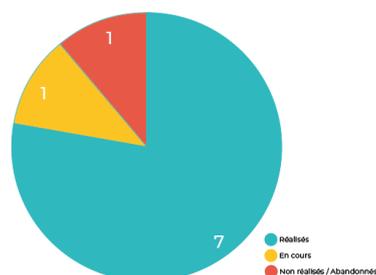
Cet objectif opérationnel est en cours de réalisation et devrait perdurer dans les années à venir. Il est en effet essentiel pour une administration d'avoir un retour de la part des bénéficiaires et d'entrer dans un processus de qualité. Le travail réalisé dans un premier temps au sein des MR/MRS se poursuit actuellement au sein du département d'action sociale. Un plan qualité pluriannuel a toute sa pertinence au sein de notre institution.

OO 9 — Créer un espace d'accueil à destination des enfants.



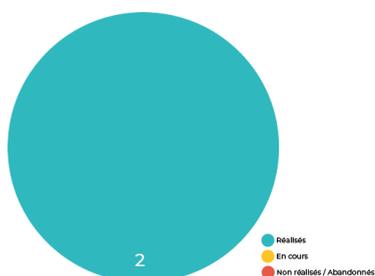
L'action « constitution d'un dossier de financement » a été abandonnée. En effet, le CPAS étant devenu à part entière partenaire de l'ASBL Les Benjamins qui a lancé des travaux d'agrandissement dernièrement, cette action ne trouvait plus sa pertinence dans le cadre du PST actuel.

OO 10 — Mener des actions en matière de logement et d'accompagnement social.

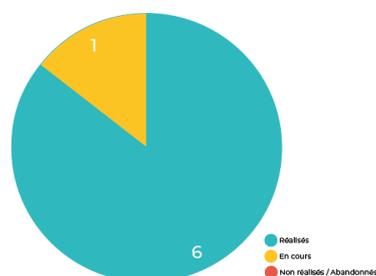


Les actions non réalisées dans le cadre de cet objectif opérationnel le sont dans la mesure où elles sont tributaires de facteurs externes à savoir l'existence d'appel à projets pour limiter le coût de rénovation et les investissements faits au sein des bâtiments du CPAS.

OO 11 — Créer un service de taxi social.

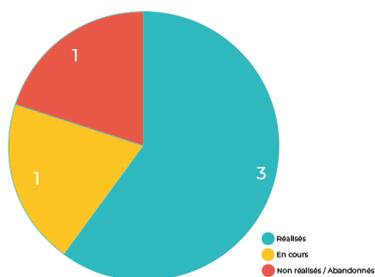


OO 12 — Mettre en place des politiques d'accompagnement du public CPAS



L'action « définir des programmes pédagogiques dans le cadre de l'atelier PRO » est en cours de réalisation. Cela s'explique par l'absence de tuteur référent durant plusieurs mois du fait de l'incertitude concernant la poursuite de la subside des activités de l'atelier PRO dans le cadre du FSE (Fonds Social européen).

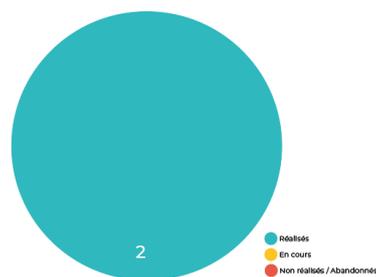
OO 13 — Mener des actions dans le domaine de l'aide alimentaire.



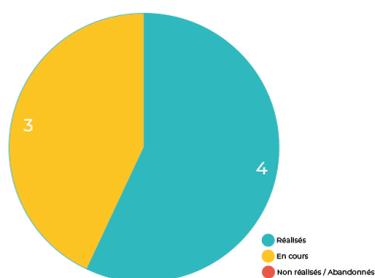
L'action «mettre en place un repas solidaire et/ou un restaurant social» n'a pas été réalisée, car elle est tributaire de l'état d'avancement de la Maison des Solidarités. En ce qui concerne l'action sur la mise en place d'actions de sensibilisation des enfants, celle-ci devrait se poursuivre dans un cadre global avec le projet de distribution de kits éoliennes dans les écoles

(voir OO 20 : sensibiliser les enfants au développement durable).

OO 14 — Mener des actions de prévention de la précarité.

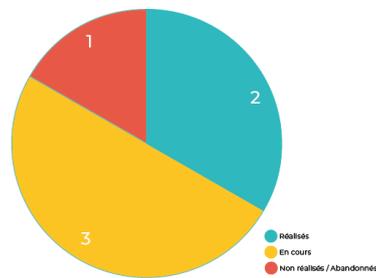


OO 15 — Élargir l'offre de services entre le domicile et l'entrée en maison de repos.



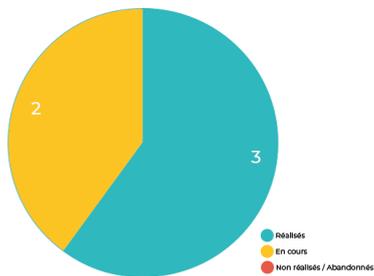
Les projets en cours à savoir développer les centres d'accueil de jour et de court séjour et mettre en place progressivement les philosophies Tubbe et Humanitude sont des actions à long terme qu'il conviendra de poursuivre dans les années à venir. L'obtention du label nutrition par l'arrivée de la diététicienne devrait se faire d'ici fin 2024.

OO 16 — Instaurer une politique de tri des déchets

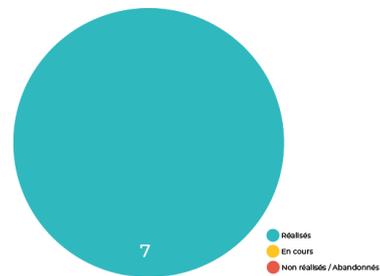


Cet objectif opérationnel a été tributaire dans un premier temps de notre sélection dans le cadre de l'appel à projets «Tri out of home». Actuellement, des tests sont effectués au sein des maisons de repos, du bâtiment administratif pour déterminer le matériel à acquérir correspondant au mieux à nos besoins. Il conviendra aussi de poursuivre le travail de numérisation au sein de nos différents départements. L'action non réalisée est l'installation progressive de containers semi-enterrés, et ce, au vu de l'impact financier de celle-ci.

OO 17 — Améliorer la performance énergétique de nos bâtiments et favoriser la biodiversité.

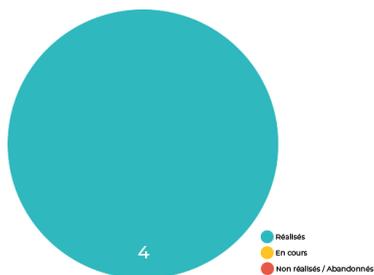


OO 18 — Sensibiliser la population et lutter contre la précarité énergétique.

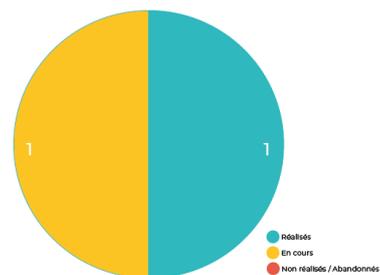


Comme stipulé plus haut, ce travail est initié, mais tributaire des appels à projets afin de limiter l'impact financier.

OO 19 — Allier développement durable et formation.



OO 20 — Sensibiliser les enfants au développement durable



Voir commentaires OO13.

6) Éléments de contexte qui ont impacté la mise en œuvre du PST dans sa globalité.

Évolution du contexte interne :

Le CPAS a connu au cours de cette législature différents changements. La Direction du Home Paul Demade a changé à deux reprises. Le poste ayant été repris par la Coordinatrice qualité, la poursuite de son travail a été mis en stand-by le temps du recrutement d'un nouvel agent. D'autre part, la pénurie de personnel de soins se fait sentir dans l'organisation de nos maisons de repos.

Au niveau département restauration, celui-ci a connu trois chefs différents durant la législature, ce qui a eu des répercussions sur l'obtention du label qualité.

Il convient de signaler également la période d'incertitude connue quant à la poursuite de subsidiation via le Fonds Social européen des activités de l'atelier PRO.

Malgré tout cela, comme stipulé plus haut, l'arrivée de nouveaux métiers a permis au CPAS d'améliorer son image auprès de nos bénéficiaires et de l'ensemble de la population.

Évolution du contexte externe :

Cette législature a été marquée par diverses crises qui ont impacté l'ensemble des départements du CPAS.

On évoquera ici :

- la crise du COVID et ses implications notamment au niveau des maisons de repos,
- la crise énergétique qui a impacté fortement notre département d'action sociale et les activités de notre tuteur énergie ;
- la crise ukrainienne qui a demandé une adaptabilité à nos assistants sociaux.

Ce contexte a été peu favorable et peut expliquer en partie que certains projets n'ont pas pu aboutir ou ont dû être réorientés.

7) Avis de la Directrice générale.

La réalisation d'un PST (Programme Stratégique Transversal) était une nouveauté pour la législature 2019-2025. Cet outil était non seulement nouveau pour les mandataires, mais également pour notre administration. La rédaction du PST a nécessité l'implication de l'ensemble du CODIR (Comité de Direction) sans aucun modèle et avec très peu de retour d'expériences.

L'élaboration de ce document nous a permis de nous mettre autour de la table et de traduire en projets concrets les objectifs du pouvoir politique. Ce fut donc une expérience plutôt positive que d'avoir un plan d'actions pour la législature nous permettant de savoir ce qu'on attend de nous.

Cependant, les éléments de contact interne et externe ont pu impacter la poursuite de certains projets. Je tiens cependant à souligner que notre CPAS a su se montrer efficace, réactif pour faire face aux nombreux objectifs du PST sans perdre de vue nos missions quotidiennes auxquelles s'ajoute également la réponse aux nombreux appels à projets (aide alimentaire, réseau de santé mentale, tri des déchets, PAPE, FSE, espace de vie communautaire, projet MIRIAM,...).

Si les différentes crises ont eu un impact sur le travail du CPAS, elles ont également permis de nous remettre en question, de travailler différemment de par notamment l'instauration du télétravail.

Le PST correspond à la partie «projets» du travail du CPAS. Le personnel doit également veiller à réaliser nos missions obligatoires (octroi de l'aide sociale, veiller au confort des résidents de nos maisons de repos,...).

L'ajout de nouveaux métiers au sein de notre CPAS a permis de fournir un travail de qualité, d'ouverture vers l'extérieur,...

Il convient également de noter que lors de la rédaction du PST, il est impossible de prendre en compte les nombreux appels à projets qui surgissent au niveau de la Région wallonne et des autres niveaux de pouvoir et qui viennent interférer dans la réalisation du PST et la trajectoire donnée en début de mandat. Les appels à projets peuvent permettre de financer des projets au niveau local, mais ceux-ci viennent se cumuler à ceux du PST initial.

Tout cela étant, le bilan du PST 2019-2025 est positif que ce soit en termes de réalisation ou en termes d'organisation. Son résultat est le fruit de l'implication de chaque agent.

En guise de conclusions, le CODIR dans son entièreté souhaite attirer l'attention sur la nécessité de poursuivre certains projets sur du long terme à savoir :

- Tri des déchets et implications ;
- Numérisation des dossiers au sein de chaque département ;
- Mise en place d'une brochure d'accueil et du système de parrainage des nouveaux agents en complément de journées d'intégration ;
- Élaboration d'un plan « Stratégie numérique pluriannuel ;
- Poursuite du travail de communication interne et externe ;
- Poursuite du travail d'amélioration de la qualité et de la satisfaction des bénéficiaires pour l'ensemble de nos départements.

PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL - VOLET EXTERNE

GARANTIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITE ET DE PROXIMITE **97%**

OO 1 - Créer une identité forte (4 - 3 - 1)	98%
Définir des modèles de courrier, délibérations, ... communs à l'ensemble des services	100%
Sensibiliser "l'extérieur" aux actions menées par le CPAS	90%
Identifier du matériel "CPAS"	100%
Création d'une nouvelle charte graphique	100%

OO 2 - Améliorer l'information à la population (5 - 4 - 1)	98%
Repenser le site Internet	100%
Analyser et développer nos supports de communication	90%
Renseigner et mettre en valeur notre personnel	100%
Valoriser nos actions	100%
Etablir un rapport annuel d'activités	100%

OO 3 - Veiller à un accueil de qualité et à une accessibilité optimale (3 - 2 - 1)	100%
Améliorer l'accessibilité des locaux	100%
Analyser nos lieux de permanence afin d'améliorer l'accueil de la population	100%
Réorganiser les accueils physiques et téléphoniques MRS	100%

OO 4 - Analyser les possibilités d'exploitation du Home Sacré Cœur (2 - 2 - 0)	100%
Réaliser une analyse des besoins au sein de l'entité	100%
Réaliser une étude de la structure du bâtiment et des possibilités de réaménagement	100%

OO 5 - Lutter contre les violences conjugales (5 - 5 - 0)	100%
Formation du Service Social à la sensibilisation à la violence conjugale	100%
Désignation d'une personne ressource	100%
Sensibiliser l'ensemble du personnel aux signes de violence conjugale	100%
Développer des partenariats pour apporter des solutions en cas de crise	100%
Mise en place d'une procédure d'urgence	100%

OO 6 - Mettre en place des assises sociales (1 - 1 - 0)	100%
--	-------------

OO 7 - Veiller à l'égalité des chances (3 - 3 - 0)	100%
Veiller à une équité de traitement dans le cadre des dossiers sociaux	100%
Analyser les possibilités d'utilisation de l'outil RED1	100%
Sensibiliser le personnel à la lutte contre les discriminations	100%

OO 8 - Développer une démarche qualité au sein de nos services (plan Qualité) (2 - 0 - 2)	83%
Etre à l'écoute des bénéficiaires et de leurs proches	80%
Améliorer le qualité du travail de terrain via une uniformisation - tous services confondus	85%

INVESTIR POUR UNE VIE DIGNE A CHAQUE AGE DE LA VIE **96%**

OO 9 - Créer un espace d'accueil à destination des enfants (2 - 1 - 0 - 1)	100%
Réaliser une analyse des besoins	100%
Constitution d'un dossier de financement selon le résultat de l'analyse	

OO 10 - Mener des actions en matière de logement et d'accompagnement social (9 - 7 - 1 - 1)	99%
Analyser les aides octroyées en matière de logement et les optimiser	100%
Participation à la plateforme Log'in	100%
Analyser les interventions de notre service technique dans le cadre de nos logements	100%
Mettre en place des (in)formations sur les économies d'énergie	100%
Développer la visibilité de la permanence logement	100%
Poursuivre le suivi éducatif au sein de notre parc de logements	100%
Etablir un état des lieux et un plan d'investissement du parc de logements	90%
Analyser les appels à projets pour rénover/réhabiliter le parc	
Intégration des logements publics de la Ville dans notre parc	100%

OO 11 - Créer un service de taxi social (2 - 2 - 0 - 0)	100%
Analyse des possibilités de partenariats	100%
Analyse des besoins non couverts en matière de mobilité et détermination d'un mode de fonctionnement	100%

OO 12 - Mettre en place des politiques d'accompagnement du public CPAS (7 - 6 - 1 - 0)	96%
Création de l'atelier POP (service insertion sociale)	100%
Mise en place du projet MIRIAM	100%
Mise en place de l'espace communautaire - atelier SMILE	100%
Mise en place du projet E-INCLUSION	100%
Accompagnement psychologique des bénéficiaires	100%
Définir de sprogrammes pédagogiques dans le cadre de l'atelier PRO	75%
Communiquer sur la nouvelle identité des services	100%

PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL - VOLET EXTERNE

OO 13 - Mener des action dans le domaine de l'aide alimentaire (6 - 3 - 1 - 2)	85%
Poursuite de l'organisation du week-end solidaire	100%
Organisation de récoltes de denrées	100%
Sensibiliser et informer la population sur l'existant en matière d'aide alimentaire	100%
Créer un repas solidaire et/ou un restaurant social	
Mettre en place des actions de sensibilisation des enfants dès le primaire quant à l'aide alimentaire, au gaspillage	40%
Mise en place du projet "Plateforme frigorifique"	
OO 14 - Mener des actions de prévention de la précarité (2 - 2 - 0 - 0)	100%
Mettre en place d'un projet éducatif auprès d'un public cible en gestion budgétaire ou médiation de dettes	100%
Analyse des gestions/guidances budgétaires et travail sur l'écolage du public	100%
OO 15 - Elargir l'offre de services entre le domicile et l'entrée en maison de repos (7 - 4 - 3 - 0)	95%
Ouverture de la résidence-services Sacré Cœur	100%
Ouverture du service d'accueil de jour	100%
Ouverture des lits court séjour	100%
Développer les centres d'accueil de jour et de courts séjours	90%
Adopter un plan "Nutrition"	95%
Création d'une cafétéria au sein du Home Paul Demade et Sacré Cœur	100%
Mettre en place des actions innovantes en MR/MRS	80%
PLACER LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOTRE ACTION	90%
OO 16 - Instaurer une politique de tri des déchets (6 - 2 - 3 - 1)	90%
Poursuite du tri différencié au sein des bureaux	90%
Diminution de l'utilisation du papier	70%
Mise en place d'actions pour diminuer le gaspillage alimentaire	100%
Mise en place de campagnes de sensibilisation au tri et à la diminution des déchets	90%
Mise en place d'un compost	100%
Installation progressive de containers semi-enterré sur nos différents sites avec tri des déchets	
OO 17 - Améliorer la performance énergétique de nos bâtiments et favoriser la biodiversité (6 - 3 - 2 - 1)	84%
Installation de toitures végétalisées au Home Sacré Cœur et au Home Paul Demade	100%
Installation d'un bassin de rétention d'eau au Home Paul Demade & Sacré Cœur	100%
Utilisation de l'eau de pluie	100%
Analyse des possibilités d'installation de panneaux photovoltaïques pour nos bâtiments et renouvellement des chaudières	50%
Veiller à la biodiversité	70%
Etat des lieux du parc de logements et plan d'investissements	
OO 18 - Sensibiliser la population et lutter contre la précarité énergétique (7 - 7 - 0 - 0)	100%
Organisation de séances de sensibilisation à destination du personnel par le tuteur énergie	100%
Mise en place d'actions de sensibilisation par le tuteur énergie	100%
Mise en place des actions prévues dans le PAPE	100%
Organisation d'une journée de l'énergie	100%
Mise en place d'un tableau de bord "Objectifs de Développement durable"	100%
Création de la BD énergie à destination des enfants	100%
Poursuite des permanences à destination de la population (communication et supports ludiques)	100%
OO 19 - Allier développement durable et formation (4 - 4 - 0 - 0)	100%
Développer un projet "culture" au sein de l'atelier PRO et veiller à l'utilisation des produits cultivés	100%
Développer des projets d'utilisation des produits locaux au sein de nos MRS	100%
Poursuite du projet Recycl'up	100%
Poursuite des collaborations avec les écoles et associations	100%
OO 20 - Sensibiliser les enfants au développement durable (2 - 1 - 1 - 0)	75%
Projet de distribution de kits éoliennes dans les écoles	50%
Création d'animations pédagogiques à destination des enfants	100%

PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL - VOLET INTERNE

FAVORISER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET VALORISER LES TALENTS 95%

OO 1 - Recourir à une procédure transparente de recrutement (4 - 4 - 0 - 0) 100%

Publier les offres d'emploi sur le site Internet	100%
Organiser des épreuves (avec réserve de recrutement)	100%
Apporter une réponse à toute candidature et en tenir un listing	100%
Analyser systématiquement les possibilités d'aides à l'emploi	100%

OO 2 - Favoriser la mobilité professionnelle et les plans de réintégration (3 - 3 - 0 - 0) 100%

Analyser les situations des personnes en longue maladie et initier des plans de réintégration	100%
Analyser les possibilités de mobilité professionnelle	100%
Informar les agents des postes à pourvoir par un affichage sur chaque site & Intranet	100%

OO 3 - Développer un esprit d'entreprise et son impact social (3 - 2 - 1 - 0) 83%

Organiser des journées d'intégration	50%
Renforcer et développer l'amicale du personnel	100%
Organiser des rencontres bisanuelles avec les équipes	100%

OO 4 - Aménager des lieux de travail conviviaux et adaptés (3 - 3 - 0 - 0) 100%

Aménager un espace extérieur pour se détendre lors des pauses de midi (Centre Administratif)	100%
Veiller à donner du suivi aux remarques de la médecine du travail ainsi que du personnel	100%
Réaménager les bureaux administratifs	100%

OO 5 - Veiller à la mise en place et au suivi d'un plan de formation (2 - 2 - 0 - 0) 100%

Assurer le suivi des formations continuées obligatoires et être ouvert aux demandes de formation du personnel	100%
Participer aux différents réseaux (Direction MR, Tuteur NRJ, ...)	100%

OO 6 - Moderniser et informatiser les services (10 - 6 - 4 - 0) 92%

Développement de l'utilisation de logiciels dans les services	90%
Veiller à l'utilisation optimale de l'intranet	70%
Développement de programmes personnalisés	100%
Veiller à mettre à disposition des référents commandes un ordinateur	100%
Accessibilité wifi dans les différents bâtiments du CPAS	100%
Utilisation de la tablette au sein des services de soins de nos MRS	100%
Analyser de généralisation de la tablette pour les autres services	80%
Mise en place du télétravail	100%
Intégration de la législation RGPD	80%
Etablir un plan " Stratégie Numérique"	100%

OO 7 - Gérer de manière dynamique les RH (12 - 11 - 1 - 0) 98%

Instaurer une permanence RH dans les MRS	100%
Analyser et anticiper les départs en pension	100%
Mettre en place des réserves de recrutement	100%
Gérer les remplacements	100%
Créer une newsletter et création de fiches thématiques pour assurer une communication équitable	100%
Ajouter à l'évaluation les échelles barémiques et les possibilités d'évolution	100%
Analyser et déterminer les besoins en formation	100%
Etablir un échéancier RH (paie, primes, ...)	100%
Organiser des réunions mensuelles RH/MRS	100%
Régulariser les Heures Supplémentaires MRS	80%
Arrêter le cadre du personnel MRS	100%
Fiches de paie numérique	100%

OO 8 - Développer le tutorat (3 - 2 - 1 - 0) 83%

Créer des référentiels métiers pour les contrats Art/60	100%
Organiser une formation pour les tuteurs	100%
Etudier les possibilités de partenariats pour développer l'Art/61 et PFI	50%

OO 9 - Accueillir des stagiaires et des étudiants (4 - 4 - 0 - 0) 100%

Utiliser et mettre à disposition le référentiel métier	100%
Prévoir un stand étudiants lors des manifestations	100%
Communiquer sur les engagements étudiants	100%
Analyser les possibilités de signature des contrats étudiants sur le site d'activités	100%

OO 10 - Gérer sainement les finances (10 - 7 - 3 - 0) 85%

Poursuivre les réunions de suivi budgétaire	100%
Analyser les possibilités de communication auprès du personnel et/ou référents	100%
Analyser toutes les possibilités d'économie en frais de fonctionnement	100%
Analyser les possibilités de paiement de repas du personnel via fiche de salaire	100%
Organiser des réunions régulières Finances/Social	100%
Intégrer un volet "Récupération" dans le rapport d'activités	50%
Intégrer un volet "Coût d'une MRS" dans le rapport d'activités (coût journée & repas, durée moyenne)	50%
Créer un service facturation	100%
Mise en place d'une gestion professionnalisée des stocks + contrôle	50%

PLAN STRATEGIQUE TRANSVERSAL - VOLET INTERNE

Intégrer "VGE" dans le rapport annuel	100%
OO 11 - Développer les synergies avec la Ville (4 - 3 - 0 - 1)	100%
Amélioration des marchés conjoints via notamment une évaluation	100%
Poursuite des synergies existantes et analyse de nouvelles synergies	100%
Intégration des logements publics de la Ville dans notre parc	100%
Mise en place du projet "Plateforme frigorifique"	
OO 12 - Evaluer la gestion COVID-19 (1-1-0-0)	100%

GARANTIR UN SERVICE PUBLIC DE QUALITE ET DE PROXIMITE	97%
INVESTIR POUR UNE VIE DIGNE A CHAQUE AGE DE LA VIE	96%
PLACER LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE NOTRE ACTION	90%
FAVORISER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET VALORISER LES TALENTS	95%

