

**CPAS Ottignies-
Louvain-la-Neuve**

**Programme Stratégique Transversal
2019-2024**

Table des matières

Le mot de la Présidente.....	3
Qu'est-ce que le PST ?	4
Méthodologie	6
La Déclaration de Politique Sociale (DPS).....	8
Des priorités sont fixées :	8
Objectifs stratégiques et opérationnels	10
Nos projets	12
Conclusion	14
Annexe 1 : les fiches détaillées pour chaque projet.....	15
Annexe 2 : budget du PST 2019-2024	66

Le mot de la Présidente

Depuis 2019, les CPAS ont l'obligation d'adopter en début de législature communale un Programme stratégique et transversal (PST).

Dans la continuité de la note de politique sociale, nous avons donc établi un PST visant à déterminer et à suivre les grands axes de développement de notre centre pour les 5 années à venir.

Ce travail s'est fait dans une démarche de bonne gouvernance, basé sur des valeurs fortes, une culture d'entreprise innovante et moderne, avec des projets pour répondre aux besoins et préoccupations des personnes les plus fragilisées.

Un vrai partenariat entre l'administratif et le politique s'est créé. Ensemble, nous avons arrêté les actions prioritaires à réaliser pour atteindre les objectifs visés et développé les outils de suivis et de mise en place de ce plan.

Ce travail est une réelle opportunité pour notre centre, outil de gestion, participatif et évolutif, il permettra de suivre la réalisation des actions menées afin d'atteindre des objectifs fixés, de vérifier au fur et à mesure leur état d'avancement et d'établir le bilan des résultats.

Il n'est pas une finalité en soi, il sera amené à être modifié, modulé en fonction des nouveaux besoins de la population, d'opportunités (appels à projets), de subsides, ...

Ce document est la traduction administrative des ambitions et des objectifs politiques repris notamment dans la déclaration de politique sociale. Il se décline en 5 objectifs stratégiques, 18 objectifs opérationnels et 43 actions. Ce PST a été élaboré en prenant en compte les moyens humains et budgétaires actuels. Il y a à ce stade beaucoup d'inconnues qu'il conviendra d'intégrer au fur et à mesure des informations qui nous parviendront (emploi, subsides....).

Le conseil de l'action sociale évaluera de manière régulière les objectifs de ce plan afin de voir l'avancement et la pertinence des actions menées et de pouvoir les adapter si nécessaire.

Nous tenons à remercier tous les agents qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce document et tous ceux qui feront que ce travail soit mis en œuvre et vivra au quotidien.

Qu'est-ce que le PST ?

Le programme stratégique transversal a été incorporé dans le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation à l'article L-1123-27 et dans la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale à l'article 27 par les décrets du 19 juillet 2018.

Le PST est une démarche de gouvernance locale qui vise à planifier les politiques communales en y incluant un processus d'évaluation. Réaliser un PST, c'est mettre en œuvre une méthodologie permettant d'établir clairement les priorités politiques de la commune. Le PST regroupe les objectifs stratégiques, opérationnels et les actions qu'on entend mener à bien sur les 6 ans de la mandature, et ce, avec des indicateurs. Le PST ne se contente donc pas seulement d'exprimer la stratégie communale (objectifs stratégiques), il la décline de manière opérationnelle (objectifs opérationnels et actions). Ces projets et actions sont engagés en prenant en considération les moyens disponibles, qu'ils soient humains ou financiers. Le lien créé entre la stratégie et les actions permet aux mandataires et à l'administration d'avancer dans le même sens, avec une feuille de route unique. Cette arborescence simple doit être établie en toute cohérence sachant que certaines actions peuvent, de manière transversale, servir plusieurs objectifs opérationnels.

Le PST signifie :

- **Un programme** : un ensemble d'actions que l'on planifie de faire, un ensemble de projets ou d'intentions d'actions. Il fédère les éventuels autres plans (PCS, Plan de développement de la lecture, PCDN, ...) ;
- **Une stratégie** : détermine une vision d'avenir et le chemin pour y arriver ;
- **Une transversalité** : engage dans sa concrétisation, les différentes parties prenantes dont les mandataires politiques, les grades légaux, l'administration concernée.

Dans le PST, il convient de distinguer le volet interne du volet externe.

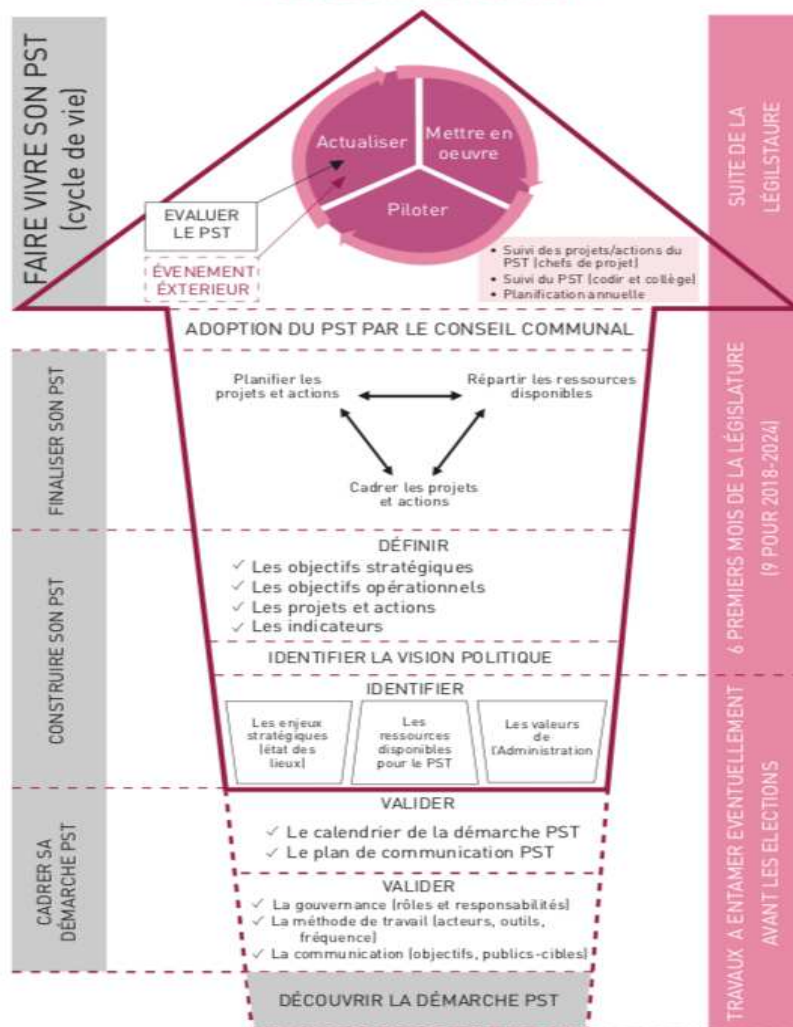
Le **volet externe** est centré sur les missions du pouvoir local et sur le développement de la cité.

Le **volet interne** est centré sur l'administration et son fonctionnement. Celui-ci doit bien entendu servir le volet externe.

Le PST est conçu comme une démarche évolutive, qui doit faire l'objet d'une évaluation en vue d'éventuelles adaptations ou révisions en fonction de différents facteurs tels que les contraintes extérieures, les opportunités, les nouveaux besoins, les circonstances imprévues.

Ce mode de gestion est la transposition, sur le plan local, des principes du new management public. La démarche du PST peut se résumer au travers du schéma ci-après proposé par l'Union des Villes et Communes de Wallonie.

- LA DÉMARCHE PST -



Il convient de préciser que le PST vise principalement les projets nouveaux, les initiatives nouvelles à implémenter au regard des différentes missions de la commune. Il n'a donc pas pour but de reprendre toutes les actions déjà existantes, ni les missions obligatoires des pouvoirs locaux régis, notamment, par les dispositions réglementaires.

En outre, il n'est ni concevable, ni réaliste d'inscrire dans un tel programme des objectifs et actions pour l'ensemble des secteurs et compétences qu'une commune ou un CPAS est susceptible de gérer.

La programmation implique, intrinsèquement, de poser des choix pour allouer les ressources et utiliser l'énergie de l'administration à la réalisation d'objectifs estimés prioritaires par l'exécutif.

Le PST ne doit pas être un carcan. Ce n'est pas parce qu'une action, qu'il apparaît à un moment opportun de réaliser, n'est pas inscrite dans le PST que l'autorité politique doit s'interdire de la mener à bien. De même, l'autorité doit pouvoir prendre la responsabilité d'abandonner une action inscrite dans le PST si elle s'avère inopportune ou inefficace.

Enfin, le PST est une feuille de route qui impacte de manière importante les administrations concernées. En effet, il revient à l'administration d'opérationnaliser la programmation ainsi adoptée avec les ressources qui leur seront fournies. Le PST implique une nécessaire coopération entre l'administration et les décideurs politiques.

Méthodologie

Le PST du CPAS a été co-construit par le Conseil de l'Action Sociale et l'administration. Ce travail conséquent a débuté en avril 2019. Les objectifs stratégiques découlent directement de la déclaration de politique sociale (DPS) votée par le Conseil de l'Action Sociale en début de législature.

Dès la constitution du nouveau Conseil de l'Action Sociale, sur base du diagnostic des réalités et enjeux sociaux du territoire communal préalablement établi par le Directeur général, une Déclaration de Politique Sociale (DPS) pour la législature 2019-2024 a été arrêtée en date du 25/02/2019. Cette DPS a été affichée pour les membres du personnel.

Un premier CODIR (chefs de service) a été convoqué en avril 2019 par le Directeur général qui a exposé les volets légal et philosophique du Programme Stratégique Transversal et fixé un calendrier.

Un référent PST a été désigné en mai 2019 pour jouer le rôle de support (opérationnel, réflexif) aux côtés du DG.

Pour chaque étape, nous avons presque constamment travaillé en deux temps :

- Dans un 1^{er} temps :
 - L'amorce du travail par mails à la demande du Directeur général demandant de réfléchir à une certaine phase du processus (définition des attentes, des priorités, etc.) en vue d'une réflexion plus globale en CODIR. Chaque membre du CODIR travaillait en solo dans un délai déterminé. Libre à eux d'impliquer leurs équipes ou d'autres collègues.
 - Le DG et le référent PST travaillaient en parallèle sur la même étape
- Dans un second temps :

Une fois les travaux rassemblés par le DG, la mise en commun permettait de comparer la réflexion de la direction générale et celle des responsables des services. A chaque étape, un document de travail émanant de la mise en commun a été présenté à l'autorité politique.

La majorité politique a travaillé également de son côté, au fur et à mesure, des documents de travail transmis et apportaient ces différentes remarques et réajustements par l'intermédiaire de la Présidente. Parallèlement, ce document a été présenté à l'ensemble des conseillers qui ont pu également émettre leurs remarques. Plusieurs rencontres entre le Directeur général et la Présidente ont également permis d'affiner un document de travail commun.

A partir de septembre 2019, pour élargir la réflexion sur le PST, il a été privilégié des réunions avec le CODIR élargi aux assistantes sociales en chef et directrices de crèche et/ou Madame La Présidente.

Le document a été rédigé au départ des statistiques communales produites par l'IWEPS, du profil sociodémographique établi par Belfius, des chiffres disponibles auprès des administrations fédérales et régionales et grâce à la collecte de données internes.

Par ailleurs, le contexte général des entités locales pointe des finances communales et des CPAS en berne. Les finances du CPAS d'Ottignies-Louvain-la-Neuve ne fait pas exception. Une attention particulière des conseillers a donc été menée pour développer ce PST dans ce contexte budgétaire difficile.

Ce PST aura toutefois un impact budgétaire !

Par « impact budgétaire », il faut entendre les éventuels coûts supplémentaires engendrés par les actions proposées. Les actions qui peuvent, a priori, être réalisées en interne avec les ressources en place ont été considérées comme n'ayant pas d'impact budgétaire.

Les différents impacts budgétaires ont en outre dû faire l'objet d'un certain arbitrage tant par les conseillers que par le comité de pilotage du PST.

La démarche du PST s'est étirée de avril à décembre 2019.

La Déclaration de Politique Sociale (DPS)

Le CPAS d'Ottignies-Louvain-la-Neuve accentuera son ACTION afin de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine – Article 1er de la Loi organique des centres publics d'action sociale du 8 juillet 1976.

Au cours de cette législature, le conseil entend suivre plusieurs grands axes : l'insertion et la réinsertion socioprofessionnelle ; la problématique de la personne âgée ; l'accueil ; la petite enfance ; la coordination sociale ; l'information.

De manière transversale des synergies seront recherchées avec la Ville, une attention particulière sera portée aux situations de handicap, à l'accès à la santé et à la problématique de la mobilité.

L'insertion et la réinsertion socioprofessionnelle et sociale

Dans un contexte socioéconomique difficile, le CPAS est le dernier rempart à l'exclusion sociale.

Le CPAS se doit de permettre aux personnes de retrouver davantage d'autonomie et de rester connectées à notre société, de participer à la vie locale, d'accéder aux services. Il se doit aussi d'avoir une approche préventive des problèmes.

Une attention particulière sera mise dans l'accompagnement des personnes bénéficiant d'un revenu d'intégration.

Des priorités sont fixées :

- Dynamiser les remises à l'emploi notamment via les contrats articles 60§7 et 61
- Renforcer le dialogue et la collaboration avec les acteurs de terrains ; Onem, Forem, maison de l'emploi, ALE, Collectif des femmes, Mire BW etc...
- Développer le service d'insertion sociale (pour les personnes qui sont très éloignées de l'emploi)

La personne vieillissante

La priorité est de permettre à la personne vieillissante de pouvoir continuer son projet de vie à son domicile. Néanmoins, ce maintien à domicile s'accompagne, avec le temps, de problématiques de solitude, de mobilité,...

Le CPAS joue un rôle important car il permet aux personnes de bénéficier d'accompagnements et de services.

La politique du maintien à domicile sera développée.

Des priorités sont fixées :

- L'analyse et l'adaptation du service des repas à domicile (via une étude et une procédure de marché public où nous serons attentifs entre autre à l'alimentation locale et de saison)
- Une réflexion en vue d'apporter une réponse à la problématique de la mobilité pour les personnes âgées et ou isolées

Si la personne n'est plus capable de rester chez elle ou désire autre chose, elle sera accompagnée dans ses recherches et des solutions innovantes pourront être recherchées.

Le projet de maison de repos et de soins avec si possible un centre de jour est lancé, nous serons proactif pour sa réalisation. Il s'agira du projet « phare » de la législature.

L'accueil

Le CPAS s'attachera à accueillir au mieux toute personne quel que soit son origine.

La petite enfance

Le CPAS sera toujours à la recherche de place d'accueil pour les enfants.

Il s'attachera à avoir des milieux d'accueil conviviaux et un personnel à la pointe.

La santé

Le CPAS sera partenaire actif voire proactif de toutes initiatives l'impliquant en matière de santé publique principalement dans ses aspects prévention et accessibilité.

Une attention particulière sera accordée à la santé mentale et aux assuétudes.

La coordination sociale

Si le CPAS occupe un rôle central dans la politique sociale menée à Ottignies-Louvain-la-Neuve, il ne peut néanmoins mener sa mission sans collaboration. Le tissu associatif est important et il y a lieu de profiter des compétences de chacun.

Des priorités sont fixées :

- La réalisation « d'un cadastre » des associations
- Le développement de mode de partenariats innovants et volontaristes
- L'objectif est de dynamiser et concrétiser de manière optimale un réseau interactif pluraliste large et ouvert de l'action sociale en collaboration avec le mouvement associatif, les citoyens et tout partenaire potentiel du secteur publique et privé.

Information et communication

Le rôle du CPAS est méconnu et parfois incompris. Il est donc important de mieux communiquer et d'apporter de la transparence sur l'action du centre.

Une priorité est donnée :

- Utiliser tous les moyens mis à disposition (site internet, bulletin communal) afin de faire connaître l'action du CPAS mais également le travail du personnel et des conseillers.

En conclusion

Les conseillers de l'action sociale sont désireux de soutenir le travail social et de maintenir/développer les services et ce, pour autant qu'ils continuent à répondre à des besoins réels.

Ils s'engagent à suivre l'évolution des besoins afin d'adapter les réponses tout en recourant au maximum aux subsides et ce avec la collaboration des services.

Une phase d'évaluation de la situation actuelle, l'élaboration d'un plan et sa mise en œuvre seront établis ainsi qu'un budget permettant de choisir les priorités. Tout cela sera concrétisé dans le cadre du PST en partenariat avec les services.

Objectifs stratégiques et opérationnels

Au départ de la vision politique de la commune arrêtée dans la Déclaration de Politique Sociale, le PST est construit verticalement autour d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels et d'actions.

Il s'agit bien d'implémenter une culture de la gestion par objectifs. On distingue les objectifs selon leur caractère stratégique ou opérationnel.

L'objectif stratégique se définit sur le registre de « l'ETRE » : que voulons-nous être dans 6 ans ? C'est un objectif qui se veut à long terme (une législature) et qui définit la vision des autorités politiques.

L'objectif opérationnel se définit sur le registre du « FAIRE » : que voulons-nous faire ? Il s'agit donc de définir des projets permettant de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques. Plusieurs objectifs opérationnels peuvent décliner l'objectif stratégique.

L'action se définit sur le registre du « COMMENT » : qui va faire quoi, quand et avec quels moyens ?

Plusieurs actions déclinent un objectif opérationnel.

Notre PST se développe autour de 5 grands Objectifs Stratégiques :

1. Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité
2. Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente
3. Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise
4. Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
5. Etre un CPAS connu et reconnu

Le tableau repris ci-après synthétise notre structure d'objectifs stratégiques et opérationnels.

OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité
OP1 - Poursuivre le développement d'une politique de la Petite enfance de qualité
OP2 - Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration
OP3 - Développer l'insertion sociale pour les personnes bénéficiant d'une aide du CPAS
OP4 - Développer l'offre de services à la personne vieillissante
OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente
OP5 - Mener une politique de Ressources Humaines (RH) attentive et innovante pour son personnel
OP6 - Maintenir un personnel de qualité
OP7 - Mener une réflexion sur les pensions
OP8 - Améliorer la transparence des procédures institutionnelles et la continuité des services
OS3 - Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise
OP9 - Favoriser la communication "interne" et la transversalité
OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
OP10 - Optimiser et analyser le coût des services
OP11 - Valoriser le patrimoine du CPAS en assurant la rénovation, l'entretien et la maintenance régulière des bâtiments dont le CPAS est le propriétaire et/ou le gestionnaire
OP12 - Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS
OP13 - Structurer une politique d'achat globalisée, éco-responsable et locale
OP14 - Développer les outils informatiques
OP15 - Mettre en place une dématérialisation des documents administratifs
OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu
OP16 - Développer des Synergies CPAS/Ville et CPAS/CPAS
OP17 - Favoriser le travail en réseau dans le cadre de conventions avec de nouveaux partenaires
OP18 - Faire connaître l'action du CPAS en dehors de l'institution

Nos projets

La philosophie d'un PST s'inscrit dans une logique d'action et non d'acteurs. Ainsi, une action n'est pas élaborée en fonction de l'acteur qui la portera. Une fois l'action définie en fonction de l'objectif qu'elle doit servir, l'autorité évalue l'acteur le plus en capacité de la réaliser et la lui confie.

Une action = le « FAIRE CONCRÈTEMENT ».

Une ou plusieurs actions vont être définies dans le cadre d'un objectif opérationnel.

Pour définir une action, on peut se poser la question suivante : « QUE VA-T-ON FAIRE CONCRÈTEMENT POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF OPÉRATIONNEL ? ».

Une fois ce « QUOI » défini, une réponse devra également être apportée à la question suivante : « PAR QUI, QUAND ET AVEC QUELS MOYENS CE « QUOI » VA-T-IL ÊTRE RÉALISÉ ? »

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.

On trouvera ci-après la liste des 43 actions envisagées, détaillées en annexe.

A1 - Garantir le maintien de milieux d'accueil de qualité en offrant des milieux d'accueil conviviaux et un personnel formé
A2 - Augmenter le nombre de places d'accueil dans les milieux d'accueil du CPAS
A3 - S'adapter à la réforme de l'accueil de la Petite Enfance
A4 - Etudier la possibilité d'une gestion centralisée des demandes de place (listes d'inscription) pour l'ensemble des milieux d'accueil du CPAS et de la Commune (La crèche parentale les Tournesol)
A5 - Augmenter le nombre d'accueillantes d'enfants à raison de 1 par an
A6 - Mener une réflexion sur le sens et la qualité des mises à l'emploi
A7 - Etablir un rapport annuel relatif aux mises à l'emploi comprenant le calcul du taux d'engagement "à maintenir" via l'article 60 ainsi que l'analyse du "public" à mettre à l'emploi.
A8 - Maintenir un nombre de partenaires suffisant et adapté aux mises à l'emploi via les contrats art. 60
A9 - Terminer les travaux de l'espace bureaux/citoyens au rez-de-chaussée de la Chaussée de La Croix, 10
A10 - Augmenter les activités collectives pour les personnes trop éloignées de l'emploi, les personnes âgées et/ou isolées
A11 - Poursuivre l'analyse de la mise en place d'une Maison de Repos et de Soins (MRS) en collaboration avec la ville
A12 - Apporter une réponse à la problématique de la mobilité pour les personnes âgées et ou isolées
A13 - Utiliser un programme de Gestion des Ressources Humaines
A14 - Mettre en place une politique de gestion des recrutements
A15 - Adapter les statuts et le règlement de travail
A16 - Etablir des monographies de fonction pour l'ensemble du personnel

A17 - Mettre en place des plans de formations pour l'ensemble du personnel
A18 - Réfléchir à la mise en place d'un dispositif uniforme d'évaluation pour l'ensemble du personnel
A19 - Etablir un cadastre des évaluations
A20 - Procéder à l'évaluation de l'ensemble du personnel
A21 - Mettre en place un second pilier de pension pour le personnel contractuel
A22 - Mener une réflexion sur la statutarisation
A23 - Réaliser un manuel unique et uniforme des procédures institutionnelles, fiches mémo et tutoriels de l'ensemble des services
A24 - Mener une réflexion sur l'accueil des nouveaux travailleurs
A25 - Créer des groupes de travail inter-services sur des thématiques
A26 - Etablir et mettre en place un plan de communication interne
A27 - Définir des "valeurs institutionnelles" partagées au sein de l'administration
A28 - Aménager un réfectoire/ salle commune dans le bâtiment du siège du CPAS (Espace Cœur de Ville, 1)
A29 - Réaliser une étude du coût des services
A30 - Réaliser une étude de l'état des bâtiments et organiser un programme de maintenance et d'investissement
A31 - Réaliser une étude sur l'audit énergétique des bâtiments
A32 - Entreprendre une réflexion sur la mise en place de mesures visant à tendre vers le zéro déchet
A33 - Développer une offre de voitures partagées pour les déplacements dans le cadre des prestations effectuées par le personnel
A34 - Analyser la faisabilité de mettre à disposition des vélos (électriques) partagés pour le personnel du CPAS
A35 - Mettre en place des procédures de marchés publics globalisée et centralisée
A36 - Procéder au renouvellement du parc informatique
A37 - Mener une réflexion sur la dématérialisation en fonction de l'évolution des outils informatiques et de la législation
A38 - Poursuivre le travail de développement de synergies efficiente et respectueuse Ville/CPAS (locaux ouvriers,...)
A39 - Développer des marchés publics conjoints Ville/CPAS
A40 - Favoriser les collaborations entre CPAS et prioritairement finaliser le projet de "cluster" de CPAS pour la gestion mutualisée des dispositions légales en matière de RGPD
A41 - Développer les partenariats dans le cadre des missions du CPAS et/ou de thèmes particuliers
A42 - Mettre en production et tenir à jour un site internet propre au CPAS
A43 - Développer les informations au public et plus largement aux citoyens (articles journaux, bulletin communal, etc.)

Conclusion

A la lecture des différents constats établis dans le cadre de cette démarche PST, le CPAS d'Ottignies-Louvain-la-Neuve a à faire face à un certain nombre de défis. Cette démarche a également permis d'avoir une vision plus claire sur les forces et les faiblesses de notre CPAS, ainsi que sur les nécessaires changements à effectuer et les actions à entreprendre. Tous ces éléments expliquent que le PST du CPAS, bien que déjà très dense, se concentrera sur les actions qui présentent un caractère relativement « sûr » en terme de concrétisation. Ce PST pourra, par la suite, être enrichi d'autres propositions qui pourront s'échelonner tout au long de la mandature et en fonction également de l'évolution de la situation sociale de la commune.

Ce PST fait apparaître les actions dont le financement est acquis mais aussi celles dont les sources de financement ne sont pas confirmées, parce que tributaires de pouvoirs subsidiant, mais qui ont fait ou feront l'objet de demandes de subsides. Il convient de souligner que la budgétisation par projet pour une période allant jusqu'à 2024 s'est avérée relativement complexe parce que, d'une part, certaines actions n'ont pas encore atteint le stade de maturité nécessaire pour être budgétisées et, d'autre part, les incertitudes financières évoquées ci-dessus induisent une certaine prudence dans les propositions envisagées.

Le PST est pour le CPAS d'Ottignies-Louvain-la-Neuve une véritable opportunité. Considéré comme un nouvel outil de management, il importera, au cours des mois et années à venir, de le découvrir, le faire connaître, l'implémenter, l'évaluer et, au besoin, l'actualiser.

En somme, il s'agira de s'approprier pleinement l'outil et de le faire vivre !

Le travail est certes de longue haleine mais nous gageons qu'en adoptant cette démarche stratégique le CPAS d'Ottignies-Louvain-la-Neuve sera, à l'horizon 2024, une institution avec un « visage nouveau » au fonctionnement amélioré et qui réponde de manière plus efficace et plus élargie aux besoins de la population et de ses collaborateurs. Nous croyons aux forces vives de nos agents et à la capacité de mobilisation tant des agents que des Conseillers de l'action sociale, tous concernés par le devenir de l'institution et soucieux de faire face aux défis sociaux et sociétaux en lui permettant de remplir au mieux ses nombreuses missions.

Le présent PST n'est donc que la première étape d'un processus à plus long terme et non une finalité en soi ; il constitue un outil de gestion partagé, participatif et évolutif permettant d'accompagner et de suivre le CPAS dans son développement et sa recherche d'un service public de haute qualité.

Annexe 1 : les fiches détaillées pour chaque projet

Fiche action/projet			
A1- Garantir le maintien de milieux d'accueil de qualité en offrant des milieux d'accueil conviviaux et un personnel formé			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP1-A1	01/10/2019	31/12/2024 (indéterminée)	En cours
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP1 - Poursuivre le développement d'une politique de la Petite enfance de qualité		

Contexte

Une réforme de la Petite Enfance doit voir le jour en 2020. Il y a encore beaucoup d'inconnues par rapport à cette réforme, cependant, des refinancements sont à prévoir pour le renforcement de l'encadrement des enfants et donc de la qualité. Cette réforme doit permettre de poursuivre la réflexion du département de la petite enfance sur la qualité de l'accueil au sens large. Tous les spécialistes de la petite enfance le disent : les 1000 premiers jours sont sacrés pour le développement de l'enfant. Une crèche aujourd'hui, c'est devenu indispensable ! Les crèches et les garderies ne sont plus les simples lieux de garde d'antan, mais des lieux de rencontre permanents entre des parents et des puéricultrices, des psychologues, des assistants sociaux où il est possible de faire état d'une difficulté rapidement, sans stigmatisation.

Description

Un consensus devra être trouvé sur le concept de qualité dans les milieux d'accueil. Toutefois, tout le monde s'accorde que cette qualité de l'accueil doit être garantie par des milieux d'accueil conformes, bien équipés et conviviaux et un personnel, en suffisance, formé et compétent. Cette qualité est et doit toujours être questionnée.

Risques

- manque de budget;
- les contraintes pour les adaptations du règlement de travail et modification du cadre
- difficulté d'organisation des services ;
- difficulté de recruter du personnel qualifié

Indicateurs

1. Remplacement de la directrice de crèche de la Pyramide (suite départ à la pension)
2. Engagement de 4.5 puéricultrices jusque 2024 (pour répondre aux normes de la réforme).
3. Evaluation du marché repas par un organisme extérieur en 2020
4. Au minimum 25% (agents différents par année) du personnel des milieux d'accueil doit suivre une formation individuelle (hors journée pédagogique) à partir de 2020.
5. Organisation de 5 réunions d'équipes / milieu d'accueil en soirée dès 2020
6. Organisation de minimum 2 animations / sections de milieu d'accueil par an dès 2020

Impact budgétaire : Oui

Cette action doit être combinée avec les actions 2 et 3 du PST.

La réforme de la Petite Enfance ne fixe pas encore de manière claire les modalités de subventionnement. Toutefois, il est prévisible selon les textes actuels qu'une partie importante de ces engagements puissent être compensée par les recettes de subventions de l'ONE. L'augmentation de l'accueil générera également des recettes de prestations.

En 2020

Coût annuel 1 puéricultrice = 38000€ - Besoin de 1ETP puér. aux Colibris et 2,5ETP (puér.) à la Pyramide - Recettes idem sur base des subventions ONE + Recettes de prestations supplémentaires pour 4 enfants supplémentaires = +/-250€x4eptsx10mois

Estimation évaluation Marché repas = 3000€

Investissement : pour la mise en conformité 100€/enfant sur 3 ans soit 88000€/3 (recette de la Province de 70%) et 20000€ pour les 3 milieux d'accueil pour des jeux, aménagements, machines, etc. soit un total arrondi à 50000€

En 2021

Besoin 1ETP puer. volante pour Les Colibris/Halte (fonds propres)

Investissement de 20000€ pour les 3 milieux d'accueil pour des jeux, aménagements, machines, etc.

En 2022 : Investissement de 20000€ pour les 3 milieux d'accueil pour des jeux, aménagements, machines, etc.

En 2023 : Besoin de 2ETP puér. aux Colibris pour passage de 21 places à 28 places - Recettes sur base des subventions ONE + Recettes de prestations supplémentaires pour 7 enfants supplémentaires = +/-250€x7eptsx10mois

Investissement de 20000€ pour les 3 milieux d'accueil pour des jeux, aménagements, machines, etc. + 20000€ pour l'aménagement des Colibris de 21 à 28 places

En 2024 : Investissement de 20000€ pour les 3 milieux d'accueil pour des jeux, aménagements, machines, etc.

Fiche action/projet			
A2 - Augmenter le nombre de places d'accueil dans les milieux d'accueil du CPAS			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP1-A2	01/10/2019	31/12/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP1 - Poursuivre le développement d'une politique de la Petite enfance de qualité		

Contexte

Le taux de couverture est le rapport entre le nombre total de places et une estimation du nombre d'enfants en âge de fréquenter les milieux d'accueil. Le Brabant Wallon bénéficie d'une couverture de l'accueil plus importante par rapport aux autres provinces wallonnes et Bruxelles (52.3% au 01/01/2018 soit 29.9% en subventionné et 22.4% en non-subventionné)(ONE). Plus spécifiquement la commune d'Ottignies-LLN se situe en 3^{ème} position en Wallonie de la couverture d'accueil avec 85.9 places pour 100 enfants ; 654 places soit en 6^{ème} position au niveau wallon et offrant donc une capacité d'accueil plus importante que de nombreuses grandes villes (walstat).

Le CPAS, depuis de nombreuses années, est un acteur important dans l'offre de places d'accueil pour la petite enfance sur le territoire communal en proposant 128 places via ses différentes structures (soit +/-20% des places de l'ensemble du territoire), par ailleurs diversifiées et répondant à de nombreux besoins :

- La crèche : « la Pyramide » : 48 places
- La MCAE : « Les Colibris » : 18 places
- La Halte garderie : « Les Poussins du Coin » : 18 places
- 3 co-accueils : 3x8 places = 24 places
- Le service d'accueillantes : 5 accueillantes x 4 places = 20 places

Bien que la commune bénéficie d'un taux de couverture important, le CPAS souhaite renforcer l'offre d'accueil « publique » pour permettre à toute famille du territoire, quelle que soit sa situation, d'avoir la possibilité pour leur enfant d'intégrer un milieu d'accueil.

Description

La réforme de la Petite Enfance qui doit entrer en vigueur dès le 01/01/20 prévoit une obligation d'accueil par multiple de 7. La Pyramide devra très vite accueillir 49 au lieu de 48 et 21 au lieu de 18 pour Les Colibris. Les autres milieux d'accueil ne sont pas concernés par ces nouvelles mesures.

Par ailleurs, le déménagement de la MCAE « Les Colibris », fin juillet, dans de nouveaux bâtiments de l'école Notre-Dame à Céroux-Mousty donne de nouvelles perspectives d'accueil. Au regard de l'aménagement de ces nouveaux espaces, il est estimé que le CPAS pourrait accueillir 28 enfants. Une analyse devra être réalisée pour voir les opportunités d'attendre une nouvelle programmation de l'ONE et/ou développer son offre d'accueil sur fonds propre.

Risques

- Le taux de couverture déjà élevé de la Commune d'Ottignies-LLN
- Pas de délais fixés pour une nouvelle programmation de l'ONE (plan cygogne)
- Les budgets (4000€ / enfant avec subvention – donc sans subvention coût supplémentaire)
- Limite matérielle (taille des bâtiments)

Indicateurs

1. Passer de 48 places à 49 places à la Pyramide dans le cadre de la réforme, dès 2020.
2. Passer de 18 places à 21 places aux Colibris dans le cadre de la réforme, dès 2020
3. Passer de 21 à 28 places aux Colibris pour 2025 dans le cadre d'un nouveau plan cigogne

Impact budgétaire : Oui

Idem A1.

Fiche action/projet		A3 - S'adapter à la réforme de l'accueil de la Petite Enfance		
Référence	Début	Fin	Statut	
OS1-OP1-A3	01/10/2019	31/12/2024	En cours	
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité			
Objectif opérationnel	OP1 - Poursuivre le développement d'une politique de la Petite enfance de qualité			

Contexte

Le secteur de l'accueil de la petite enfance a connu d'importantes évolutions sans que sa législation n'ait été modifiée. Les professionnels n'ont cessé de s'adapter aux évolutions familiales et sociétales afin d'augmenter la qualité des services offerts. Malgré cela, certains besoins ne sont toujours pas totalement comblés.

Une réforme des milieux d'accueil de la petite enfance était annoncée depuis 2013. Il aura fallu attendre 6 ans pour la voir se concrétiser dans des textes législatifs. Le Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles a récemment approuvé un arrêté qui va redéfinir tout le paysage de l'accueil de la petite enfance. Un texte qui entrera en vigueur le 1er janvier 2020 et qui propose un système plus cohérent et davantage axé sur l'accessibilité.

Bien que certaines mesures semblent encore floues ou faire l'objet d'un recours, cette réforme est un nouveau défi auquel le CPAS devra s'adapter et qui ne sera pas sans conséquences sur ses milieux d'accueil : plus large accessibilité des milieux d'accueil, augmentation du nombre d'enfants à accueillir, modifications des modalités de subventionnement et du personnel d'encadrement, etc.

Description

Concrètement, les défis qu'il faudra relever pour la mise en place des mesures de la réforme :

- Calcul des places d'accueil

A partir du 1/1/2020, le nombre de places par milieu d'accueil se calculera par multiple de 7.

La « Pyramide » passera de 48 à 49 places.

Les « Colibris » passera de 18 à 21 places.

Les « Poussins du Coin » (= Halte d'accueil) n'est pas concernée par cette mesure.

- Un meilleur subventionnement des milieux d'accueil qui élargissent leurs horaires et/ou accueillent des publics spécifiques SI
 - o Augmentation du nombre d'heures d'ouverture : Les milieux d'accueil devront être ouverts 11h30/jour entre 6h et 19h et au minimum 220 jours par an.
 - o Application des tarifs en fonction des revenus des parents et qui accordent une priorité de 20 à 50% de leur capacité pour répondre à des besoins spécifiques (enfant porteur d'un handicap, situation d'urgence dans le cadre de prévention et protection de l'enfant, situations de vulnérabilité socioéconomique des parents liées à l'employabilité, etc.)
- Un encadrement de plus grande qualité : augmentation du nombre d'ETP : Obligation d'avoir 1,5 ETP en personnel d'encadrement pour 7 enfants. Le personnel de direction et le personnel psycho-médico-social pourrait devoir être également renforcé.

Risques

- Manque d'informations sur les budgets alloués (subsidés pas spécifiés par le Gouvernement de Fédération Wallonie-Bruxelles ; impossibilité de se positionner sur le choix de convertir les points APE affectés aux puéricultrices)
- Manque d'informations sur le planning de ces mesures (délais des mesures transitoires)
- Nécessité de Changement des statuts / du règlement de travail

Indicateurs

1. Prise d'un engagement auprès de l'ONE de la volonté d'intégrer la réforme pour le 31/12/2019
2. Arrêt d'un modèle d'organisation devant permettre les nouvelles exigences d'accessibilité (horaires et normes d'encadrement) prévues dans la réforme pour le 31/12/2020

Impact budgétaire : Oui

Idem A1.

Fiche action/projet	A4 - Etudier la possibilité d'une gestion centralisée des demandes de place (listes d'inscription) pour l'ensemble des milieux d'accueil du CPAS et de la Commune (La crèche parentale les Tournesol)		
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP1-A4	01/01/2020	30/06/2020	A l'étude
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP1 - Poursuivre le développement d'une politique de la Petite enfance de qualité		

Contexte

Il est prévu dans la réforme de la Petite Enfance devant voir le jour au 01/01/20 que l'ONE mette en place un système informatique de gestion centralisé des pré-demandes d'accueil. Ce dernier aura pour objet de faciliter la recherche et de favoriser l'accessibilité des places d'accueil ainsi que de créer un contact direct entre les parents et les milieux d'accueil. L'ONE sera en charge du pilotage du système et de la programmation. Les demandes d'accueil devront obligatoirement être introduites à l'avenir par le biais de ce système qui offre une meilleure visibilité de la demande exprimée par les familles. Concrètement, chaque milieu d'accueil disposera d'un outil informatique afin d'encoder les demandes d'accueil des parents. L'ONE aura dès lors une vue d'ensemble sur l'ensemble des demandes et les parents pourront suivre l'état d'avancement de leur dossier en toute transparence.

Description

La crèche parentale « Les Tournesols », apparentée à une crèche publique, devrait pouvoir bénéficier du soutien administratif prévu par cette gestion centralisée organisée par le CPAS. Le projet pédagogique des « Tournesols » n'est pas évident à faire coïncider avec les projets pédagogiques des autres milieux d'accueil et nécessiterait un renfort en personnel pour la gestion de la liste d'attente de cette nouvelle crèche.

Risques

- Risque de transformation du projet pédagogique et du public-cible car constat que la crèche parentale ne soit pas l'outil le plus pertinent pour développer la politique de la petite enfance
- Budget car renforcement du personnel

Indicateurs

1. Rencontre avec le PO de la crèche Les Tournesols et rapport sur la faisabilité au Conseil de l'Action Sociale pour le 30/06/2020

Impact budgétaire : Aucun

Fiche action/projet			
A5 - Augmenter le nombre d'accueillantes d'enfants à raison de 1 par an			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP1-A5	01/01/2020	31/12/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP1 - Poursuivre le développement d'une politique de la Petite enfance de qualité		

Contexte

Pas de chômage, pas de rémunération stable, pas de congés parentaux : la précarité du statut d'accueillante rend plus difficile le recrutement. Dès 2020, elles bénéficieront d'un nouveau statut. Objectif : contrer la baisse enregistrée ces dernières années.

Le nombre d'accueillantes diminue un peu plus chaque année. Du côté des accueillantes conventionnées, les arrivées compensent à peine les départs sans pouvoir créer de nouvelles places au sein du secteur.

En 2017, un projet pilote a été lancé et a permis à 700 accueillantes d'obtenir le statut de travailleur salarié à domicile. Un statut offrant les droits sociaux dont elles étaient privées, et garantissant un revenu stable. Dès le 1er janvier 2020, toutes les nouvelles accueillantes engagées à partir du 1er janvier 2020 devront l'être sous ce statut. Quant aux autres, déjà en place, la transition se fera progressivement jusqu'en 2025.

Description

Actuellement, le CPAS a « en fonction » :

- 5 accueillantes d'enfants
- et 6 co-accueillantes (qui ne sont cependant toujours pas concernées par le nouveau statut de salariée).

L'engagement d'une accueillante d'enfants est prévu dès 2020. Cependant, dans les prochains mois ou années, 3 des 5 accueillantes toujours en place arrêteront leurs activités.

Par ailleurs, la réforme de la Petite Enfance prévoirait la fin des co-accueils au 01/01/2023.

Bien que la volonté du CPAS soit d'augmenter le nombre d'accueillantes, le défi de maintenir le nombre d'accueillantes actuel semble déjà de taille.

Par ailleurs, à l'horizon 2025, si un service n'a pas au moins 9 accueillantes, il y aura l'obligation de conventionner avec d'autres services d'accueillantes pour atteindre le chiffre d'au moins 9. Cela pourrait avoir sans doute des conséquences sur le recrutement de nouvelles accueillantes, sur les emplois actuels et sur l'autonomie du projet pédagogique.

Risques

- La réforme pouvant être une contrainte pour certaines accueillantes
- Le coût pour le CPAS puisque les accueillantes devront toutes être salariées fin 2025
- La diminution d'accueillantes (plusieurs prennent leur pension dans les 5 prochaines années)
- Les co-accueils prendront fin en 2023
- Possibilité de devoir fusionner en 2025 avec une autre commune si Ottignies n'a pas au minimum 9 accueillantes sur son territoire

Indicateurs

1. Engagement d'une accueillante par an à partir du 01/01/2020
2. Engagement d'une accueillante à chaque départ d'une accueillante actuelle
3. Clarification du devenir des co-accueils (et de ses accueillantes) – rapport Conseil de l'Action Sociale pour 1er trimestre 2021

Impact budgétaire : Oui

Coût d'une accueillante (D2 - ancienneté 0) = 40500€ - recettes subvention ONE de 36400€

Fiche action/projet			
A6 - Mener une réflexion sur le sens et la qualité des mises à l'emploi			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP2-A6	01/01/2020	31/12/2021	En cours
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP2 - Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration		

Contexte

Le travail est toujours le levier le plus important pour lutter contre la précarité. Le service insertion a pour finalité d'amener un maximum de bénéficiaires à s'insérer professionnellement. Pour y arriver le service développe un ensemble d'actions d'accompagnement permettant à chaque personne de suivre un parcours d'insertion individualisé. L'application de l'art 60§7 et de l'art 61 est un outil essentiel. En dehors des services internes, il a été nécessaire, au fil des années, de développer des collaborations externes pour augmenter le nombre et la diversité des postes à proposer aux personnes prêtes à être confrontées au monde du travail. Toutefois, cela ne semble pas ou plus suffire. Le service insertion s'interroge sur les réponses à donner à un public qui semble de plus en plus « éloigné de l'emploi ». Découle de ce constat, une plus grande difficulté à trouver des partenaires « adéquats » mais également un plus grand nombre de contrats se terminant de manière anticipée.

Description

En 2019, le service a procédé à une analyse sur le profil des personnes suivies au service insertion. Sur cette base, le service insertion va faire appel à un « intervenant extérieur » afin de mener une réflexion sur le sens et la qualité des mises à l'emploi. Des pistes devront être proposées et l'étude complétée par une « analyse » de la situation des personnes 6 mois après la fin du contrat pour permettre au CPAS de disposer d'outils vérifiant si l'insertion professionnelle est durable et pérenne.

Risques

- Avoir une équipe d'insertion « stable »
- Déterminer un profil d'intervenant et de manière précise l'objet de l'étude
- Procédure de marchés publics (consultation pour trouver un intervenant)

Indicateurs

1. Avoir une équipe d'insertion "stable" (30/06/2020)
2. Déterminer « un profil d'intervenant » et de manière précise « l'objet » de l'étude, la consultation pour trouver un intervenant et l'étude (30/04/2021)
3. Présentation du rapport au Conseil de l'Action Sociale pour le dernier trimestre 2021

Impact budgétaire : Oui

Estimation du coût de l'étude : 30000€

Fiche action/projet **A7 - Etablir un rapport annuel relatif aux mises à l'emploi comprenant le calcul du taux d'engagement "à maintenir" via l'article 60 ainsi que l'analyse du « public » à mettre à l'emploi.**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS1-OP2-A7	01/04/2022	31/03/2024	A l'étude
------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité

Objectif opérationnel OP2 - Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration

Contexte

Cette action se situe dans la suite de l'action 6 (réflexion sur le sens et la qualité des mises à l'emploi) et doit permettre de répondre aux besoins du public et des partenaires. Par ailleurs, chaque personne qui passe d'un RIS à une mise à l'emploi sous contrat article 60§7 à un coût moins élevé pour le CPAS.

Description

Le service insertion devra établir un rapport annuel qui devra comprendre:

- Une analyse des mises à l'emploi de l'année précédente (N-1)
- Une analyse « de l'après » contrat article 60 pour les personnes ayant terminés leur contrat l'année précédente (N-1)
- Des propositions d'adaptations éventuelles des réponses à apporter (article 60 ou autres) et des objectifs (taux) pour N+1

Risques

- Que l'étude (prévue au A6) ne soit pas terminée et/ou n'apporte pas les réponses souhaitées
- La fin du projet FSE (2021) et les moyens humains pour établir un nouveau projet
- Les moyens humains (temps)

Indicateurs

1. Avoir une équipe d'insertion « stable » (30/06/2020)
2. Présentation d'un rapport annuel sur base des données du service au Conseil de l'Action Sociale d'avril chaque année à partir de 2021

Impact budgétaire : Non

Ce projet est toutefois dépendant de la pérennisation de la subsideation du projet FSE (120000€/an).

Fiche action/projet A8 - Maintenir un nombre de partenaires suffisants et adaptés aux mises à l'emploi via les contrats art 60.			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP2-A8	01/07/2021	30/06/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP2 - Renforcer la politique d'insertion professionnelle pour les personnes bénéficiaires d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale équivalente au revenu d'intégration		

Contexte

L'application de l'art 60§7 et de l'art 61 est un outil essentiel. En dehors des services internes, il a été nécessaire, au fil des années, de développer des collaborations externes pour augmenter le nombre et la diversité des postes à proposer aux personnes prêtes à être confrontées au monde du travail. Le service insertion constate une grande difficulté à mettre en adéquation les attentes des partenaires et « le profil » des personnes à mettre à l'emploi. L'étude (A6) devrait ouvrir des pistes afin de pouvoir adapter les réponses au public. Parallèlement, il s'agira d'analyser les résultats et les méthodes en vue de les optimiser, pour permettre à un plus grand nombre de bénéficiaires d'arriver à l'emploi et par là à développer toujours plus nos collaborations en maintenant la qualité de celles-ci.

Description

Le service insertion devra :

- Trouver un équilibre entre le maintien d'un nombre de mises à l'emploi (partenaires traditionnels) et des projets plus spécifiques et individuels (partenaires pour une mise à l'emploi d'une personne avec un profil particulier)
- Rechercher des (nouveaux) partenaires "adaptés" aux spécificités du public
- Sensibiliser les partenaires à la spécificité de l'insertion et développer la notion de tutorat

Risques

- Que l'étude (prévue au A6) ne soit pas terminée et/ou n'apporte pas les réponses souhaitées
- La fin du projet FSE (au 31/12/2020)
- Les moyens humains (temps)
- Ne pas trouver de nouveaux partenaires
- De perdre des partenaires réguliers (par absence de public adapté)

Indicateurs

1. Avoir une équipe d'insertion « stable » (30/06/2020)
2. Présentation d'un rapport annuel sur base des données du service (spécificité du public prêt à l'emploi et les partenaires en attente d'une personne) au Conseil de l'Action Sociale d'avril chaque année à partir de 2021

Impact budgétaire : Non

Ce projet est toutefois dépendant de la pérennisation de la subsideation du projet FSE (120000€/an).

Fiche action/projet			
A9 - Terminer les travaux d'aménagement de l'espace bureaux/citoyens dans le bâtiment situé au n° 10 de la chaussée de La Croix à Ottignies			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP3-A9	01/04/2018	30/09/2020	En cours
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP3 - Développer l'insertion sociale pour les personnes bénéficiant d'une aide du CPAS		

Contexte

Face au constat d'un public plus éloigné de l'emploi, le CPAS a mis sur pied en 2012 des projets d'insertion sociale. Le service insertion qui pilote ce projet d'insertion sociale n'a jamais pu étoffer son offre d'activités d'insertion sociale car le CPAS (et la Ville) ne dispose d'endroits adaptés pour l'organisation de telles activités.

Depuis 2018, le CPAS rénove le rez-de-chaussée d'un bâtiment sis Chaussée de la Croix, 10 à 1340 Ottignies pour y créer un espace citoyens (subventionné en partie par la Province du BW) dans lequel ces activités d'insertion sociale pourront y trouver place.

Description

Il y a lieu de finaliser les travaux et l'aménagement du rez-de-chaussée du bâtiment situé Chaussée de la Croix, 10, pour fin du 1^{er} trimestre 2020.

Dans un seconde temps, il faut également réfléchir au projet d'occupation de l'espace citoyen (accessibilité, activités,...).

Risques

- Que les travaux prennent du retard
- L'absence de moyens humains

Indicateurs

1. Avoir une équipe d'insertion « stable » (30/06/2020)
2. Réception provisoire des travaux pour le 31/03/2020
3. Aménagement des locaux + entrée du service insertion dans les locaux (30/06/2020)
4. Ouverture de l'espace citoyen (01/10/2020)

Impact budgétaire : Oui

Ce projet ne doit cependant pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020. Dépenses déjà fixées au budget pour les projets extraordinaires (cuisines = 12500€ - jardin = 5000€ - façade = 5000€ - peinture = 10000€) - Recettes : SPP-IS (logement d'urgence = 10000€) – de la Province du BW pour l'Espace Citoyen (= 20000€)

Fiche action/projet			
A10 - Augmenter les activités collectives pour les personnes "éloignées" de l'emploi, les personnes âgées et/ou isolées			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP3-A10	01/10/2020	31/12/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP3 - Développer l'insertion sociale pour les personnes bénéficiant d'une aide du CPAS		

Contexte

Le CPAS est de plus en plus amené à aider des personnes isolées. En dehors de réponses individuelles, il est important d'avoir une approche plus collective pour aider ces personnes. L'isolement social et relationnel fragilise encore plus. Le CPAS doit aussi pouvoir remettre du lien et proposer des lieux d'échange. L'ouverture d'un espace "ouvert" doit également permettre à des personnes isolées qui ne dépendent pas du CPAS d'ouvrir la porte afin de participer à des activités et/ou simplement s'asseoir, discuter et se poser. En dehors de l'aspect insertion sociale du public CPAS, la création d'un espace "plus ouvert" (espace citoyen) pourrait également permettre de "toucher" des personnes qui ne font pas recours à leurs droits.

Description

Il y a lieu de finaliser les travaux et l'aménagement du rez-de-chaussée du bâtiment situé Chaussée de la Croix, 10, pour fin du 1^{er} trimestre 2020.

Dans un seconde temps, il faut également réfléchir à l'organisation et à la gestion de l'espace citoyen et construire un programme d'activités d'insertion adapté à la spécificité du public. Il faut également développer des partenariats « extérieurs » pour les activités et/ou pour l'accompagnement de personnes.

Risques

- Que les travaux prennent du retard
- L'absence de moyens humains
- La fin du projet FSE
- Que le lieu soit (trop) limité en termes d'espace en cas de réussite du projet (présence de nouvelles personnes)

Indicateurs

1. Ouverture de l'espace citoyen (01/10/2020)
2. Présentation au Conseil de l'Action Sociale des activités prévues pour l'année suivante (31/10/2020 -2021 - 2022 -2023)
3. Rapport annuel sur la fréquentation de l'espace citoyen (année N-1) (31/3/2021 - 2022 - 2023 - 2024)

Impact budgétaire : Indéterminé

Ce projet ne doit pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020. Ce projet est toutefois dépendant de la pérennisation de la subsideation du projet FSE (120000€/an).

Fiche action/projet A11 - Poursuivre l'analyse de la mise en place d'une Maison de Repos et de Soins (MRS) en collaboration avec la ville			
Référence	Début	Fin	Statut
OS1-OP4-A11	01/01/2020	31/12/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité		
Objectif opérationnel	OP4 - Développer l'offre de services à la personne vieillissante		

Contexte

La ville d'Ottignies-Louvain-la-Neuve n'a pas de maison de repos publique. Son taux de couverture (uniquement privé) était au 05/11/2018 de 42 lits (« 60 ans et + ») pour 1000 habitants alors que la moyenne en RW était de 51/1000. L'arrondissement de Nivelles avait un taux de couverture de 46/1000. On assiste à une augmentation du nombre de personnes de « 65 ans/plus » (qui représentait en 1992 6,7% de la population d'Ottignies et 17% fin 2018). Ce constat est le même pour les « 80 ans et + » qui représentaient 1,9% en 1992 et 4,8% en 2018. Cette tendance va naturellement s'accroître avec le temps et il faut donc trouver des réponses nouvelles en terme de lits Maison de Repos (MR)/Maison de repos et de soins (MRS). La création de places « publiques » est importante afin de garantir l'accès à tous et toutes aux MR/MRS.

Description

Le CPAS a introduit un dossier auprès de la RW afin d'obtenir un agrément pour la création de places MR/MRS. Le projet consiste en la construction d'une MR/MRS sur un terrain communal. Le terrain devra être « dépollué » : un subside a été reçu par la ville et ce projet est prévu dans le PST de la Ville. Il faut cependant attendre une programmation de la RW.

Risques

- Financier
- L'attente d'une programmation de la RW
- Absence de moyens humains ou de personnel qualifié (en interne) pour gérer ce type de projet

Indicateurs

1. Interpellation 1x/an de la Présidente auprès de la RW quant à l'évolution du dossier et information au Conseil de l'Action Sociale
2. Détermination de la collaboration avec la ville dans le 3 mois qui suivent l'accord de la RW

Impact budgétaire : Oui

Ce projet ne doit cependant pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020 : 100.000€ pour l'étude pour la création de la MR/MRS

Fiche action/projet **A12 - Apporter une réponse à la problématique de la mobilité pour les personnes âgées et ou isolées**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS1-OP4-A12	01/01/2020	31/12/2024	En cours
-------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique OS1 - Etre un CPAS qui garantisse à chaque citoyen un accueil et un suivi de qualité

Objectif opérationnel OP4 - Développer l'offre de services à la personne vieillissante

Contexte

Le CPAS ne dispose plus de services favorisant la mobilité des personnes âgées ou malades (plus de taxi social et plus de volontaires). Les services constatent qu'il y a toujours une demande pour que le CPAS puisse repropose un service pour faciliter les déplacements des personnes moins mobiles à bas revenus (personnes plus âgées, plus isolées ou plus fragilisées) ; et ce tant pour les RDV médicaux, que d'autres types de démarches (ex. : les courses, etc.).
 Une entreprise d'économie sociale (la « Centrale des Moins Mobiles ») a développé une offre de service permettant au CPAS, via des volontaires, d'assurer le transport de personnes, et ce avec toutes les garanties nécessaires (en matière d'assurance).
 Le CPAS a signé une convention avec cette entreprise mais n'a pas encore pu mettre sur pied le service à la population.

Description

Mettre en application la convention avec la Centrale des Moins Mobiles.
 Faire de la publicité sur le nouveau service proposé par le CPAS.

Risques

- Les moyens humains
- Ne pas trouver de nouveaux volontaires pouvant assurer ce service.

Indicateurs

1. Mise en exécution du service prévu dans la convention avec la Centrale des Moins Mobiles pour le 01/04/2020
2. Prévoir de la publicité pour faire connaître ce nouveau service (4^{ème} trimestre 2020)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet			
A13 - Utiliser un programme de Gestion des Ressources humaines			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP5-A13	01/01/2022	31/12/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP5 - Mener une politique de Ressources Humaines (RH) attentive et innovante pour son personnel		

Contexte

L'efficacité d'une administration repose, en majeure partie, sur l'efficacité de son personnel. Aussi, à ce titre, une attention particulière doit être portée sur ce dernier et ce, tout au long de sa carrière, soit, de son recrutement à son départ de l'institution. L'ensemble du personnel fonctionne mieux et est plus motivé lorsqu'il se sent considéré et traité justement. Une attention toute particulière (voir dans d'autres actions du PST) sera portée sur la procédure de recrutement et d'accueil, sur l'anticipation des départs et sur la formation du personnel. Le CPAS ne dispose pas d'un outil informatique spécifique à la gestion des ressources humaines. L'évolution du CPAS (augmentation du nombre de travailleurs, spécificité des fonctions,...) justifie l'utilisation d'un tel programme.

Description

Le CPAS doit se doter d'un outil de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui intègre notamment la gestion des compétences, l'organisation du suivi administratif des dossiers des travailleurs, la gestion du temps de travail,... Il y a également lieu de pouvoir générer des documents et rapports en fonction d'indicateurs déterminés (évaluations, absences,...). L'utilisation d'un tel outil doit permettre d'accompagner les travailleurs et d'anticiper les besoins institutionnels en matière de personnel.

Risques

- Ne pas avoir assez de temps (préparation, implémentation et gestion)
- Difficulté de bien déterminer les besoins
- Trouver un outil adapté (interface avec salaires, spécificité CPAS,...)
- Le coût financier

Indicateurs

1. Utilisation d'un outil informatique dynamique de Gestion des Ressources Humaines au 01/01/2023

Impact budgétaire : Oui

Le coût d'acquisition de l'outil est estimé à 20.000€. Le coût de la maintenance annuel est estimé à 5.000€.

Fiche action/projet			
A14 - Mettre en place une politique de gestion des recrutements			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP5-A14	01/03/2022	28/02/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP5 - Mener une politique de Ressources Humaines (RH) attentive et innovante pour son personnel		

Contexte

L'efficacité d'une administration repose, en majeure partie, sur l'efficacité de son personnel. Aussi, à ce titre, une attention particulière doit être portée sur ce dernier dès son recrutement. L'ensemble du personnel fonctionne mieux et est plus motivé lorsqu'il se sent considéré et traité justement et que les procédures de recrutement sont transparentes.

Par ailleurs, le CPAS doit pouvoir gérer une « mobilité croissante » dans son personnel ainsi qu'une complexité des postes à pourvoir. La « professionnalisation » des recrutements doit s'envisager dans le cadre d'une gestion des ressources humaines. La politique de recrutement doit être menée en prenant compte toute une série de compétences, à savoir notamment les compétences humaines, techniques, relationnelles,... Il faut également une politique maîtrisée, et préventive afin d'éviter de devoir répondre « en urgence » à des besoins de personnel.

Description

Il y a lieu d'établir « un cadastre » de tous les éléments essentiels à la mise en place d'une politique de gestion des recrutements (profils de fonctions, besoins, moyens financiers, planification des contrats,...). Sur cette base, il faut ensuite établir des procédures claires, simples et uniformes afin de pouvoir lancer des procédures en fonction des postes à pourvoir. L'utilisation du programme de gestion des RH et des profils de fonctions sont des éléments essentiels à la mise en place d'une politique de recrutement.

Risques

- Ne pas prendre le temps d'analyser tous les éléments essentiels du processus
- La compétence (actuellement très peu de personnes formées aux entretiens d'engagement)
- La collaboration positive des responsables de services (difficulté d'anticiper, de bien analyser, de trouver du temps)
- Trouver un bon outil informatique
- La quantité de postes à pourvoir

Indicateurs

1. Etablir le cadastre des éléments essentiels à la mise en place d'une politique de recrutement et fixation des besoins (formation pour les membres des commissions) et procédures (types de procédures à mettre en place en fonction des postes, etc.) pour le 31/12/2022
2. Etablir les monographies de fonction de l'ensemble du personnel (01/03/2022)
3. Utiliser le programme GRH (01/01/2023)
4. Réaliser une planification des engagements à réaliser (31/12/2023)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet			
A15 - Adapter les statuts et le règlement de travail			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP5-A15	01/04/2020	31/12/2021	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP5 - Mener une politique de Ressources Humaines (RH) attentive et innovante pour son personnel		
Contexte			
<p>Les statuts administratifs, pécuniaires du personnel et le règlement de travail sont la « colonne vertébrale » du CPAS. Ils régissent les relations entre le personnel et l'institution. Depuis 2011, en dehors de quelques "retouches" liées aux législations, ils n'ont pas été modifiés. Cette situation est complexe car "bloquante"... En effet, il est difficile de déroger aux statuts même si ceux-ci ne sont plus en phase avec la réalité. Une relecture de ces documents, un « rafraîchissement » des législations, une simplification s'imposent donc. Enfin, des points particuliers doivent pouvoir être étudiés (congs pour évaluation, pointage, travail à domicile,...).</p>			
Description			
<p>Une relecture des statuts et du règlement de travail doit être réalisée afin de mettre ceux-ci en phase avec les législations. Dans un second temps, il faut pouvoir discuter au niveau de « la forme » et des difficultés rencontrées par les administrations dans l'utilisation des documents actuels. Enfin, il faut analyser et discuter d'évolutions sociétales (pointages, télétravail, etc.) au niveau du monde du travail. Il s'agit d'une responsabilité spécifique des Directeurs généraux.</p>			
Risques			
<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de temps (individuel et de concertation pour les DG) - Trouver des pratiques communes aux deux administrations (sauf pour le règlement de travail) - Résistance au changement (pointage, travail à domicile, jour de congé pour évaluation....) 			
Indicateurs			
1. Approbation des statuts et du règlement de travail du CPAS pour le 31/12/2021			
Impact budgétaire : Non			

Fiche action/projet			
A16 - Etablir des monographies de fonction pour l'ensemble du personnel			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP5-A16	01/03/2020	28/02/2022	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP5 - Mener une politique de Ressources Humaines (RH) attentive et innovante pour son personnel		

Contexte

Le « profil de fonction » explique ce qui est attendu d'un travailleur à tel poste à tel moment et ce, tant du point de vue professionnel que du point de vue humain et comportemental. En matière de bien-être au travail, il permet de prévenir (ou d'objectiver) les conflits de rôles ou de responsabilités, les surcharges (ou les sous-charges) de travail.

Le CPAS est en perpétuelle évolution. Cela se traduit notamment par une augmentation du nombre de travailleurs, mais également par une modification des fonctions (nouveaux métiers, nouvelles compétences demandées,...). Hormis les missions légales confiées aux grades légaux, il n'existe pas de définition des fonctions et des postes. Le CPAS doit pouvoir déterminer au mieux ses besoins et attentes en créant et/ou ajustant les monographies de fonction pour chaque poste de travail.

Ces documents seront utilisés dans le cadre du recrutement et de l'évaluation des agents.

Description

Le CPAS doit se doter d'un profil de fonction spécifique pour chaque « métier ». Il s'agit d'un élément essentiel à la mise en place d'une politique efficace de recrutement et à la mise en place d'une politique optimale d'évaluation du personnel.

Risques

- Prendre le temps de bien analyser chaque fonction pour être le plus en « phase » avec la réalité du terrain et les attentes institutionnelles.

Indicateurs

1. Réaliser un cadastre des fonctions de l'ensemble du personnel et établir les monographies de fonctions

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet			
A17 - Mettre en place des plans de formation pour l'ensemble du personnel			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2/OP6/A17	01/03/2022	28/02/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP6 - Maintenir un personnel de qualité		

Contexte

Le principe de l'évaluation du personnel se situe au cœur du développement des ressources humaines. L'évaluation des compétences doit permettre à chaque travailleur d'évoluer dans la gestion de ses besoins de formation. Il s'agit également de reconnaître le travailleur dans sa fonction et de mettre en avant l'investissement réalisé au profit de l'institution. L'évaluation favorise la communication et le dialogue avec la hiérarchie. Le CPAS a adhéré en 2005 au Pacte de la Fonction Publique locale et provinciale solide et solidaire. Dans ce cadre, le principe de l'évaluation a été intégré aux statuts du CPAS. Tel que défini dans le pacte, le principe des évaluations s'avère assez « strict » (2 évaluateurs formés, utilisation d'une grille,...). Par respect pour ses travailleurs le CPAS se doit de mettre en place un processus clair et équitable pour l'ensemble du personnel.

Description

Les plans de formation se mettront en place lors des évaluations. On peut donc considérer que tout le personnel devrait avoir un plan de formation individualisé tous les deux ans. Il faudra nécessairement intégrer ces plans de formation au programme de gestion RH (A13)

Risques

- Le temps
- Le manque d'évaluateurs (il faut 2 évaluateurs reconnus dans une ligne hiérarchique)
- Le manque de fonctions hiérarchiques par rapport au nombre d'évaluation à réaliser

Indicateurs

1. Chaque travailleur doit avoir un plan de formation pour le 28/02/2024

Impact budgétaire : Non

Un budget « formation » est prévu annuellement dans les budgets annuels et cette action ne devrait pas avoir d'incidence budgétaire.

Fiche action/projet			
A18 - Mettre en place un processus uniforme d'évaluation pour l'ensemble du personnel			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2/OP6/A18	01/01/2021	28/02/2022	A l'étude
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP6 - Maintenir un personnel de qualité		

Contexte

Le principe de l'évaluation du personnel se situe au cœur du développement des ressources humaines. L'évaluation des compétences doit permettre à chaque travailleur d'évoluer dans la gestion de ses besoins de formation. Il s'agit également de reconnaître le travailleur dans sa fonction et de mettre en avant l'investissement réalisé au profit de l'institution. L'évaluation favorise la communication et le dialogue avec la hiérarchie. Le CPAS a adhéré en 2005 au Pacte de la Fonction Publique locale et provinciale solide et solidaire. Dans ce cadre, le principe de l'évaluation a été intégré aux statuts du CPAS. Tel que défini dans le pacte, le principe des évaluations s'avère assez "strict" (2 évaluateurs formés, utilisation d'une grille,...). Par respect pour ses travailleurs le CPAS se doit de mettre en place un processus clair et équitable pour l'ensemble du personnel.

Description

Si les statuts mettent un cadre théorique à l'évaluation, il faut par contre veiller à uniformiser les « pratiques » des responsables. Chaque travailleur doit pouvoir être évalué de manière « équitable ». Il s'agit d'un défi important car les fonctions sont différentes, tous comme les sensibilités. Un élément « externe » peut aussi polluer le principe de l'évaluation, à savoir la cotation. La cotation peut permettre l'évolution de carrière, elle permet aussi l'octroi de jour de congé,... soit des éléments de pression pour les évaluateurs.... Enfin, il faut admettre que régulièrement c'est à ce niveau que les personnes évaluées se comparent.

Risques

- Le temps

Indicateurs

1. Organiser une journée de formation (interne) pour harmoniser les pratiques des évaluateurs et rédiger une note méthodologique des processus d'évaluation (28/02/2022)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet A19 - Etablir un cadastre des évaluations			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2/OP6/A19	01/01/2020	28/02/2020	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP6 - Maintenir un personnel de qualité		

Contexte

Le principe de l'évaluation du personnel se situe au cœur du développement des ressources humaines. L'évaluation des compétences doit permettre à chaque travailleur d'évoluer dans la gestion de ses besoins de formation. Il s'agit également de reconnaître le travailleur dans sa fonction et de mettre en avant l'investissement réalisé au profit de l'institution. L'évaluation favorise la communication et le dialogue avec la hiérarchie. Le CPAS a adhéré en 2005 au Pacte de la Fonction Publique locale et provinciale solide et solidaire. Dans ce cadre, le principe de l'évaluation a été intégré aux statuts du CPAS. Tel que défini dans le pacte, le principe des évaluations s'avère assez "strict" (2 évaluateurs formés, utilisation d'une grille,...). Par respect pour ses travailleurs le CPAS se doit de mettre en place un processus clair et équitable pour l'ensemble du personnel.

Description

Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif d'évaluation, il y a lieu de faire le cadastre des procédures mises en place actuellement (très différente d'un service à l'autre). Cette opération doit permettre d'établir un calendrier des priorités (par service et/ou fonction).

Risques

- Néant

Indicateurs

1. Réalisation d'un cadastre pour le 28/02/2020
2. Maintien d'une base de données, planification et information au CODIR pour le 31/10 de chaque année

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet **A20- Procéder à l'évaluation de l'ensemble du personnel**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS2/OP6/A20	01/03/2020	28/02/2022	En cours
-------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente

Objectif opérationnel OP6 - Maintenir un personnel de qualité

Contexte

Le principe de l'évaluation du personnel se situe au cœur du développement des ressources humaines. L'évaluation des compétences doit permettre à chaque travailleur d'évoluer dans la gestion de ses besoins de formation. Il s'agit également de reconnaître le travailleur dans sa fonction et de mettre en avant l'investissement réalisé au profit de l'institution. L'évaluation favorise la communication et le dialogue avec la hiérarchie. Le CPAS a adhéré en 2005 au Pacte de la Fonction Publique locale et provinciale solide et solidaire. Dans ce cadre, le principe de l'évaluation a été intégré aux statuts du CPAS. Tel que défini dans le pacte, le principe des évaluations s'avère assez "strict" (2 évaluateurs formés, utilisation d'une grille,...). Par respect pour ses travailleurs le CPAS se doit de mettre en place un processus clair et équitable pour l'ensemble du personnel.

Description

L'évaluation de l'ensemble du personnel doit être réalisée tous les deux ans. Il faut en plus intégrer les évaluations "d'évolution de carrière", celles consécutives à d'autres jugées "satisfaisantes" (après 1 an), celle des nouveaux engagés (6 mois), celles demandées par le travailleur.... La réalisation de cette action doit également se faire en prenant compte les actions 13, 16, 18 et 190 du PST.

Risques

- Le temps
- Le manque d'évaluateurs (il faut 2 évaluateurs reconnus dans une ligne hiérarchique)
- Le manque de fonction hiérarchiques par rapport au nombre d'évaluation à réaliser

Indicateurs

1. Evaluation de l'ensemble du personnel sur une période de 2 ans pour le 28/02/2022

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet			
A21 - Mettre en place un second pilier de pension pour le personnel contractuel			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP7-A21	01/04/2020	30/09/2020	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP7 - Mener une réflexion sur les pensions		

Contexte

Un accord politique et budgétaire a été pris pour mettre en place un second pilier de pension pour le personnel contractuel du CPAS. L'Autorité souhaite que la mise en place de ce second pilier de pension se fasse de manière concertée avec la Ville. La mise en place du second pilier n'ayant pas pu être réalisée en 2019 via la centrale d'achat ONSSAPL (pas intéressante pour les travailleurs), il y a lieu de procéder à une consultation et une attribution en 2020.

Description

Réaliser une consultation dans le cadre d'une procédure de marché public afin de mettre en place un second pilier de pension pour le personnel contractuel. Celui-ci doit nécessairement être pris dans l'intérêt des travailleurs tout en respectant les limites budgétaires fixées (2% de la masse salariale contractuelle en 2020 et 3% à partir de 2021)

Risques

- La complexité du dossier
- L'harmonisation des attentes entre administrations Ville et CPAS (ex: prime unique, compensation maladie,...)
- Le temps
- L'engagement « politique » et financier sur le long terme

Indicateurs

1. Accord des différentes autorités et attribution du marché public conjoint pour la réalisation du second pilier de pension (30/09/2020)

Impact budgétaire : Oui

Projection déjà intégrée au budget et fixée sur les accords entre la Ville et le CPAS.

Fiche action/projet			
A22 - Mener une réflexion au sujet de la statutarisation			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP7-A22	01/04/2020	31/12/2020	En cours
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP7 - Mener une réflexion sur les pensions		

Contexte

La problématique du coût des pensions des statutaires devient importante. Pour rappel, le statut du fonctionnaire doit permettre une stabilité dans l'administration publique et garantir une indépendance de l'administration vis-à-vis du pouvoir politique. Il s'agit d'un statut propre (avec cotisations différentes). Le système est en déficit (au niveau des pensions) et il appartient aux administrations locales de compenser ce déficit par une cotisation de responsabilisation (actuellement 50% de la différence entre les cotisations et le coût des personnes pensionnées). En ne nommant plus, le coût va forcément augmenter lors de la mise à la pension de chaque nouvelle personne. Enfin, le montant de la cotisation (50%) est susceptible de monter à 80% en 2023 ce qui aurait encore un impact important au niveau du CPAS. Il faut également souligner les mesures relatives aux pensions mixtes et au calcul d'ancienneté (salaire sur les 10 dernières années pour calculer le coût des pensions).

Description

Il faut compléter l'étude Belfius et projeter le coût réel de l'arrêt des statutarisations sur le budget du CPAS (avec les différents scénarii). Il faut également remettre en avant l'importance de la statutarisation au niveau de la stabilité du personnel et donc aussi de la qualité du service public.

Risques

- Aucun puisqu'il s'agit de la réflexion
- Subir financièrement « l'explosion » des cotisations de responsabilisation par manque d'anticipation

Indicateurs

1. Présentation d'un rapport au Conseil de l'Action Sociale pour le 31/12/2020

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet			
A23 - Réaliser un manuel unique et uniforme des procédures institutionnelles, fiches mémo et tutoriels de l'ensemble des services			
Référence	Début	Fin	Statut
OS2-OP8-A23	01/01/2021	31/12/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS2 - Etre un CPAS qui gère les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente		
Objectif opérationnel	OP8 - Améliorer la transparence des procédures institutionnelles et la continuité des services		

Contexte

Les métiers changent et se complexifient, le personnel occupe de nouvelles fonctions, il y a toujours de nouveaux engagés. Il est donc de plus en plus compliqué d'écoler le personnel à de nouvelles tâches ; la transmission orale ne suffit plus.

Par ailleurs, suite à l'enchaînement de réorganisations ou de nouvelles compétences confiées aux services, les services constatent que certaines missions sont soit réalisées par le mauvais service soit trop morcelées. Les décrets du 18 avril 2013 relatifs à la réforme des grades légaux imposent désormais au Directeur général de mettre sur pied et d'assurer la mise en œuvre et le suivi d'un système de contrôle interne. On peut définir le « contrôle interne » comme étant un processus intégré de maîtrise de l'organisation du CPAS, lequel processus est l'affaire de tous afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs du CPAS, en traitant au mieux les risques auxquels il est confronté. Ce manuel doit également permettre de répondre au dispositif à mettre en place pour le contrôle interne et doit apporter une réflexion sur le champ des missions de chaque service pour s'assurer de la prise en charge la plus efficace de l'ensemble des missions du CPAS.

Description

Un état des lieux des services devra être réalisé pour premièrement s'assurer que chaque tâche/mission est bien prise en compte et attribuée à un service, deuxièmement, que cette attribution a été faite de manière cohérente et que, troisièmement, il n'existe pas un morcèlement trop important des missions. Cette étape permettra à chaque service de savoir ce qui lui revient et de s'assurer de la prise en charge la plus efficace de l'ensemble des missions du CPAS.

Dans un seconde temps, il convient de réaliser un manuel clair, didactique et partagé pour l'ensemble des services qui collationne les procédures, fiches d'infos, tutoriels, règles, notes de services, etc. permettant toujours la continuité des services, une aide à l'accueil du nouveau personnel et balisant le contrôle interne.

Risques

- L'étendue de la tâche et l'uniformisation à l'ensemble de services
- La coordination et la mise à jour de ce manuel
- La difficile adhésion aux changements et à modifier certaines compétences ou lâcher certaines « chasses gardées »

Indicateurs

1. Avoir annuellement formalisé 20 % des processus dans chaque service et terminer au moins 1 service complet chaque année.

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet		A24 - Mener une réflexion sur l'accueil des nouveaux travailleurs		
Référence	Début	Fin	Statut	
OS3-OP9-A24	01/10/2019	30/06/2022	En cours	
Objectif Stratégique	OS3 - Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise			
Objectif opérationnel	OP9 - Favoriser la communication « interne » et la transversalité			

Contexte

Avec le temps, le « petit CPAS » d'Ottignies-Louvain-la-Neuve se transforme progressivement en une institution plus imposante. Il s'agit d'une adaptation normale à l'évolution de la société. Cette évolution se marque notamment par une augmentation importante des dossiers sociaux, une augmentation du nombre de travailleurs, une plus grande "mobilité" au niveau du personnel, une plus grande spécificité des « métiers », une multiplicité des sites,..... Dans ce contexte de diversité, un défi majeur du CPAS est de maintenir une « dimension humaine » à son organisation (c'est l'ADN du CPAS). Définir des valeurs institutionnelles, les transmettre aux nouveaux travailleurs, favoriser la communication interne, favoriser la transversalité au niveau du travail social sont des réflexions et actions à mener pour relever le défi.

Description

Le service du personnel transmet les statuts et un petit livret d'accueil à chaque personne qui vient signer son contrat de travail. Il s'agit de la seule procédure formalisée car ensuite ces mêmes nouveaux travailleurs sont « dirigés » vers leurs services. Il y a donc lieu de mener une réflexion afin d'élargir cette procédure afin de mieux faire connaître l'institution, son fonctionnement et ses collègues (directs et indirects).

Risques

- Difficulté d'avoir une cohérence au niveau de l'ensemble des services

Indicateurs

1. Etablir un rapport de synthèse avec des propositions et le présenter au CODIR (30/06/2022)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet		A25 - Créer des groupes de travail inter-services sur des thématiques	
Référence	Début	Fin	Statut
OS3-OP9-A25	01/01/2023	30/06/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS3 - Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise		
Objectif opérationnel	OP9 - Favoriser la communication « interne » et la transversalité		

Contexte

Avec le temps, le « petit CPAS » d'Ottignies-Louvain-la-Neuve se transforme progressivement en une institution plus imposante. Il s'agit d'une adaptation normale à l'évolution de la société. Cette évolution se marque notamment par une augmentation importante des dossiers sociaux, une augmentation du nombre de travailleurs, une plus grande "mobilité" au niveau du personnel, une plus grande spécificité des « métiers », une multiplicité des sites,..... Dans ce contexte de diversité, un défi majeur du CPAS est de maintenir une « dimension humaine » à son organisation (c'est l'ADN du CPAS). Définir des valeurs institutionnelles, les transmettre aux nouveaux travailleurs, favoriser la communication interne, favoriser la transversalité au niveau du travail social sont des réflexions et actions à mener pour relever le défi.

Description

La cohésion, le sentiment d'appartenance passent aussi par des projets communs entre services. Ces collaborations peuvent se faire via la gestion de situations, via le partage de compétences et aussi via la gestion de projets communs (conférence, animation,.....). Rien n'est néanmoins automatique et cela nécessite donc de mettre en place des groupes de travail pour organiser ces actions.

Risques

- Ne pas avoir de représentants des différents services
- Temps
- Coût (dans le cadre de propositions d'actions / activités)

Indicateurs

1. Créer la carte des interactions pour le 30/06/2023
2. Etablir un rapport de synthèse avec des propositions de groupes de travail et le présenter au CODIR (30/06/2024)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet		A26 - Etablir et mettre en place un plan de communication interne	
Référence	Début	Fin	Statut
OS3-OP9-A26	01/01/2023	30/06/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS3 - Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise		
Objectif opérationnel	OP9 - Favoriser la communication « interne » et la transversalité		

Contexte

Avec le temps, le « petit CPAS » d'Ottignies-Louvain-la-Neuve se transforme progressivement en une institution plus imposante. Il s'agit d'une adaptation normale à l'évolution de la société. Cette évolution se marque notamment par une augmentation importante des dossiers sociaux, une augmentation du nombre de travailleurs, une plus grande "mobilité" au niveau du personnel, une plus grande spécificité des « métiers », une multiplicité des sites,..... Dans ce contexte de diversité, un défi majeur du CPAS est de maintenir une « dimension humaine » à son organisation (c'est l'ADN du CPAS). Définir des valeurs institutionnelles, les transmettre aux nouveaux travailleurs, favoriser la communication interne, favoriser la transversalité au niveau du travail social sont des réflexions et actions à mener pour relever le défi.

Description

La diversité des sites, le fait d'avoir du personnel qui preste au domicile des bénéficiaires (pas de poste de travail) rend la communication "transversale" très complexe. La transmission d'une information efficace passe par la mise en place d'un plan de communication qui prenne en compte ces spécificités. Actuellement, le CPAS ne dispose pas d'un processus de communication interne.

Risques

- Le temps
- La compétence technique (si outil spécifique nécessaire) et le personnel qualifié
- Le coût (si outil spécifique nécessaire)

Indicateurs

1. Rédiger et présenter un rapport au CODIR (31/12/2023)
2. Mettre en place un plan de communication (01/06/2024)

Impact budgétaire : Oui

Disposer d'un réseau intranet pour la diffusion et les échanges des différentes informations. Le réseau intranet sera réalisé en interne avec probablement une aide externe. Le coût est estimé à 5.000,00 €.

Fiche action/projet **A27 - Définir des « valeurs institutionnelles » partagées au sein de l'administration**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS3-OP9-A27	01/01/2023	30/06/2024	A l'étude
-------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique	OS3 - Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise
Objectif opérationnel	OP9 - Favoriser la communication « interne » et la transversalité

Contexte

Avec le temps, le « petit CPAS » d'Ottignies-Louvain-la-Neuve se transforme progressivement en une institution plus imposante. Il s'agit d'une adaptation normale à l'évolution de la société. Cette évolution se marque notamment par une augmentation importante des dossiers sociaux, une augmentation du nombre de travailleurs, une plus grande « mobilité » au niveau du personnel, une plus grande spécificité des « métiers », une multiplicité des sites,..... Dans ce contexte de diversité, un défi majeur du CPAS est de maintenir une « dimension humaine » à son organisation (c'est l'ADN du CPAS). Définir des valeurs institutionnelles, les transmettre aux nouveaux travailleurs, favoriser la communication interne, favoriser la transversalité au niveau du travail social sont des réflexions et actions à mener pour relever le défi.

Description

Pour permettre au personnel de s'identifier à une institution, il faut nécessairement avoir « un objet » commun et des valeurs communes. Ces valeurs communes sont un élément essentiel de cohésion. Elles permettent à chaque personne de donner du sens au travail qu'elle réalise. Il est essentiel de prendre le temps de redéfinir ces valeurs. Cette réflexion doit venir « des personnes de terrain » et déboucher sur une formalisation (charte?,).

Risques

- Difficulté de trouver « un bon pilote »
- Avoir un groupe de travail motivé et innovant
- Le temps

Indicateurs

1. Détermination des valeurs institutionnelles partagées et à présenter à l'ensemble du personnel (30/06/2024)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet **A28 - Aménager un réfectoire/ salle commune dans le bâtiment du siège du CPAS (Espace Cœur de Ville, 1)**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS3-OP9-A28	01/10/2019	31/12/2020	En cours
-------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique	OS3 - Etre un CPAS qui favorise la culture d'entreprise
Objectif opérationnel	OP9 - Favoriser la communication « interne » et la transversalité

Contexte

Le bâtiment principal du CPAS ne dispose pas d'un réfectoire. Une partie du personnel mange dans la salle du Conseil, une très large partie dans son bureau. Le réfectoire pourrait être un espace de rencontres et/ou d'échanges. L'absence de réfectoire ne favorise pas les relations informelles.

Description

Permettre à chaque travailleur de manger dans un espace convivial et adapté.

Risques

- Le CPAS ne dispose pas de locaux en réserve (surnuméraires). Un risque est donc d'occuper un espace qui devrait peut-être à l'avenir être alloué à des bureaux.

Indicateurs

1. Déplacement de la salle du Conseil - Juin 2020
2. Mise à disposition du réfectoire - Décembre 2020

Impact budgétaire : Oui

Ce projet ne doit cependant pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020 : coût estimé de 15000€ pour les travaux d'aménagement.

Fiche action/projet **A29 - Réaliser une étude du coût des services**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP10-A29	01/09/2019	31/12/2024	En cours
--------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable

Objectif opérationnel OP10 - Optimiser et analyser le coût des services

Contexte

Des règles européennes et wallonnes ont eu un impact sur l'élaboration des budgets du CPAS. Des contraintes budgétaires sont fixées pour déterminer les balises dans le cadre de l'augmentation des frais de personnel et de fonctionnement.

Maîtriser les coûts pour permettre de lancer de nouveaux projets et faire des choix prioritaires sur les projets existants semble donc nécessaire comme enjeu.

Description

Des modus operandi (outils) fonctionnent au sein du CPAS pour déterminer le coût des services. Ces outils ont évolué ou non pas permis un « coût vérité » suffisamment juste des services (ex. la facturation interne).

De nouvelles manières de faire sont en cours de réflexion et/ou de création (comptabilité analytique, facturation interne spécifique et extérieure au budget, etc.) et devraient permettre une lisibilité plus pointue des coûts des services.

Risques

- Le temps à consacrer pour assurer un suivi structurel (pas one-shot) de l'outil de maîtrise des coûts
- La non-adhésion commune de la méthodologie de justification des coûts
- L'utilisation brute et pas toujours adéquate des données transmises par une telle analyse

Indicateurs

1. Présentation annuelle au Conseil de l'Action Sociale de l'analyse des coûts de chaque service (1^{ère} présentation au CAS de juin 2021)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet **A30 - Réaliser une étude de l'état des bâtiments et organiser un programme de maintenance et d'investissement**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP11-A30	01/09/2019	31/12/2023	A l'étude
--------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP11 - Valoriser le patrimoine du CPAS en assurant la rénovation, l'entretien et la maintenance régulière des bâtiments dont le CPAS est le propriétaire et/ou le gestionnaire

Contexte

Le patrimoine immobilier du CPAS ou assimilé vieillit et nécessitera à brève ou moyenne échéance un possible programme d'investissement.

La crèche « La Pyramide » et « Les Colibris » ont bénéficié d'une rénovation et mise en conformité complète en 2018 pour la 1^{ère} et en 2019 pour la seconde.

Le CPAS a acheté un immeuble Chaussée de la Croix, 10 qui est exploité depuis 2018 en logement de transit, logement moyen, et dès 2020 sera exploité, en plus, en logement d'urgence, espace bureau et espace citoyen.

Pour la Résidence du Moulin, une étude de stabilité du bâtiment a été réalisée en janvier 2017 pour écarter tout problème de sécurité. Toutefois, l'avenir doit être envisagé sans délai pour la Résidence du Moulin.

Le CPAS dispose d'une emphytéose de 18 ans se terminant le ???? pour la Halte d'accueil « Les Poussins du Coin ». La Halte a été aménagée au cours de ces dernières années et remise en conformité au cours de ces années 2018 et 2019. Il est dès lors indispensable de pérenniser ce lieu d'accueil.

Description

- Pour l'ensemble du patrimoine, il conviendra de mettre en place un programme de maintenance pour faire face aux urgences et éviter toute détérioration du patrimoine sur le long terme. Ce programme de maintenance devrait être envisagé dans le cadre de marchés conjoints avec la Ville (synergie).
- Le bâtiment de la « Résidence du Moulin » a été construit en ???. Des travaux devront être faits et un système de ventilation installé pour la gestion des odeurs ; l'installation chauffage qui chauffe la Résidence (et la Pyramide) doit être remplacée ; la toiture et l'isolation doivent être vérifiés voire renforcés.
- La Halte d'accueil : faire une offre pour l'achat du bâtiment ou arrêter le programme d'investissement et envisager avec CP-Bourg un investissement pour la remise en état du bien avant prise en possession par le CPAS

Risques

- Personnel non-qualifié en interne pour le suivi des travaux et l'élaboration des Cahiers des Charges
- Les budgets
- Les décisions en urgence face à des travaux ne pouvant pas attendre (ex. le chauffage de la Résidence)

Indicateurs

1. Mise en place de marchés (conjoint) pour la maintenance (vidange fosses septiques-vides ventiles-dégraisseurs / maintenance installation chauffage-sanitaire-ventilations / entretien des corniches et toitures) pour le 30/06/2021
2. Etat des lieux et avis technique (+ transmission de caractéristiques techniques) de l'installation chauffage de la Résidence pour le 31/12/2020 en vue de l'élaboration d'un Cahier Spécial des Charges // A32-un audit énergétique doit être un préalable
3. Interpellation de CP-Bourg pour analyser les possibilités de procéder à l'achat de la propriété de la Halte d'accueil et information au CAS de décembre 2020 au plus tard.

Impact budgétaire : Oui

Projet extraordinaire pour l'analyse des bâtiments et prioritairement la Résidence et la Pyramide (installation chauffage / isolation / ventilation et égouttage) : coût estimé 10000€.

Fiche action/projet		A31 - Réaliser une étude sur l'audit énergétique des bâtiments	
---------------------	--	--	--

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP11-A31	01/01/2021	31/12/2021	A l'étude
--------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP11 - Valoriser le patrimoine du CPAS en assurant la rénovation, l'entretien et la maintenance régulière des bâtiments dont le CPAS est le propriétaire et/ou le gestionnaire

Contexte

L'Union européenne a pris une série de dispositions pour maîtriser les consommations d'énergie sur son territoire et a adopté, dans ce cadre, la Directive 2002/91/CE du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 2002 sur la performance énergétique des bâtiments. Celle-ci a été transposée en droit wallon par le décret-cadre du 19 avril 2007 modifiant le Code wallon de l'aménagement du territoire, de l'urbanisme et du patrimoine en vue de promouvoir la performance énergétique des bâtiments, paru au Moniteur belge le 29 mai 2007.

En Wallonie, un certificat PEB de bâtiment public doit être affiché de manière visible et lisible par le citoyen dans tout bâtiment dont une superficie utile totale de plus de 250 m² est occupée par une autorité publique et fréquemment visitée par le public, au plus tard le 1er janvier 2021 ou 2022 en fonction de la structure.

Les enjeux de transition énergétiques et écologiques sont au cœur de tous les débats. Bien que le CPAS ne dispose pas d'un patrimoine qui lui est propre très important, le CPAS estime devoir jouer un rôle dans ces enjeux. Par ailleurs, nous pensons que coupler des améliorations orientées sur la rationalisation de l'énergie auront tant un impact sur les finances du CPAS à moyen et long termes et amélioreront de manière considérable le confort des occupants, à savoir les personnes âgées de la Résidence du Moulin et les enfants de la crèche la Pyramide.

Description

- Audit énergétique de la Résidence du Moulin : tout le bâtiment (30 studios + 6 appartements) et de la Pyramide
- Analyse des perspectives et projections budgétaires issues de l'audit en vue des mesures énergétiques à réaliser : remplacement du système de chauffage ? isolation du toit ? changement des vitrages ? isolation du bâtiment ? installation de panneaux photovoltaïques ? etc.
- Utiliser les primes possibles en vue de la réalisation de ce projet (UREBA) qui peuvent intervenir à concurrence de 50% des dépenses éligibles

Risques

- Personnel non-qualifié en interne pour le suivi des travaux et l'élaboration des Cahiers des Charges)

Indicateurs

1. Rapport d'audit à présenter au CODIR de décembre 2021 au plus tard..

Impact budgétaire : Indéterminé

Projet extraordinaire pour l'audit énergétique PEB des bâtiments et avis sur la mise en place de solutions en matière d'énergie (nouvelles chaudières, panneaux photovoltaïques) : coût estimé 20000€.

Fiche action/projet **A32 - Entreprendre une réflexion sur la mise en place de mesures visant à tendre vers le zéro déchet**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP12-A32	01/01/2021	31/12/2021	A l'étude
--------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP12 - Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS

Contexte

La transition écologique est un enjeu sociétal essentiel pour tous, les institutions publiques y compris !

Le mouvement « zéro déchet » participe pleinement à cette transition et se veut une stratégie holistique de réduction de la quantité de déchets produits par la civilisation industrielle.

Le CPAS a cette volonté d'intégrer le plus largement possible ce mouvement.

Description

A titre individuel, des membres du personnel et de l'autorité politique adhèrent à cette conception du zéro déchet.

Par ailleurs, de plus en plus de décisions prises par l'autorité politique sont empreintes du zéro déchet, de lutte contre l'obsolescence programmée et le gaspillage.

Le CPAS souhaite généraliser ce mouvement tant dans ses décisions, que dans les applications du quotidien des travailleurs, et par « effet colibri » et de « contamination positive » dans la sphère privé de chacun.

Un groupe de travail mixte travailleurs-conseillers politiques, peut-être aidé d'expertises et/ou appuis extérieurs, sera créé pour réfléchir et mettre en place des actions concrètes et réalistes.

Risques

- Le manque d'intérêt et de considération pour la mouvance zéro déchet
- La difficulté d'intégrer les mesures zéro déchet dans les décisions politiques et l'opérationnalisation des process : surcoût, difficulté d'attribution des marchés, adaptation à des procédures plus compliquées, etc.

Indicateurs

1. Un état des lieux des mesures zéro déchet que le CPAS pourrait mettre en place à discuter en Bureau Permanent (pour 1er semestre 2023)

Impact budgétaire : Non

Cette action en tant que telle n'est pas coûteuse mais pourrait avoir des répercussions sur les marchés : Insérer, dans les marchés publics du CPAS, des clauses sociales, éthiques et environnementales / acheter des produits d'entretien écologiques, excluant les produits nocifs pour la santé des agents, du public et de la nature / etc.

Fiche action/projet **A33 - Développer une offre de voitures partagées pour les déplacements dans le cadre des prestations effectuées par le personnel**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP12-A33	01/11/2019	30/06/2020	En cours
--------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP12 - Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS

Contexte

La transition écologique est un enjeu sociétal essentiel pour tous, les institutions publiques y compris !

Les travailleurs sociaux et plus rarement les autres travailleurs du Centre, venant habituellement en transports en commun, viennent en voiture lorsqu'ils ont programmé des visites à domicile (impossibles à assurer en transport en commun). Il peut en être de même pour aller en formation, en réunion, etc.

Une solution de voitures partagées semble être une alternative répondant tant aux besoins des travailleurs qu'aux défis écologiques.

Description

Un marché public de service pour la mise à disposition de voitures partagées tant sur Louvain-la-Neuve que sur Ottignies devra être lancé.

Risques

- Le budget
- Les questions liées aux responsabilités et aux assurances

Indicateurs

1. Mise en application d'un système de voitures partagées pour les travailleurs du CPAS dans le cadre des missions professionnelles (effectivité au 30/06/2020 au plus tard)

Impact budgétaire : Oui

Ce projet ne doit cependant pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020 : coût estimé de 4000€/an

Fiche action/projet **A34 - Analyser la faisabilité de mettre à disposition des vélos (électriques) partagés pour le personnel du CPAS**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP12-A34	01/10/2020	30/06/2021	A l'étude
--------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP12 - Améliorer la réflexion sur la responsabilité environnementale du CPAS

Contexte

La transition écologique est un enjeu sociétal essentiel pour tous, les institutions publiques y compris !

Les travailleurs sociaux et plus rarement les autres travailleurs du Centre, venant habituellement en transports en commun, viennent en voiture lorsqu'ils ont programmé des visites à domicile (impossibles à assurer en transport en commun). Il peut en être de même pour aller en réunion, pour aller dépanner d'un site à l'autre (ex. pour les puéricultrices), etc.

Bien que le CPAS essaye de développer parallèlement un système de voitures partagées pour ses travailleurs, la mise à disposition de vélos électriques pourrait être une autre offre répondant tant aux besoins des travailleurs, y compris la prévention de la santé, qu'aux défis écologiques.

Description

- Analyser la faisabilité de l'utilisation de vélos électriques : utilisation conjointe des vélos de la Ville, parking à disposition, accès pour recharges batteries, gestion du parc vélos, mise à disposition de douches, vêtements spécifiques, etc.
- Procéder à l'achat de vélos électriques

Risques

- Offre de vélo qui ne répondrait pas à un besoin et l'insuffisance de la sensibilisation des travailleurs
- L'impossibilité de pouvoir gérer ce patrimoine (parking et moyens humains)

Indicateurs

1. Etat des lieux des faisabilités à présenter au Conseil de l'Action Sociale pour 1^{er} semestre 2021

Impact budgétaire : Oui

Ce projet ne doit cependant pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020 : coût estimé de 10000€ pour l'achat de vélos électriques + adaptation des locaux et 1000€ / an pour les frais (d'entretien, achat de matos, remplacement batterie, etc.)

Fiche action/projet **A35 - Mettre en place des procédures de marchés publics globalisée et centralisée**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP13-A35	01/03/2020	30/06/2020	A l'étude
--------------	------------	------------	-----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP13 - Structurer une politique d'achat globalisée, éco-responsable et locale

Contexte

Dans le cadre des synergies avec la Ville, une réflexion spécifique est menée sur le renforcement de marchés publics conjoints.

Ces nouvelles synergies obligent le CPAS à questionner toute sa politique d'achats et ont un impact sur les procédures actuelles mises en place dans les services. Il a par ailleurs été constaté qu'une gestion des marchés globalisée pourrait avoir un impact positif sur la communication avec les fournisseurs, entre les services et enfin sur l'exécution des marchés.

Description

Réflexion sur une politique d'achats (et d'élaboration et d'exécution des marchés) mettant autour de la table toute personne impliquée dans le process

Risques

- Néant

Indicateurs

1. Validation par les grades légaux de la politique d'achats et information en CODIR pour le 30/06/2020

Impact budgétaire : Non

Cette action en tant que telle n'est pas coûteuse mais pourrait avoir des répercussions sur les marchés : Insérer, dans les marchés publics du CPAS, des clauses sociales, éthiques et environnementales / acheter des produits d'entretien écologiques, excluant les produits nocifs pour la santé des agents, du public et de la nature / etc.

Fiche action/projet	A36 - Procéder au renouvellement du parc informatique		
----------------------------	--	--	--

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS4-OP14-A36	01/01/2019	31/12/2020	En cours
--------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable
Objectif opérationnel	OP14 - Développer les outils informatiques

Contexte

Pour permettre la migration vers Windows 10 sans difficulté (et obligatoire avant le 31/12/2020 pour des raisons de sécurité), le parc informatique du CPAS doit être changé.
Par ailleurs, les besoins des services changent et les évolutions informatiques proposent des outils permettant de rendre de nouveaux services.

Description

Procéder à l'achat, à l'installation et la migration vers Windows 10 de nouveaux PC's.
Un changement de téléphonie devrait améliorer la rapidité du réseau.
Par ailleurs certains services nécessiteront de pouvoir disposer de nouveaux outils pour faciliter leurs missions (ex. une tablette pour le tuteur énergie pour ses visites à domicile, un smartphone pour les ouvriers du service technique pour utiliser les licences « E-ATAL Mobile » à disposition du service travaux de la Ville permettant la gestion des interventions techniques, etc.)

Risques

- Néant

Indicateurs

1. Remplacement du parc informatique (PC's fixes et PC's portables) et de la téléphonie pour le 31/03/2020
2. Réflexion sur les outils technologiques nécessaires aux travailleurs pour faciliter leurs missions (tablettes, smartphones, etc.) à présenter en CODIR pour le 31/12/2020.

Impact budgétaire : Oui

Ces dépenses ont été prévues au budget 2019 et ne viennent pas gonfler le budget du PST. La réflexion sur la mise à disposition d'outils technologiques modernes pourrait engendrer un coût de 2000€/an (3 tablettes + 2 smartphones) en 2020.

Fiche action/projet			
A37 - Mener une réflexion sur la dématérialisation en fonction de l'évolution des outils informatiques et de la législation			
Référence	Début	Fin	Statut
OS4-OP15-A37	01/01/2020	31/12/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS4 - Etre un CPAS transparent et rigoureux dans sa gestion et appliquant les principes du développement durable		
Objectif opérationnel	OP15 - Mettre en place une dématérialisation des documents administratifs		

Contexte

Face aux volumes croissants des documents traités quotidiennement, la dématérialisation représente un sujet d'actualité pour les entreprises (les organismes publics ne peuvent y échapper) car elle permet d'optimiser leurs performances. La dématérialisation permet une meilleure gestion et facilite l'accès aux données et aux documents, qu'ils soient internes ou issus de contacts externes. De nombreux avantages sont mis en avant comme le gain de temps, gain de stockage, la réduction des coûts de traitement, une accessibilité accrue aux documents et une meilleure gestion des relations avec l'ensemble des acteurs de l'institution tant internes (entre travailleurs) qu'externes (avec le public, les fournisseurs, etc.), la réduction des délais et l'amélioration de la relation « client ». Jusqu'à présent, l'objectif principal de la dématérialisation est principalement la performance opérationnelle, plutôt que la réponse à des enjeux de développement durable. L'impact de l'empreinte carbone sur l'environnement ne rend pas cette solution plus éco-responsable. A cela s'ajoute un frein non négligeable : les habitudes du service public (et le cadenas des législations) rendant presque automatique la gestion matérielle des documents. En effet, il est encore difficile d'imaginer une valeur juridique à tous les documents électroniques, ainsi que leur utilisation simple par les anciennes générations.

Cette dématérialisation devra cependant s'ancrer dans une vision plus globale de soutien au développement durable et être attentive à ne pas laisser s'installer une fracture numérique entre ceux qui ont accès aux technologies et ceux qui en sont privés.

Description

La GED (Gestion Electronique des Documents) tend à se généraliser dans nos quotidiens administratifs. Voici quelques exemples de dématérialisation qui vont devenir incontournables :

- La dématérialisation des documents qui consiste à la numérisation de documents papiers comme les courriers, les factures et les fiches de salaire.
- L'archivage électronique des documents
- La dématérialisation des processus métier qui représente (achats, les candidatures aux appels d'offre marchés publics, comptabilité [flux comptables], attestations diverses, décisions d'aide sociale, etc.)
- La signature électronique
- Le télétravail

Une réflexion globale sera menée avec le soutien du service informatique de la Ville et tout travailleur souhaitant s'engager dans cette révolution numérique. L'avis d'experts extérieurs et/ou la désignation d'un ou d'experts internes (via peut-être l'engagement de personnel supplémentaire) seront probablement nécessaires

Risques

- La difficulté de passer à une nouvelle ère et à changer ses habitudes

Indicateurs

1. Etablir un groupe de travail en vue d'analyser les possibilités liées à la dématérialisation et la digitalisation, qui devra faire feed-back des développements possibles au minimum 1x/an au CODIR
2. Développer 3 mesures transversales pour l'institution, liées à cette dématérialisation - priorité sera donnée aux développements suivants :
 - Poursuite de l'implémentation de l'appliquatif courriers « GED » : généralisation à tous les services des courriers entrants pour 2020 et es courriers sortants pour fin 2021
 - Réflexion sur l'archivage électronique des documents pour fin 2021
 - Utilisation de E-ATAL et E-ATAL mobile (via smarphone ou tablette) pour la gestion des interventions du service technique (uniquement achat smarphone licence à la Ville)
3. Développer, au sein de la direction financière, un outil informatique permettant le scanning des factures entrantes et la création d'un flux de validation des factures pour 2021

Impact budgétaire : Oui

L'appliquatif GED est déjà utilisé et provisionné au budget et ne représente pas de surcoût au PST.
La Ville dispose des logiciels E-ATAL et E-ATAL mobile et de licences suffisantes pour permettre une mise à disposition gratuite au service technique du CPAS.
L'outil de scanning de factures est estimé à : Coût d'achat du programme : 6.000€ + Coût abonnement périodique : 600€/an

Fiche action/projet **A38 - Poursuivre le travail de développement de synergies efficiente et respectueuse Ville/CPAS (locaux ouvriers,...)**

Référence	Début	Fin	Statut
-----------	-------	-----	--------

OS5-OP16-A38	01/06/2019	31/12/2024	En cours
--------------	------------	------------	----------

Objectif Stratégique OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu

Objectif opérationnel OP16 - Développer des Synergies CPAS/Ville et CPAS/CPAS

Contexte

La Région wallonne a développé une méthodologie et arrêté l'arsenal législatif permettant de confirmer le renforcement des synergies entre les Villes et les CPAS. Partant que Commune et CPAS sont complémentaires en exerçant des compétences propres en réponse aux missions qui leur sont confiées par la Loi et dictées par l'intérêt général. Les décrets implémentant le renforcement des synergies dans le CDLD et la Loi organique ont pour ambition de contribuer à l'implémentation d'une gouvernance locale centrée sur l'action où les acteurs locaux mutualisent au mieux leurs ressources pour accroître et améliorer le service au public.

De nombreuses synergies existent déjà entre la Ville et le CPAS et une convention balisant celles-ci existe depuis plusieurs années. Toutefois, ces synergies existantes peuvent sans doute être encore optimisées et de nouvelles seraient pertinentes à développer.

Description

- Elaboration d'une nouvelle convention de synergies pour le 31/03/2020
- Délocalisation du service technique du CPAS dans les locaux du Service Travaux de la Ville
- Détermination et approbation d'un modus operandi sur les marchés publics conjoints, accepté par les 2 entités

Risques

- Difficultés de trouver des accords sur certaines thématiques entre administrations
- Difficultés d'être tributaire d'une autre administration (avec des réalités autres, sa personnalité juridique propre, etc.)

Indicateurs

1. Approbation d'une nouvelle convention de synergies pour le 1er trimestre 2020
2. Déménagement du service technique et résolution des problèmes sous-jacents pour le 1er trimestre 2020 (gestion des stocks, marchés stocks conjoints, utilisation de l'outil informatique ATAL, etc.)

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet A39 - Développer des marchés publics conjoints Ville/CPAS			
Référence	Début	Fin	Statut
OS5-OP16-A39	01/10/2019	31/12/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu		
Objectif opérationnel	OP16 - Développer des Synergies CPAS/Ville et CPAS/CPAS		

Contexte

La Région wallonne a développé une méthodologie et arrêté l'arsenal législatif permettant de confirmer le renforcement des synergies entre les Villes et les CPAS. Partant que Commune et CPAS sont complémentaires en exerçant des compétences propres en réponse aux missions qui leur sont confiées par la Loi et dictées par l'intérêt général. Les décrets implémentant le renforcement des synergies dans le CDLD et la Loi organique ont pour ambition de contribuer à l'implémentation d'une gouvernance locale centrée sur l'action où les acteurs locaux mutualisent au mieux leurs ressources pour accroître et améliorer le service au public.

Par ailleurs les dispositions légales en matière de marché publique donnent des possibilités pour réaliser des marchés publics conjoints.

De nombreuses synergies existent déjà entre la Ville et le CPAS et une convention balisant celles-ci existe depuis plusieurs années. Cette convention consacre une très large part à la question des marchés publics conjoints. Les procédures de marchés conjoints mériteraient d'être optimisées pour permettre à chaque entité juridique d'être représentée et écouté dans ses besoins. De par la délocalisation du service technique du CPAS au Service travaux de la Ville et par l'expertise de la Ville dans de nombreux marchés (stocks), de nouveaux marchés devront voir le jour très rapidement.

Description

- Elaboration d'un cadastre des marchés du CPAS et des besoins communs
- Déterminer une ligne du temps et faire correspondre les délais de chaque entité dans le cadre d'une politique d'achats
- Elaboration d'une convention spécifique sur les marchés conjoints déterminant les rôles et responsabilités de chaque entité
- Intégrer le maximum de marchés conjoints de la Ville

Risques

- La non-prise en compte des besoins (le temps nécessaire également) et de l'autonomie de chaque entité
- Le cadre légal (notamment sur le terme des marchés existants du CPAS)

Indicateurs

1. Cadastre des marchés pour décembre 2019
2. Approbation d'une convention spécifique de marchés conjoints au Conseil de février 2020
3. Intégrer les marchés « stocks » de la Ville (sanitaire / quincaillerie / petites fournitures techniques / menuiserie / peinture / électricité) pour la fin 2020

Impact budgétaire : Non

Cette action devrait permettre une meilleure gestion des stocks et de diminuer les coûts étant donné que le CPAS pourrait bénéficier des ristournes octroyées à la Ville vu leurs marchés plus conséquents.

Fiche action/projet **A40 - Favoriser les collaborations entre CPAS et prioritairement finaliser le projet de "cluster" de CPAS pour la gestion mutualisée des dispositions légales en matière de RGPD**

Référence	Début	Fin	Statut
OS5-OP16-A40	01/04/2019	30/06/2024	En cours

Objectif Stratégique OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu

Objectif opérationnel OP16 - Développer des Synergies CPAS/Ville et CPAS/CPAS

Contexte

Parallèlement aux synergies mises en place et à développer, le CPAS défend l'idée que des synergies / collaborations autour de projets spécifiques avec d'autres CPAS (pratiquant le même métier) permettraient une mutualisation des moyens et une ouverture des réseaux et des possibles. Certains collaborations sont en cours, d'autres devraient voir le jour dans l'avenir.

La réglementation européenne sur la protection des données (RGPD) nécessite une mise en place exigeante de nombreuses mesures. Plusieurs CPAS du Brabant Wallon, souvent trop petits pour assurer cette obligation de RGPD ou ne trouvant pas d'alternatives sur le marché correspondant à leurs besoins, ont décidé de mutualiser leurs moyens pour créer une structure similaire à un « cluster » pour se mettre en conformité sur le RGPD.

Description

Mise en œuvre du cluster de CPAS autour de la mise en place des dispositions liées au RGPD, en collaboration avec les CPAS de Villers-la-Ville, Genappe, Court-St-Etienne, Walhain, Chaumont-Gistoux, Ottignies-Louvain-la-Neuve, Ramilies, Waterloo, Hélécine et Orp-Jauche.

Dans ce cadre, le CPAS d'Ottignies-LLN doit engager un informaticien pour mener à bien ce projet; le CPAS de Villers-la-Ville doit engager un gradué en droit.

Risques

- Difficulté d'engager du personnel (qualifié)
- Risque élevé de ne pas répondre aux obligations européennes et d'avoir d'importantes sanctions financières

Indicateurs

1. Engagement d'un informaticien pour le 30/06/2020 au plus tard

Impact budgétaire : Oui

L'impact budgétaire à prévoir est pour assurer les obligations légales liées au RGPD. Ce projet ne doit cependant pas avoir de nouveaux impacts budgétaires que ceux déjà fixés dans le budget 2020 : engagement d'un informaticien [42500€ de frais de personnel - recette APE (7600€) + intervention des autres CPAS (27000€)] + dépenses pour l'intervention pour le B1 gradué en droit auprès du CPAS de Villers-la-Ville (8000€coût estimé).

Fiche action/projet A41 - Développer les partenariats dans le cadre des missions du CPAS et/ou de thèmes particuliers			
Référence	Début	Fin	Statut
OS5-OP17-A41	01/09/2020	31/12/2024	A l'étude
Objectif Stratégique	OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu		
Objectif opérationnel	OP17 - Favoriser le travail en réseau dans le cadre de conventions avec de nouveaux partenaires		

Contexte

L'article 62 de la loi du 08/07/1976 organique des CPAS prévoit que le centre peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale ou des activités spécifiques, de créer avec eux un ou plusieurs comités où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre.

Le CPAS a donc un rôle de coordination sociale sur le territoire communal.

Des initiatives de services de la Ville (service social de la Ville et Cellule de Développement Communautaire) et « privée » (le projet 107) ont, pour certaines thématiques spécifiques, ont déjà développé plusieurs projets avec des acteurs sociaux, psycho-médicaux du territoire communal. La Ville, il y a quelques années, avait édité un « guide social » du territoire communal ; il n'a malheureusement plus été mis à jour.

Le CPAS a été et est régulièrement interpellé par le monde associatif, médical, etc. pour sensibiliser à certaines problématiques, intervenir face à des difficultés structurelles de projets ou de personnes (de financement, d'agrément, de moyens, etc.), soutenir certaines actions, etc. Le CPAS est, à ce titre, conventionné avec plusieurs asbl, « prestataires de soins ». Le Service Social invite régulièrement (plusieurs fois sur l'année) en réunion d'équipes des intervenants sociaux de la commune.

Il convient de poursuivre et de favoriser ce travail de partenariat et de réseautage sur le territoire communal.

Description

Les moyens de développer une véritable coordination sociale sont limités et le CPAS privilégiera les collaborations avec la Ville pour mutualiser les ressources et déterminer le champ de compétences des chacun des services.

1. En collaboration avec la Ville (dans le cadre des synergies), un cadastre des différentes associations, prestataires de soins, de services psycho-médico-sociaux, de l'enfance, de la personne vieillissante, etc. sera établi.

Ce cadastre devra permettre une meilleure connaissance et « utilisation » des partenaires.

2. Une seconde étape devrait permettre de déterminer des besoins spécifiques face à certains manques, certaines redondances d'activités ou de concurrences entre services.

3. Enfin un travail pour prioriser les besoins et peut-être de concrétiser de nouvelles collaborations et conventions

Risques

- L'image (trop souvent) négative et/ou tronquée du CPAS dans le monde associatif
- Le manque de moyen humain

Indicateurs

1. Réalisation d'un cadastre en collaboration avec la Ville pour le 30/06/2021

2. Rapport à présenter au Conseil de l'Action Sociale (31/12/2021) balisant les besoins du CPAS en rapport avec l'offre de services et priorisation des axes à développer dans le cadre d'une coordination
3. Coût de 10000€

Impact budgétaire : Non

Fiche action/projet			
A42 - Mettre en production et tenir à jour un site internet propre au CPAS			
Référence	Début	Fin	Statut
OS5-OP18-A42	01/02/2020	31/12/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu		
Objectif opérationnel	OP18 - Faire connaitre l'action du CPAS en dehors de l'institution		

Contexte

Le CPAS a commencé à développer, via les applicatifs de l'Intercommunale Imio, son site Internet. Le CPAS souhaite qu'il soit mis en production dans le 1^{er} semestre 2020. Il conviendra par la suite que nouveaux services puissent être développés via ce site et notamment des e-services (commande d'attestation, inscription, demande de rendez-vous, etc.).

Description

Le CPAS a commencé à développer, via les applicatifs de l'Intercommunale Imio, son site Internet. Le CPAS souhaite qu'il soit mis en production dans le 1^{er} semestre 2020. Il conviendra par la suite que nouveaux services puissent être développés via ce site et notamment des e-services (commande d'attestation, inscription, demande de rendez-vous, etc.).

Risques

- Le manque de moyen humain (ou de personnel qualifié) qui peut être affecté à la mise à jour du site.

Indicateurs

1. Mise en production du site (utilisation par le citoyen) dans le 1er semestre 2020

Impact budgétaire : Indéterminé

Le site est déjà en construction et le coût est déjà prévu dans le budget 2019 et donc cette action ne représente pas de surcoût lié au PST. La mise à jour sera assurée en interne et ne nécessitera pas de moyens financiers supplémentaires ; toutefois, il est difficile de pouvoir déterminer le temps de travail à consacrer à cette mise à jour et au développement du site, cela pourrait engendrer un terme la nécessité d'un renfort en personnel.

Fiche action/projet A43 - Développer les informations au public et plus largement aux citoyens (articles journaux, bulletin communal, etc.)			
Référence	Début	Fin	Statut
OS5-OP18-A43	01/09/2019	31/12/2024	En cours
Objectif Stratégique	OS5 - Etre un CPAS connu et reconnu		
Objectif opérationnel	OP18 - Faire connaître l'action du CPAS en dehors de l'institution		

Contexte

Le CPAS peut dans le grand public renvoyer une image négative. Il n'est pas rare que les actions ou non-actions du CPAS soient vécues par les citoyens comme des aides sociales « démesurées » ou qu'il est inadmissible que le CPAS ne fasse rien pour tel type de problématiques ou de publics. Nous nous rendons compte que très régulièrement, il y a une non-connaissance de l'action du CPAS et de son cadre d'intervention. Parallèlement, des initiatives du CPAS ne sont pas assez portées et visibles par les citoyens.

Actuellement, le CPAS intègre, annuellement, quelques articles dans le bulletin communal pour faire part de certaines de ses actions à un public élargi du territoire. Le CPAS complète son information aux bénéficiaires du CPAS par des affiches, folder's, etc. Se pose la question de savoir si ces « canaux d'informations » et « l'information communiquée » touchent tout le public susceptible de venir au CPAS (ex. le non-accès et le non-recours aux droits [non take-up], le problème de maîtrise de la langue française, etc.)

La communication du CPAS se doit-elle donc d'être plus pertinente et systématique ? Le CPAS souhaite réfléchir à améliorer son image et renforcer ses modes de communications.

Description

Plusieurs canaux d'informations permettraient sans doute de toucher des publics différents ou de toucher un plus large public de manière différente :

- Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram, intégration sur les plateformes citoyennes, etc.)
- Le mail et la création d'une newsletter
- Le développement du site web (cfr. Action 43 du PST)
- Une brochure spécifique sur l'action du CPAS à distribuer en toutes-boîtes

Une information plus visuelle et plus accessible pour le public dans les salles d'attente et à l'accueil des différents sites, une systématisation d'articles dans le bulletin communal, etc.

Risques

- La sécurité informatique et la crainte de l'utilisation des réseaux sociaux (privés) par les travailleurs
- Le manque de personnel
- La mise à jour et collecte des informations

Indicateurs

1. Réalisation d'un affichage clair des informations de base à l'accueil des sites (heures d'ouverture, modalités de réception, comment obtenir un document administratif, etc.) pour le 31/12/2020
2. 3 articles consacrés au CPAS / an dans le bulletin communal
3. Réflexion sur l'utilisation des médias sociaux (en collaboration avec le service informatique de la Ville) à présenter en CODIR pour le 31/12/2022
4. Réalisation d'une brochure sur l'action du CPAS pour le 1^{er} trimestre 2024

Impact budgétaire : Oui

Estimation pour les affiches, folders, etc. : 3000€/an et pour la création de la brochure : 5000€ en 2024

Annexe 2 : budget du PST 2019-2024

Ci-dessous :

- un tableau global reprenant les projections budgétaires pluriannuelles jusqu'en 2024
- un relevé de l'ensemble des actions, qui reprend, pour chacune d'entre elles et en fonction du calendrier fixé, une évaluation budgétaire ;

- **Budget global PST**

Total par groupe économique						
Les Projections	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dépenses Extraordinaires						
91 Investissements	0	287.500,00	96.000,00	22.000,00	42.000,00	22.000,00
Recettes Extraordinaires						
80 Transferts	0	64.100,00				
82 Dettes	0	193.400,00	96.000,00	22.000,00	42.000,00	22.000,00
88 Prélèvements	0	0	0	0	0	0
Dépenses Ordinaires						
70 Personnel	0	279.500,00	390.500,00	431.000,00	551.500,00	592.000,00
71 Fonctionnement	0	18.000,00	21.000,00	16.600,00	41.600,00	23.600,00
7X Dettes	0	3.100,00	29.150,00	47.050,00	51.300,00	59.800,00
Recettes Ordinaires						
60 Prestations	0	37.000,00	37.000,00	37.000,00	44.500,00	44.500,00
61 Transferts	0	177.000,00	213.400,00	249.800,00	362.200,00	398.600,00
Total des Recettes (Ord. + Extra.)	0	471.500,00	346.400,00	308.800,00	448.700,00	465.100,00
Total des Dépenses (Ord. + Extra.)	0	588.100,00	536.650,00	516.650,00	686.400,00	697.400,00
Coût net	0	116.600,00	190.250,00	207.850,00	237.700,00	232.300,00
Coût total PST 2019-2024				-984.700,00		

1. Budget détaillé par actions

	Année 2020									Année 2021							
	Ordinaire					Extraordinaire				Ordinaire					Extraordinaire		
	Recettes		Dépenses			Recettes		Dépenses		Recettes		Dépenses			Recettes		Dépenses
	Transfert	Prestations	Dettes	Fonctionn.	Personnel	Dettes	Transfert	Investis.	Transfert	Prestations	Dettes	Fonctionn.	Personnel	Dettes	Transfert	Investis.	
A1 - Garantir le maintien de milieux d'accueil de qualité en offrant des milieux d'accueil conviviaux et un personnel formé	133.000,00 €	10.000,00 €	500,00 €	3.000,00 €	133.000,00 €	46.400,00 €	61.600,00 €	138.000,00 €	133.000,00 €	10.000,00 €	10.750,00 €	- €	171.000,00 €	20.000,00 €	- €	20.000,00 €	
A2 - Augmenter le nombre de places d'accueil dans les milieux d'accueil du CPAS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A3 - S'adapter à la réforme de l'accueil de la Petite Enfance	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A4 - Etudier la possibilité d'une gestion centralisée des demandes de place (listes d'inscription) pour l'ensemble des milieux d'accueil du CPAS et de la Commune (La crèche parentale les Tournesols)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A5 - Augmenter le nombre d'accueillants d'enfants à raison de 1 par an	36.400,00 €	- €	- €	- €	40.500,00 €	- €	- €	- €	72.800,00 €	- €	- €	- €	81.000,00 €	- €	- €	- €	
A6 - Mener une réflexion sur le sens et la qualité des mises à l'emploi	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100,00 €	- €	- €	30.000,00 €	- €	30.000,00 €	
A7 - Etablir un rapport annuel relatif aux mises à l'emploi comprenant le calcul du taux d'engagement "à maintenir" via l'article 60 ainsi que l'analyse du "public" à mettre à l'emploi.	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A8 - Maintenir un nombre de partenaires suffisant et adapté aux mises à l'emploi via les contrats art. 60	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A9 - Terminer les travaux de l'espace bureaux/citoyens au rez-de-chaussée de la Chaussée de La Croix, 10	- €	- €	400,00 €	- €	- €	30.000,00 €	2.500,00 €	32.500,00 €	- €	- €	6.400,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	
A10 - Augmenter les activités collectives pour les personnes trop éloignées de l'emploi, les personnes âgées et/ou isolées	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A11 - Poursuivre l'analyse de la mise en place d'une Maison de Repos et de Soins (MRS) en collaboration avec la ville	- €	- €	1.000,00 €	- €	- €	100.000,00 €	- €	100.000,00 €	- €	- €	7.700,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	
A12 - Apporter une réponse à la problématique de la mobilité+A17-AO17té pour les personnes âgées et ou isolées	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A13 - Utiliser un programme de Gestion des Ressources Humaines	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A14 - Mettre en place une politique de gestion des recrutements	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A15 - Adapter les statuts et le règlement de travail	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A16 - Etablir des monographies de fonction pour l'ensemble du personnel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A17 - Mettre en place des plans de formations pour l'ensemble du personnel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A18 - Réfléchir à la mise en place d'un dispositif uniforme d'évaluation pour l'ensemble du personnel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A19 - Etablir un cadastre des évaluations	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A20 - Procéder à l'évaluation de l'ensemble du personnel	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A21 - Mettre en place un second pilier de pensioA26:AO26n pour le personnel contractuel	- €	- €	- €	- €	63.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	96.000,00 €	- €	- €	- €	
A22 - Mener une réflexion sur la statutisation	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A23 - Réaliser un manuel unique et uniforme des procédures institutionnelles, fiches mémo et tutoriels de l'ensemble des services	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A24 - Mener une réflexion sur l'accueil des nouveaux travailleurs	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A25 - Créer des groupes de travail inter-services sur des thématiques	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A26 - Etablir et mettre en place un plan de communication interne	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A27 - Définir des "valeurs institutionnelles" partagées au sein de l'administration	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A28 - Aménager un réfectoire/ salle commune dans le bâtiment du siège du CPAS (Espace Cœur de Ville, 1)	- €	- €	200,00 €	- €	- €	15.000,00 €	- €	15.000,00 €	- €	- €	1.700,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	
A29 - Réaliser une étude du coût des services	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A30 - Réaliser une étude de l'état des bâtiments et organiser un programme de maintenance et d'investissement	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100,00 €	- €	- €	10.000,00 €	- €	10.000,00 €	
A31 - Réaliser une étude sur l'audit énergétique des bâtiments	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	200,00 €	- €	- €	20.000,00 €	- €	20.000,00 €	
A32 - Entreprendre une réflexion sur la mise en place de mesures visant à tendre vers le zéro déchet	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A33 - Développer une offre de voitures partagées pour les déplacements dans le cadre des prestations effectuées par le personnel	- €	- €	- €	4.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	4.000,00 €	- €	- €	- €	- €	
A34 - Analyser la faisabilité de mettre à disposition des vélos (électriques) partagés pour le personnel du CPAS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100,00 €	- €	- €	10.000,00 €	- €	10.000,00 €	
A35 - Mettre en place des procédures de marchés publics globalisée et centralisée	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A36 - Procéder au renouvellement du parc informatique	- €	- €	1.000,00 €	- €	- €	2.000,00 €	- €	2.000,00 €	- €	- €	2.100,00 €	- €	- €	6.000,00 €	- €	6.000,00 €	
A37 - Mener une réflexion sur la dématérialisation en fonction de l'évolution des outils informatiques et de la législation	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	6.000,00 €	- €	- €	- €	- €	
A38 - Poursuivre le travail de développement de synergies efficiente et respectueuse Ville/CPAS (locaux ouvriers,...)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A39 - Développer des marchés publics conjoints Ville/CPAS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A40 - Favoriser les collaborations entre CPAS et prioritairement finaliser le projet de "cluster" de CPAS pour la gestion mutualisée des dispositions légales en matière de RGPD	7.600,00 €	27.000,00 €	- €	8.000,00 €	42.500,00 €	- €	- €	- €	7.600,00 €	27.000,00 €	- €	8.000,00 €	42.500,00 €	- €	- €	- €	
A41 - Développer les partenariats dans le cadre des missions du CPAS et/ou de thèmes particuliers	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A42 - Mettre en production et tenir à jour un site internet propre au CPAS	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
A43 - Développer les informations au public et plus largement aux citoyens (articles journaux, bulletin communal, etc.)	- €	- €	- €	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3.000,00 €	- €	- €	- €	- €	
	177.000,00 €	37.000,00 €	3.100,00 €	18.000,00 €	279.500,00 €	193.400,00 €	64.100,00 €	287.500,00 €	213.400,00 €	37.000,00 €	29.150,00 €	21.000,00 €	390.500,00 €	96.000,00 €	- €	96.000,00 €	
		214.000,00 €			300.600,00 €		257.500,00 €	287.500,00 €		250.400,00 €			440.650,00 €		96.000,00 €	96.000,00 €	

