



Le programme stratégique transversal CPAS de BRAINE-LE-COMTE

« Il est grand temps de rallumer les étoiles » G.Apollinaire

INTRODUCTION

Le Conseil de l'Action Sociale a validé la déclaration de politique sociale « DPS » du CPAS, « feuille de route » rassemblant les intentions politiques que le conseil souhaite poursuivre et développer sur la durée de la mandature.

La DPS est l'impulsion pour construire un plan stratégique transversal « PST ».

Le PST est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le Conseil de l'Action Sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés.

Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions définis au regard des moyens humains et financiers à sa disposition.

Le PST c'est en quelque sorte la *traduction opérationnelle de la DPS*.

Le Comité de Direction et la Présidente ont travaillé de concert afin de soutenir le BP dans l'élaboration du PST que ce-dernier devra adopter.

Ainsi, les objectifs stratégiques ont été transcrits en objectifs opérationnels et en actions. Nous vous les présentons ci-après.



Objectif stratégique n° 1

**Etre un CPAS ouvert à
l'ensemble de la
population**

*Diversification des services de proximité
et maintien des services existants*


➤ *Offrir aux citoyens que le CPAS accueille, les aides, actions et services de proximité qui permettent à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine*

Objectifs opérationnels (OO)

OO1 : Maintenir les services existants à la population malgré les contraintes financières

Actions (A) :

- A1 : Analyse en CODIR des subsides/recettes et les dépenses y afférentes
- A2 : Communication à chaque responsable de service de la situation financière et recherches de pistes quant aux efforts à fournir pour tendre vers l'équilibre
- A3 : Communication à chaque responsable de service de la solidarité indispensable entre tous les services pour tendre vers un équilibre global et maintenir tous les services en place en ce compris les plus déficitaires
- A4 : Encourager les responsables à répondre aux appels à projets dans les différents secteurs apportant des recettes supplémentaires éventuelles



OO2 : Développer d'autres services permettant d'obtenir des recettes nouvelles afin d'améliorer les finances globales et répondre à une demande nouvelle de la population

Actions (A) :

- A1 : Analyse en CODIR des appels à projets
- A2 : Budgétisation et plan financier en CODIR pour ces projets
- A3 : Discussion avec la présidente sur le choix de poser la candidature du centre pour ces projets
- A4 : Etablissement de fiches projets (FSE, aide aux familles à naissances multiples,, aides-ménagères sociales, accueillantes conventionnées...)
- A5 : Coordination avec les responsables de services
- A6 : Suivi après approbation des organes décisionnels



OO3 : Soutenir le maintien à domicile des personnes âgées par le service des aides familiales pour répondre à la demande de la population brainoise

- A1 : Réunion CODIR avec le service d'aide aux familles (analyse des besoins, analyse des ressources et analyse financière du service)
- A2 : évaluer systématiquement l'état de besoin des bénéficiaires du service autant que nécessaire (augmenter la fréquence des évaluations à domicile)
- A2 : optimaliser la polyvalence dans le travail social et administratif (SAF - RAD -TS)
- A3 : maintien des agréments et subsides

OO4 : Construction d'une résidence-services de 32 appartements

Actions :

- A1 : suivi des états d'avancements de construction
- A2 : coordination des impétrants des projets sur site
- A3 : marchés publics de fournitures
- A4 : suivi financier des subsides accordés
- A5 : relance et suivi de la publicité du projet
- A6 : suivi des demandes d'inscriptions

OO5 : Développement du service énergie au service de la population pour favoriser une consommation éco-responsable des citoyens (en collaboration avec la ville)

Actions :

- A1 : Demande de subside dans le cadre du plan d'action et de prévention pour l'énergie (PAPE)
- A2 : Obtention du subside PAPE et mise en œuvre
- A3 : Conférences dans le cadre de l'énergie en collaboration avec l'administration communale
- A4 : Délocalisation d'une permanence à la maison de l'énergie
- A5 : Organisation en partenariat avec le service de médiation de dettes de formations sur le thème de l'énergie

OO6 : Organisation du service médiation de dettes

Actions :

- A1 : obtention d'un subside maribel permettant l'engagement d'un juriste
- A2 : procédure de recrutement pour engagement CDI juriste
- A3 : régularisation des dossiers incomplets pour maintien du subside
- A4 : réflexion quant à l'opportunité ou non de la délocalisation du service vers le centre ville (en dehors du CPAS)
- A5 : formation pour optimalisation du logiciel Medius
- A6 : réorganisation du service pour une polyvalence et une transparence dans le travail de l'équipe
- A7 : codir pour analyse financière du service après réorganisation

007 : Organisation des services sociaux

Actions :

- A1 : Organisation de CODIR avec les responsables
- A2 : Démarches diverses pour l'obtention de subsides (FSE, PIIS, ..)
- A3 : Analyse quant au maintien des effectifs malgré une diminution de subside
- A4 : Mise en place d'une procédure de préparation des dossiers du CSSS et d'exécution des décisions prises par le CSSS (motivation en droit, notifications ad hoc..)
- A5 : Partenariat avec Haute Senne Logement pour mise à disposition de maisons pour nos bénéficiaires
- A6 : Optimisation de l'accueil du CPAS (organisation interne du personnel et gestion des personnalités)

OO8 : Optimisation des services de la maison de repos

Actions :

- A1 : Organisation de CODIR avec la responsable
- A2 : Finalisation et poursuite des phases de rénovation (voir objectifs stratégiques)
- A3 : Négociation et transaction clôturant le litige avec l'entreprise générale
- A4 : Planification des déménagements après rénovation
- A5 : Obtention de l'agrément final SPW
- A6 : Optimisation des marchés publics de la maison de repos
- A7 : Optimisation de la gestion du personnel subsidié et des engagements en article 60
- A8 : Analyse de l'absentéisme, satisfaction des résidents et leurs familles, motivation du personnel, optimisation des horaires

009 : Optimisation des services de la petite enfance

Actions :

- A1 : Ouverture d'une nouvelle crèche intégrant les 2 MCAE (cf objectif stratégique)
- A2 : suivi des états d'avancement de la construction de la nouvelle crèche
- A3 : procéder au recrutement de personnel nécessaire
- A4 : organiser le transfert du personnel des MCAE (avenants aux contrats, horaires..)
- A5 : Optimisation de la gestion du personnel subsidié et des engagements en article 60
- A6 : suivi du respect des normes
- A7 : Amélioration des structures existantes (Crèche rue Gillis)
- A8 : Analyse financière des structures en vue de réduire les déficits
- A9 : en accord avec la ville, mise à disposition des bâtiments des MCAE libérés en faveur d'accueillantes d'enfants conventionnés.

O10 : Planning familial

Actions :

- A1 : organisation de CODIR avec la responsable - Analyse financière du service et suivi (subside lié à l'agrément et justification des dépenses)
- A2 : Maintien de la médiation familiale du planning malgré la suppression du subside
- A3 : réflexion quant à l'opportunité ou non de la délocalisation du service vers le centre ville (en dehors du CPAS)
- A4 : réflexion quant à la création de partenariat avec des associations locales

O11 : Titres services

Actions :

- A1 : organisation de CODIR avec la responsable
- A2 : analyse financière du service
- A3 : analyse comparative de la situation financière du service et sa simulation dans le cadre du projet de création d'un service d'aide ménagères sociales
- A4 : projet de conversion du service de titres-services pour certains agents contractuels (non subsidiés) en service d'aide ménagères sociales et maintien du service titres services pour les agents subsidiés
- A5 : optimaliser la polyvalence dans le travail administratif et social (service d'aide aux familles – RAD – titres services)



Objectif stratégique n° 2

Etre un CPAS qui développe une politique active en matière du 3^{ème} âge et de la petite enfance

Accorder une attention particulière à ces 2 secteurs afin de s'adapter à l'évolution des besoins des brainois


Objectifs opérationnels (OO)



OO1 : Améliorer le confort des résidents de la maison de repos

Actions :

- A1 : Finalisation des travaux (Phases 4 et 5) :
 - Suivi de chantier (volet technique)
 - Suivi des litiges (volet juridique)
 - Négociation avec l'entreprises générale
 - Transaction finale
 - Finalisation des travaux et obtention de l'agrément SPW

- 
- A2 : Améliorer le bien-être des résidents de la maison de repos :
 - Enquête de satisfaction auprès des familles
 - Demande de plus de solidarité entre les services (ailes) pour un meilleur confort des résidents et du personnel
 - Formation de la direction pour la question de l'absentéisme (team building..)
 - Favoriser l'ouverture de la maison de repos à des services extérieurs pour les séniors et poursuivre le développement des animations
 - Favoriser l'intergénérationnel à venir (animations avec nouvelle crèche et résidence services)

OO2 : Organiser la collaboration pour la préparation des repas à destination de la nouvelle crèche par la cuisine de la maison de repos

OO3 : Améliorer les services d'aide aux seniors nécessitant une assistance à domicile sans toutefois vouloir entrer en maison de repos

Actions :

- A1 : Aide aux familles et titres services (voir supra)
- A2 : Repas à domicile : enquête de la qualité des repas auprès des usagers, rapport au chef cuisinier avec proposition de menus souhaités par les usagers du service
- A3 : Participation du potager social dans la livraison de légumes bio

OO4 : Procéder aux démarches pour la construction d'une résidence service pour seniors

Actions :

- A1 : suivi des états d'avancements de construction
- A2 : coordination des impétrants des projets sur site
- A3 : suivi de la règlementation et suivi financier
- A4 : suivi de la publicité du projet
- A5 : suivi des demandes d'inscriptions
- A6 : réflexion sur les activités intergénérationnelles à envisager avec la crèche et la maison de repos

OO5 : optimaliser les structures d'accueil de la petite enfance existantes

Actions :

- A1 : Recherche de solutions en CODIR en vue de réduire le déficit financier
- A2 : Réunion avec les responsables pour propositions de solution
- A3 : recherche de solutions avec la responsable du service de gardiennes encadrées vu la diminution du nombre de gardiennes

OO6 : Augmenter les places d'accueil de la petite enfance

Actions :

- A1 : suivi du marché de travaux de conception-construction de la nouvelle crèche de 60 places sur le site Rey
- A2 : assurer le suivi des réunions avec les responsables de l'ONE pour l'obtention des subsides de construction et de personnel de la nouvelle structure d'accueil (délai..)
- A3 : appel à candidatures et recrutement de personnel pour la nouvelle crèche (infirmier/assistant social/puéricultrices) en fonction du planning prévisionnel établi dans la fiche projet et transfert des agents des MCAE (avenants..)
- A3 : Attention particulière accordée au respect des disponibilités budgétaires fixées
- A4 : organisation de la collaboration à venir entre la cuisine de la maison de repos et la crèche pour la livraison des repas des enfants
- A5 : organisation d'activités intergénérationnelles avec la maison de repos et la résidence services

OO7 : Apporter l'assistance nécessaire aux familles à naissances multiples

Actions :

- A1 : Coordination du service social et de la responsable des structures d'accueil de la petite enfance en cas de demande d'aide
- A2 : Demande de subsides APE auprès de la Région Wallonne pour l'obtention de points spécifiques permettant la mise à disposition de puéricultrice et d'aide ménagère au sein de la famille
- A3 : Organisation du suivi administratif et financier

OO8 : Développer les relations intergénérationnelles

Actions :

- A1 : Coordination des responsables des services insertion sociale, petite enfance et 3^{ème} âge pour organiser des rencontres et animations.



Objectif stratégique n° 3

**Etre un CPAS qui développe son action
en matière d'insertion des usagers**

*Renforcer les dispositifs d'insertion sociale en développant des
projets mobilisateurs et motivants, encourageant les bénéficiaires
et leur apportant enthousiasme et fierté du travail accompli*

Objectifs opérationnels (OO)

OO1 : Création et développement d'un potager social

Actions :

- A1 : Encourager le développement d'un potager social à la cité Rey
- A2 : Acquisition du matériel nécessaire en respectant les procédures de marchés publics
- A3 : Permettre l'engagement d'articles 60 aux côtés du gestionnaire de service
- A4 : Soutenir les animations liées à la mise en valeur du service (inauguration, atelier cuisine, collaboration active en faveur du Plan de Cohésion Sociale, GEB...)
- A5 : Permettre la distribution de légumes bio issus de leur récolte à destination des bénéficiaires du CPAS via les partenariats locaux et aux différents services du CPAS (cuisine crèche et MCAE, maison de repos)



OO2 : Groupes d'insertion sociale

Actions :

- A1 : Encourager le développement et la créativité des groupes d'insertion (atelier cuisine, échanges et paroles, groupe logement,...)
- A2 : Soutenir les synergies du service insertion avec d'autres services extérieurs au CPAS (écoles, bibliothèque, été solidaire, associations locales...)
- A3 : CODIR avec la responsable du service insertion et suivi des subsides/dépenses



OO3 : Développement de l'insertion socio-professionnelle

Actions :

- A1 : Réunion CODIR avec la responsable de service
- A2 : Tableau de suivi des RIS et réinsertion
- A3 : Soutenir la recherche d'adaptation du profil du candidat et de la fonction à exercer sans toutefois fermer toute possibilité d'expérience professionnelle
- A4 : Veiller à l'encadrement des articles 60 et de leur accueil au sein du service
- A5 : Encourager le développement de jobs student au sein de nos structures par des jeunes bénéficiaires du RIS
- A6 : Encourager l'expérience professionnelle par l'insertion de bénéficiaires en dehors des structures du CPAS (ville, ASBL, EFT,...)

Conclusion

- Ecrire une DPS,
- Construire un PST,
- C'est tracer, pour son propre CPAS, une trajectoire qui l'inscrit dans l'avenir
- C'est définir, pour sa propre institution, un cap :
ce qu'elle veut être
- Le CPAS est un établissement public doté de la personnalité juridique jouissant, de par la loi, d'une autonomie propre.
- Le CPAS est un service public au service du public, garant du respect et de la mise en œuvre des principes et libertés fondamentales (égalité devant la loi, respect de la vie privée, des convictions idéologiques, philosophiques et du libre choix, obligation du secret professionnel..) ayant l'ambition d'offrir aux citoyens qu'il accueille, les aides, actions et services de proximité qui permettent à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine.

- Ecrire une DPS,
- Construire un PST,
nécessitent dès lors

> Le maintien des efforts de bonne gestion


Actions :

- A1 : Responsabiliser les chefs des services pour une conscientisation du rôle de chacun dans le maintien de la qualité de leur service et de leur viabilité
 - Réunion avec les responsables de service
 - Présentation de la situation financière par service
 - Rappel des objectifs à atteindre pour l'équilibre à l'exercice propre
 - Rappel de l'importance du suivi par chaque responsable de leur subside respectif (fonctionnement et personnel)
 - Fixation des procédures pour les commandes de fournitures afin d'en réduire le coût (adhésion au MET via les marchés publics globaux)
 - Rappel des règles des procédures de marchés publics à respecter par les responsables de service
- A2 : Optimisation de la gestion de la trésorerie
 - Collaboration active entre les DF de la ville et du CPAS afin de ne pas recourir aux avances engendrant le paiement d'intérêts débiteurs
 - Fixation d'un planning au sein des différents services payants pour assurer des rentrées régulières au niveau de la trésorerie et surtout pour éviter tout retard au niveau de la facturation
 - Amélioration des procédures de récupération (domiciliations européennes, contraintes forcées, huissiers,...)
 - Suivi de la perception des subsides demandés par les responsables de service via l'établissement d'un échéancier

> Un juste équilibre dans l'évolution des moyens financiers et des ressources humaines existants

- Contexte de travail du CPAS depuis quelques années : faire + avec – (subsides, effectifs, fonctionnement)
- Chaque remplacement fait l'objet d'une analyse afin de voir quel est le contrat qui coûte le moins cher mais la compétence doit rester la priorité
- Importance des demandes d'aides sociales (RIS, aides multiples, articles 60...)
- La réalisation des objectifs souhaités devrait idéalement s'effectuer par le renforcement de personnel de support en raison de l'augmentation et le déploiement par le CPAS de nouveaux services répondant à l'évolution des besoins de sa population (personnel administratif pour la gestion de la résidence services, de la nouvelle crèche, pour le service finances vu l'augmentation du nombre d'utilisateurs de ces nouveaux services, et travailleurs sociaux pour le travail social lié aux nouvelles structures) ; cette analyse de besoin s'effectuera en CODIR en fonction de l'avancement des nouveaux projets et services et des recettes qu'ils produiront.

➤ L'évaluation ultérieure du PST mettra en lumière les actions ayant bien fonctionné et les améliorations à envisager, afin de favoriser l'adéquation entre le PST et le contexte de travail du CPAS souvent sujet à la mouvance des réalités .



« Un esprit qui s'est élargi pour accueillir une nouvelle idée ne revient jamais à sa dimension originelle » W.O. Holmes

MERCI POUR VOTRE
ATTENTION