

**CENTRE PUBLIC
D'ACTION SOCIALE
DE TUBIZE**



**PROGRAMME
STRATÉGIQUE
TRANSVERSAL
2018-2024**

C.P.A.S. de Tubize
Rue des Frères Taymans, 32
1480 TUBIZE
☎ 02/390.00.21
💻 www.cpas-tubize.be

Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible.

(Antoine de Saint-Exupéry)

Table des matières

PRÉAMBULE	1
LE CONTEXTE	3
LA SITUATION ACTUELLE	5
COMMENT LE P.S.T. A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?	6
PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL : CONTENU	8
Tableau de synthèse	8
PRÉSENTATION DE L'AXE INTERNE DU P.S.T.....	9
O.S.1. Être un C.P.A.S. qui mobilise ses collaborateurs compétents, investis dans le travail et unis autour de valeurs humaines communes.	9
O.O.1. Développer la gestion des ressources humaines.....	10
O.O.2. Favoriser le bien-être au travail.....	13
O.O.3. Renforcer l'identité du C.P.A.S. en créant un sentiment d'appartenance.	15
O.S.2. Être un C.P.A.S. moderne qui offre des services efficaces, structurés et organisés.....	16
O.O.4. Restructurer le fonctionnement de l'administration.....	17
O.O.5. Se doter d'outils et d'équipements performants.	19
O.O.6. Poursuivre et développer les synergies avec la Ville.....	20
O.O.7. Renforcer la communication interne et externe	22
O.S.3. Être un C.P.A.S. qui gère efficacement ses ressources.	24
O.O.8. Poursuivre une gestion financière rigoureuse.....	24
PRÉSENTATION DE L'AXE EXTERNE DU P.S.T.....	27
O.S.4. Être un C.P.A.S. qui prépare l'avenir en proposant des services adaptés aux besoins	27
O.O.9. Renforcer l'insertion sociale et socioprofessionnelle des bénéficiaires du C.P.A.S.	28
O.O.10. Mener une politique active en faveur de la Petite Enfance.	30
O.O.11. Développer les services en faveur des aînés.	31
O.O.12. Développer l'offre en matière de logement.	34

O.S.5.	Etre un C.P.A.S. qui collabore et participe à la cohésion sociale sur l'entité	35
0.0.13.	Développer un réseau avec les acteurs de l'entité.....	36
0.0.14.	Contribuer à l'amélioration du cadre de vie.	36
O.S.6.	Être un C.P.A.S. qui s'inscrit dans une démarche de développement durable.....	37
0.0.15.	Engager le C.P.A.S. dans une politique visant le respect de l'environnement.....	37
0.0.16.	Engager le C.P.A.S. dans une politique de gestion de son infrastructure visant les économies d'énergie.	39
ANNEXES		41
Glossaire.....		41
Déclaration de politique sociale.....		41

PRÉAMBULE

Depuis 2013 et la réforme dite « des grades légaux », plusieurs modifications ont touché les administrations locales pour insuffler la volonté de transformer et moderniser la gestion publique locale.

La rédaction d'un Programme Stratégique Transversal (P.S.T.) dans le chef des C.P.A.S. est désormais inscrite à l'article 27ter de la Loi organique des C.P.A.S. du 08 juillet 1976, tel qu'inséré par le Décret du 19 juillet 2018.

Qu'est-ce qu'un P.S.T. ?

Le P.S.T. est défini dans la Loi organique des C.P.A.S. comme « *un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le Conseil de l'Action Sociale pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition* ».

Les objectifs stratégiques traduisent la vision de l'Autorité. Ils expriment ce que le C.P.A.S. veut être demain. Ils ont une vocation à long terme, en ce sens qu'ils valent au moins pour la mandature.

Les objectifs opérationnels expriment ce que le C.P.A.S. souhaite mettre en place pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ils sont définis à court terme ou à moyen terme (généralement sur plusieurs années et couvrent en principe la mandature).

Une ou plusieurs actions vont être définies dans le cadre d'un objectif opérationnel. L'action contribue à la réalisation concrète de l'objectif opérationnel. Elle sera réalisée au plus tard à l'échéance de l'objectif opérationnel. Elle précise le délai mais également les moyens utiles. Lorsqu'une action d'ampleur nécessite la réalisation de plusieurs tâches qui s'inscrivent dans une certaine durée et qui sont liées, le terme « action » peut être remplacé par le terme « projet ».

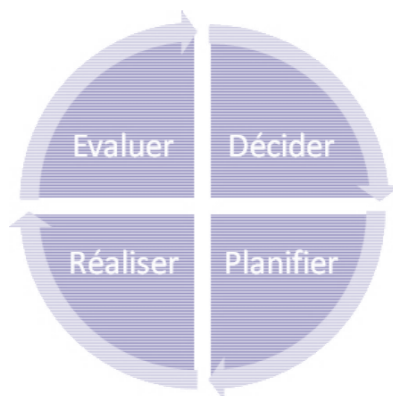
La démarche P.S.T. est constituée de quatre étapes importantes que l'on peut synthétiser comme suit :

1. Décider des objectifs à atteindre,
2. Planifier au regard des ressources disponibles,
3. Réaliser les actions/projets,
4. Evaluer les résultats obtenus.

Nous pouvons définir le P.S.T. comme un document tactique qui reprend les objectifs à mettre en œuvre au cours d'une période déterminée dans une culture de planification stratégique et d'évaluation. Plus communément, le P.S.T., « c'est avoir des rêves et réunir les moyens nécessaires pour faire de ces rêves une réalité ».

Le P.S.T. n'est pas un outil figé. Il va naturellement évoluer et pourra même se transformer. Au travers d'indicateurs de résultats, le P.S.T. assurera par ailleurs une dynamique d'évaluation intéressante.

Tant pour la création que pour la modification de projets, le P.S.T. suit un processus rémanent qui consiste à évaluer en analysant les besoins et les risques encourus au regard des objectifs imaginés.



Après avoir décidé, planifié et réalisé, ou bien l'objectif est atteint ou bien des modifications s'avèrent nécessaires et possibles et le processus est relancé.

Si le P.S.T. s'inscrit dans une dynamique de bonne gouvernance, il est également un outil de cohérence. Il permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les projets et actions en cours. Sur le long terme, il va donc nous permettre de donner plus de visibilité sur le travail effectué, mobiliser et motiver le personnel sur son rôle concret et son apport dans un processus global, progresser dans la gestion du contrôle interne et rationaliser les procédures et les services.

Les objectifs, projets et actions du P.S.T. sont répartis en deux volets : un volet interne et un volet externe.

Le volet interne du P.S.T. vise à améliorer l'organisation et optimiser le fonctionnement de l'administration du C.P.A.S.

À titre d'exemple, citons la gestion des ressources humaines, les processus de travail, la communication interne ou encore les synergies avec l'Administration communale.

Le volet externe du P.S.T. vise à développer des politiques du Centre. Il reprend les objectifs, projets et actions qui y sont relatives et couvrant tous les domaines d'action du C.P.A.S.

À titre d'exemple, citons la politique en matière de logement, en matière d'intégration socio-professionnelle des bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale, etc.

LE CONTEXTE

Le C.P.A.S. de Tubize a un budget de près de 15 millions d'euros et de 150 équivalents temps plein. Quelle responsabilité !

Cela méritait bien un outil tel que le P.S.T. pour réfléchir aux enjeux des prochaines années. A Tubize, comme dans beaucoup d'autres communes qui connaissent un accroissement démographique important, des besoins complémentaires se développent en raison de l'arrivée importante de nouveaux habitants. Cela impacte les missions obligatoires du C.P.A.S. mais également les autres services à vocation plus large.

A côté des défis de société bien connus de tous, il nous incombe de veiller au maintien de nos compétences et d'assurer en priorité la réalisation de nos missions légales.

A la base du P.S.T. se trouve la déclaration de politique sociale. Celle-ci s'inscrit dans un processus déjà vivant au C.P.A.S. de Tubize.

En effet, en 2014, avec la réforme des grades légaux, l'Institution s'était déjà lancée dans une démarche stratégique en adressant une lettre de mission à la Directrice générale. De nombreux projets ont été réalisés à l'issue du mandat dernier. Ceux-ci ont été menés de manière dispersée au sein des différents secteurs d'activités et services en fonction des attentes et besoins spécifiques. Pour les projets n'ayant pas abouti, la question des moyens a souvent représenté la principale pierre d'achoppement. Ces projets ont été repris dans le P.S.T. avec la volonté ferme de les réaliser.

L'expérience du contrat d'objectifs a confirmé ce que nous savions déjà : le personnel. Il représente la ressource majeure du C.P.A.S., par son enthousiasme et sa volonté d'offrir un service de qualité. Beaucoup de projets ont pu de cette manière être menés à bien et emmenés au-delà de ce qui pouvait - a priori - être espéré.

Aujourd'hui, outre les défis qui sont nombreux, le C.P.A.S. de Tubize se trouve confronté à un ensemble de besoins qui suscitent une réflexion et une transformation.

Pour établir la déclaration de politique sociale, les membres du Bureau Permanent ont pris le temps de faire le point, d'écouter, de rassembler des idées, de construire une stratégie afin d'orienter les grandes lignes du P.S.T.

Fort de son expérience précédente, il a pu établir un état des lieux de la situation et exposer sa vision des besoins et des défis des prochaines années :

- « L'adaptation des services du C.P.A.S. devra tenir compte de l'augmentation de la population, du nombre croissant des jeunes familles et d'une population vieillissante ».
- « La croissance démographique a des effets notamment sur la mobilité, l'emploi et le logement ».
- « L'analyse des chiffres révèle de nombreux défis auxquels est confronté le C.P.A.S. de Tubize : la création de places suffisantes dédiées à la Petite Enfance, des services adaptés aux personnes âgées, des logements accessibles et de qualité, des aides spécifiques et quasiment individualisées pour les nombreuses personnes éloignées de l'emploi », précise la déclaration.

Les objectifs, même s'ils sont ambitieux et visent prioritairement quatre axes importants jugés prioritaires, sont appréhendés de manière raisonnable. L'objectif du P.S.T. étant de nous permettre d'agir étape par étape en prenant soin de veiller au rythme des choses en veillant à la pérennisation des derniers projets réalisés par le C.P.A.S..

Il est à mettre en évidence que la volonté politique est d'articuler les actions/projets autour de trois maîtres-mots, **être au service**, **gérer** et **mobiliser**. Cela participe au développement et au bon fonctionnement de notre C.P.A.S.

LA SITUATION ACTUELLE

La force du C.P.A.S. de Tubize est de pouvoir compter sur l'enthousiasme de son personnel. Malgré des moyens humains et financiers qui pourraient être plus abondants, l'envie des membres du personnel de s'investir dans l'accomplissement de leurs missions est présente. Agir en professionnel avec humanité et permettre à ceux qui viennent chercher de l'aide ou un service, de mener une vie conforme à la dignité humaine ou de se sentir épauler est un élément moteur au sein des équipes et une valeur unanimement partagée. Notre enthousiasme et nos valeurs nous fédèrent au travers des objectifs que nous nous sommes fixés et apporteront – nous l'espérons – une identité forte dans les divers projets que nous comptons mener.

Se donner des objectifs n'est pas chose aisée. En adoptant un P.S.T., le C.P.A.S. se dote d'un outil lui permettant d'avoir de la réflexivité sur son travail ; il affirme également son intention de vouloir tout mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs. Le P.S.T. devrait nous permettre de maintenir un travail social de qualité en prenant en compte les paramètres d'un environnement extérieur urgent et changeant.

Le C.P.A.S. de Tubize se trouve confronté à un ensemble de facteurs qui suscitent une réflexion et une transformation. Outre l'accroissement des demandes d'aide, le contexte budgétaire difficile et l'impact des décisions prises à d'autres niveaux de pouvoir sur les finances et l'organisation interne de notre C.P.A.S., la gestion financière, la gestion administrative et la gestion des ressources humaines (la pénurie de certains métiers, la gestion anticipative des recrutements et des départs, etc.), seront des clés de voûte dans le développement des projets.

Aujourd'hui, notre vision du travail est encore trop centrée sur les activités, sur les tâches à accomplir, sur le temps consacré et l'effort consenti plutôt que sur les résultats à obtenir. La gestion par les résultats nous amènera à travailler sur les liens entre les activités, entre les projets, les services, autrement dit sur les processus inhérents à toutes les activités qui nous occupent et par-là même à améliorer notre fonctionnement. Une gestion axée sur les résultats devrait apporter, outre une remise en question permanente, une clarification des rôles et des responsabilités et une meilleure coordination et coopération entre les services.

Le temps de percevoir le P.S.T. comme une charge supplémentaire est dépassé : nous nous réjouissons que ce plan puisse apporter de la cohérence et mettre en évidence l'organisation et la réflexion du travail du C.P.A.S. de Tubize dans l'ensemble de ses missions.

Le P.S.T. sera notre fil d'Ariane. Qu'il nous mène sur un parcours aisé ou sinueux, avec souplesse ou urgence, il nous permettra de nous rattacher à un élément, certes ténu mais concret, et nous guidera là où nous sommes attendus.

COMMENT LE P.S.T. A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ ?

D'une part, ce plan est le résultat d'une réflexion partagée.

D'autre part, ce plan est une création singulière réfléchie sur base des besoins et des spécificités du terrain et de l'Institution. Les projets sont et seront construits avec la collaboration et l'adhésion du personnel. C'est une condition importante.

Les réunions du Comité de Direction ont permis de clarifier les objectifs et de définir conjointement les objectifs à atteindre, les projets à mettre en place et le classement prioritaire des actions à mener.

Le Comité de Direction est constitué de la Directrice générale, de la Directrice financière, de la Responsable du service social, de la Directrice de la maison de repos, de la Directrice des crèches, de la Coordinatrice du CISP et de la Psychologue. Ce Comité se réunit une fois par mois. Une réunion spécifique est par ailleurs organisée avec chacun des Responsables de service, la Directrice générale et la Directrice financière.

Gérer, c'est prévoir...

Plusieurs réunions et séances de travail ont été organisées pour les membres du Comité de Direction après la prise de connaissance de la déclaration de politique sociale.

En dehors de la rédaction des objectifs politiques identifiés, la réflexion a porté sur les changements que nous souhaiterions voir pour le C.P.A.S., les projets que nous aimerions voir se réaliser et reprendre les projets que nous aimerions voir aboutir.

Un brainstorming a permis de dresser un état des lieux en identifiant les atouts, faiblesses, opportunités et menaces pour notre C.P.A.S. L'analyse AFOM est un outil recommandé et fréquemment utilisé car simple et rapide à mettre en œuvre. Il permet de mieux comprendre ce qu'est l'organisme, quelles sont ses préoccupations mais aussi ses ressources et ses capacités.

L'objectif interne « améliorer la communication interne et externe » a été construit au départ des constats suivants :

- La communication constitue une faiblesse importante pour notre C.P.A.S.
- Pas de site internet et de canal de communication global.

Cet élément a d'ailleurs été pointé dans l'analyse psychosociale menée dernièrement par la médecine du travail.

L'objectif « développer la gestion des ressources humaines » a été construit au départ des constats suivants :

Le suivi des contrats, la veille juridique sur le droit social et du travail, les projections budgétaires des frais de personnel, les recrutements non anticipés et la gestion des carrières représentent des points de difficulté. Le manque de prospective de manière générale apparaît comme une faiblesse.

Cet objectif est également en lien avec l'analyse psychosociale et faciliterait notre travail à l'égard du Centre Régional d'Aide aux Communes (C.R.A.C.).

Les réunions ont également permis de définir des attentes et des priorités et de dégager des axes de travail.

Cette réflexion a permis de déterminer les objectifs de niveau stratégique, de même que les objectifs opérationnels.

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL : CONTENU

Tableau de synthèse



PRÉSENTATION DE L'AXE INTERNE DU P.S.T.

Les résultats de la politique sociale menée à Tubize seront d'autant plus conséquents que son action se réalisera avec une administration bien gérée et efficace dans laquelle le personnel s'implique, est à la bonne place et se sent bien.

Le C.P.A.S. de Tubize souhaite poursuivre trois objectifs stratégiques au cours de la législature 2018-2024 :

- **O.S.1.** Etre un C.P.A.S. qui mobilise ses collaborateurs compétents, investis dans le travail et unis autour de valeurs humaines communes.
- **O.S.2.** Etre un C.P.A.S. disposant de services de qualité, structurés et équipés de technologies adéquates.
- **O.S.3.** Etre un C.P.A.S. qui gère efficacement ses ressources.

O.S.1. Être un C.P.A.S. qui mobilise ses collaborateurs compétents, investis dans le travail et unis autour de valeurs humaines communes.

Comme indiqué plus haut, nous pensons que la principale ressource pour mener à bien les projets que nous nous sommes fixés réside dans le personnel.

Nous pensons que tout projet prend sa source dans une administration forte. Pouvoir mobiliser nos agents est fondamental. Cette mobilisation passe selon nous par le développement :

- Des compétences de nos agents nécessaires à la réalisation de leurs missions (savoir, savoir-être et savoir-faire) ;
- Des services structurés et organisés ;
- De l'investissement et de l'implication de chacun des agents dans les missions du C.P.A.S.

Trois objectifs opérationnels ont été identifiés :

- Développer la gestion des ressources humaines ;
- Favoriser le bien-être au travail ;
- Renforcer l'identité du C.P.A.S. en créant un sentiment d'appartenance.

O.O.1. Développer la gestion des ressources humaines.

Le développement d'une politique de gestion des ressources humaines passe par la mise en œuvre des actions et projets suivants :

Action 1 – Révision du cadre organique et des descriptions de fonction à destination de l'ensemble du personnel.

Plusieurs services ont vu le jour ces dernières années ou ont été renforcés. Les postes de travail ont évolué. Les nouveaux projets repris dans le présent P.S.T. rendent nécessaire l'exercice en se projetant par ailleurs vers l'avenir.

Disposer d'un cadre organique fonctionnel et de descriptions de fonction comporte de nombreux avantages :

- Définir un cadre clair pour les nouveaux travailleurs ;
- Clarifier les attentes de la hiérarchie par rapport aux postes de travail ;
- Evaluer les performances individuelles via le processus bisannuel d'évaluation ;
- Permettre aux agents de mieux se définir dans le travail et établir leurs priorités.

Par ailleurs, la démarche permettra :

- De définir les ressources et les besoins humains du C.P.A.S. ;
- De professionnaliser l'évaluation, la formation, la mobilisation et le recrutement ;
- De gagner en équité en plaçant tous les agents sur un pied d'égalité grâce à la clarification des attentes ;
- D'actualiser le cadre organique (idéal) ;
- De gagner en professionnalisme vis-à-vis des nouveaux travailleurs.

La mise en œuvre de ce projet nécessite l'implication de l'ensemble du personnel ainsi que de la ligne hiérarchique. Une méthodologie de travail et un planning de mise en œuvre devront être établis et proposés aux différents services.

Actions envisagées :

- Élaboration d'une fiche-modèle de description de fonction ;
- Élaboration d'une méthodologie et d'un planning de réalisation ;
- Recueil des informations auprès des agents et de leurs Responsables ;
- Définition d'un outil pour centraliser les descriptifs de fonction.

Agents/services concernés :

- Chef de bureau administratif¹
- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents

Action 2 – Elaboration d'un plan de formation à destination de l'ensemble du personnel.

Notre Centre dispose actuellement d'un plan de formation embryonnaire qu'il souhaiterait professionnaliser davantage dans une perspective de transversalité. Les formations sont encore organisées tantôt directement par les services, tantôt via le support du service du personnel. L'élaboration d'un plan de formation permettra la centralisation des données, une meilleure gestion budgétaire des coûts et un cadastre des ressources. Il nous permettra d'être attentifs à une formation équitable des services et des agents.

Le plan de formation formalise la démarche stratégique. Il s'inscrit dans un processus continu d'évaluation de l'organisation du travail et de développement des performances du personnel. Il est par ailleurs un précieux moyen pour l'évaluation de nos ressources.

La mise en œuvre de ce projet nécessite l'implication de l'ensemble du personnel, ainsi que de la ligne hiérarchique. Une méthodologie de travail et un planning de réalisation devront être établis et proposés aux différents services.

Actions envisagées :

- Former le service du personnel à l'élaboration d'un plan de formation ;
- Élaborer un cadre (définition du contenu du plan de formation) ;
- Élaborer une méthodologie pour la réalisation du plan de formation en ce, inclus, les aspects liés au management et à la supervision ;
- Recueillir les besoins en formation et les hiérarchiser ;
- Organiser un accompagnement des managers (coaching/supervision) ;
- Budgétiser les demandes de formation ;
- Acquérir un outil pour gérer le plan de formation.

Agents/services concernés :

- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents

¹ Ce poste est actuellement non pourvu. Les crédits pour ce poste ont été prévus au plan d'embauche du Budget 2020.

Action 3 – Elaboration d'une procédure d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs du Centre.

Lors du recrutement de nouveaux collaborateurs, différentes démarches sont réalisées en vue de les accueillir. Le service du personnel intervient au moment de la signature du contrat de travail en fournissant une série de documents et d'informations sur le C.P.A.S. Le Chef de service prend le temps de présenter le nouveau collaborateur sur le lieu de travail où il est occupé.

Il n'existe actuellement pas de procédure d'accueil et d'intégration à proprement parler qui soit formalisée et standardisée, tant sur la forme que sur le contenu.

Notre C.P.A.S. gagnerait en professionnalisme en définissant en amont les démarches à suivre pour préparer l'entrée en fonction des nouveaux agents, en centralisant l'ensemble des informations à communiquer à ces derniers et en s'assurant de la bonne intégration des nouveaux collaborateurs à l'issue des premiers jours et semaines de travail.

Actions envisagées :

- Élaboration d'une check-list des démarches à réaliser avant l'entrée en fonction ;
- Parrainage pour chaque nouveau collaborateur ;
- Réalisation d'une communication interne pour informer de l'arrivée d'un nouveau collaborateur ;
- Précision des rôles et attentes en matière d'accueil pour les Responsables de service ;
- Recensement des informations à communiquer aux nouveaux collaborateurs ;
- Mise en place d'une journée d'accueil trimestrielle à l'attention des nouveaux agents ;
- Élaboration et distribution d'une brochure d'accueil ;
- Mise en place d'un « welcome pack » ;
- Systématisation des entretiens de fonctionnement post-engagement (avec la personne de confiance).

Agents / services concernés :

- Service du personnel
- Chefs de service

0.0.2. Favoriser le bien-être au travail.

Favoriser le bien-être au travail est dans l'air du temps. Il s'agit d'une conception à définir clairement et prioritairement au regard des obligations qui s'imposent au C.P.A.S.

Nous pensons que cet objectif passe par la mise en œuvre des actions et projets suivants :

Action 1 - Améliorer l'aménagement des lieux de travail.

L'aménagement des lieux de travail est sans conteste un facteur lié au bien-être au travail mais il permet également de favoriser les liens sociaux entre les agents, contribuant par-là même au décloisonnement des services.

Divers aménagements des lieux de travail ont été réalisés au cours de ces dernières années dans les différentes structures. Ces derniers ont souvent été effectués dans l'urgence et occasionnés par l'augmentation des effectifs (création de nouveaux bureaux, etc.) ou réalisés suite à des remarques émises par la médecine du travail ou par des organismes de contrôle.

Aucune réflexion globale sur l'aménagement des locaux de travail n'a été menée. De même, les travailleurs concernés y ont rarement été associés et impliqués. Avoir une réflexion large incluant le matériel d'équipement (vêtements de travail, mobilier, etc.) serait précieux.

Actions envisagées :

- Créer des groupes de travail en vue de proposer des améliorations ou de suggérer des aménagements aux locaux ;
- Identifier les attentes du personnel en la matière ;
- Recenser les remarques émises par la médecine du travail et les rapports d'inspection des bâtiments ;
- Envisager la création de réfectoires ;
- Envisager la création d'espaces zen à destination du personnel ;
- Equiper les bâtiments d'appareils à air conditionné ;
- Budgétiser les aménagements demandés et établir un plan d'investissement ;
- Poursuivre le désencombrement des lieux de travail ;
- Poursuivre la destruction des archives non nécessaires.

Agents/services concernés :

- Agents
- Chefs de service
- Médecine du travail
- Service du personnel
- Service de prévention interne SIPP

Action 2 - Développer des activités favorisant le bien-être des travailleurs.

Développer des activités visant le bien-être des travailleurs offre de multiples avantages, notamment :

- Améliorer la cohésion entre travailleurs ;
- Favoriser le sentiment d'appartenance du personnel ;
- Augmenter la créativité ainsi que la performance individuelle et collective ;
- Développer les talents ;
- Diminuer l'absentéisme au travail ;
- Renforcer la santé.

Actions envisagées :

- Recensement des actions en faveur du personnel et les évaluer ;
- Création de groupes de travail en vue de proposer des améliorations ou des suggestions ;
- Élaboration d'un plan d'actions ;
- Proposition d'une fête du personnel C.P.A.S. ;
- Proposition d'une activité culturelle ou sportive collective ;
- Communication interne régulière en matière de bien-être au travail et outils existants ;
- Organisation d'une « monnaie d'échange » interne permettant aux membres du personnel de participer à des activités éducatives, créatives ou sportives.

Agents/services concernés :

- Service de prévention SIPP
- Médecine du travail
- Partenaire extérieur
- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents

Action 3 - Favoriser une meilleure conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle constitue un levier indispensable de la motivation des travailleurs.

Notre C.P.A.S. offre déjà certaines possibilités à ses agents : horaires flexibles, horaire d'été, etc. Cependant, à l'heure où de nouvelles formes de travail se développent, y compris dans le secteur public, une réflexion pourrait être menée sur la question du télétravail en collaboration avec la Ville qui a entamé une phase « test ». Cette action pourrait par ailleurs avoir un impact sur la mobilité.

Permettre aux membres du personnel de participer à des activités éducatives, créatives ou sportives pendant les heures de service en soutien d'autres services pourrait participer à un mieux-être en lien avec l'équilibre vie privée et vie professionnelle (cf. action 2).

Actions envisagées :

- Prendre contact avec les C.P.A.S. qui se sont engagés dans des projets similaires (benchmark) ;
- Envisager un réaménagement des horaires de travail en vue de renforcer l'équilibre vie privée – vie professionnelle ;
- Réfléchir à un plan de mobilité concerté avec le personnel du siège (en ce inclus la problématique du parking).

Agents/services concernés :

- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents
- La Ville

0.0.3. Renforcer l'identité du C.P.A.S. en créant un sentiment d'appartenance.

Il semble important de développer le sentiment d'être au service du public par le développement d'une culture d'entreprise au sein du C.P.A.S. de Tubize.

Action 1 – Définir les valeurs du C.P.A.S.

Chaque organisation professionnelle dispose d'une culture qui lui est propre. La culture d'entreprise se définit en valeurs et crée l'identité. Ce sont les valeurs qui guident les actions ainsi que les comportements des agents. Il est important que les agents se sentent fiers de travailler pour le C.P.A.S. de Tubize et pour les services qu'ils représentent.

Notre C.P.A.S. n'a pas défini ses valeurs organisationnelles. Le faire permettrait :

- De gagner en cohérence au niveau de la communication externe et de gagner en professionnalisme ;
- D'utiliser les valeurs lors du recrutement (offre d'emploi) afin d'attirer l'attention sur les comportements demandés par l'administration et d'attirer des candidats dont le profil est en adéquation avec l'administration ;
- De renforcer le sentiment d'appartenance des agents.

Outre l'identification à proprement parler des valeurs, il est également important de définir comment les appliquer au quotidien afin que la démarche prenne tout son sens. À ce niveau, l'implication et la participation du personnel revêt pour ce point également une importance capitale.

Actions envisagées :

- Formation à l'accueil et à la communication pour le personnel ;
- Mise en place d'une démarche participative en vue d'identifier le système de valeurs du Centre ;
- Réflexion avec un opérateur extérieur.

Agents / services concernés :

- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents

Action 2 – Développer le sentiment d'appartenance du personnel.

Développer un sentiment d'appartenance du personnel favorise le bien-être au travail (« lieu de travail où il fait bon vivre »), renforce les liens sociaux entre les travailleurs, favorise l'épanouissement professionnel, décloisonne les services et permet également de fidéliser le personnel engagé.

Il serait souhaitable aussi de mettre en place des conditions favorables à des échanges d'information et de savoir par la mise en place de moments de cohésion.

Actions envisagées :

- Création d'une journée/ fête annuelle destinée au personnel ;
- Instaurer des activités de team building pour les Chefs de service et les agents ;
- Organisation ou participation à des journées thématiques (portes ouvertes, ...) ;
- Diffusion d'une newsletter mensuelle (via intranet) : communication sur les événements auxquels participent le C.P.A.S. et ses agents, anniversaires du mois, valorisation de certains projets mis en place par les agents ;
- Participation à des événements internes (cf. monnaie d'échange) ou caritatifs.

Agents / services concernés :

- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents

O.S.2. Être un C.P.A.S. moderne qui offre des services efficaces, structurés et organisés.

Il est indispensable pour le C.P.A.S. d'être une administration moderne, efficace et efficiente.

Ces qualités s'illustrent au travers des éléments suivants :

- Une administration utilisant des outils de gestion, d'évaluation et de contrôle ;
- Une administration cherchant à utiliser de manière optimale les ressources disponibles ;
- Une administration cherchant à améliorer le service rendu à ses bénéficiaires et à optimiser les relations avec ces derniers ;
- Une administration simplifiant les formalités, les procédures administratives et sa propre organisation ;

Par conséquent, nous avons identifié cinq objectifs opérationnels à poursuivre au cours de cette mandature :

- Structurer le fonctionnement de l'administration ;
- Se doter d'outils performants au regard des besoins ;
- Poursuivre et développer les synergies avec la Ville.
- Poursuivre une politique financière rigoureuse ;
- Renforcer la communication interne et externe de l'administration.

0.0.4. Restructurer le fonctionnement de l'administration.

La restructuration du fonctionnement de l'administration du C.P.A.S. pourra se faire au travers des actions et projets suivants :

Action 1 - Formaliser le fonctionnement interne de l'administration.

De nombreux procédés, procédures et méthodes de travail existent au sein du C.P.A.S. mais l'on constate qu'ils manquent de formalisation.

Les nouveaux sont formés « sur le tas » avec le manque de clarté ou d'uniformité que cela engendre. Les absences dans les petits services ne sont pas toujours anticipées et anticipables et représentent donc un risque important. Aussi, l'adaptation des procédures et méthodes de travail évoluent grandement ; ce qui nécessite une veille quasiment permanente.

La croissance rapide des missions et l'augmentation corollaire des effectifs engendrent un dépassement des méthodes de travail utilisées.

Actions envisagées :

- Création d'un groupe de travail pour mener la réflexion et établir un plan d'actions ;
- Identification dans chaque service des procédés et méthodes de travail en vue de les formaliser ;
- Formalisation par chaque agent de ses tâches récurrentes afin de permettre la continuité de service en cas d'absence.

Agents/services concernés :

- Directrice générale
- Directrice financière
- Comité de Direction
- Chefs de service
- Agents
- Administration communale

Action 2 – Favoriser la simplification administrative.

Actions envisagées :

- Identification et réduction des « doublons » au niveau du travail réalisé par les services ;
- Définition d'actions en vue de diminuer le nombre de copies papier ou de documents papier ;
- Établissement de formulaires-type à l'attention des bénéficiaires du C.P.A.S. ;
- Limitation de la conservation des archives à la durée légale strictement nécessaire.

Agents/services concernés :

- Directrice générale
- Comité de Direction
- Chefs de service
- Agents

Action 3 – Mettre en place un système de contrôle interne.

Depuis 2013 et la réforme des grades légaux, le (la) Directeur (Directrice) général(e) est désormais chargé(e) de la mise sur pied et du suivi du système de contrôle interne du fonctionnement des services du Centre.

Le système de contrôle interne est défini comme « un ensemble de mesures et de procédures conçues pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne » :

- La réalisation des objectifs ;
- Le respect de la législation en vigueur et des procédures ;
- La disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion.»¹.

À la fois outil de management et de gestion financière, la mise en place d'un système de contrôle interne formalisé au sein de notre Centre prend tout son sens au regard de notre objectif de restructurer le fonctionnement de l'administration.

En effet, comme le mentionnent Bernard Antoine et Loïc D'Haeyer :

« Le contrôle interne s'impose d'emblée comme un outil qui vise la maîtrise de l'organisation et l'amélioration de son fonctionnement. En analysant la manière dont les missions du C.P.A.S. sont réalisées d'une part, et en gérant les risques qui y sont liés d'autre part, il contribue à garantir le respect des règles juridico-administratives applicables au secteur, il vise un management public efficace, économe et efficient et enfin, il apporte aux parties prenantes une sécurité, une assurance, une transparence sur sa gestion. [...] Considérant que le dispositif de contrôle interne vise entre autres la préservation des actifs d'une part, et contribue à l'efficacité de l'administration d'autre part, on peut considérer qu'il est un outil de contrôle budgétaire. [...] »².

¹ Article 45§4 al. 7 de la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale

² "Le contrôle interne au sein des C.P.A.S. wallons – Initiation et guide pratique à l'attention des Directeurs généraux de C.P.A.S." – Bernard ANTOINE et Loïc D'HAeyer (2016).

Actions envisagées :

- Utiliser un programme informatique permettant une gestion et une lecture dynamiques du P.S.T. ;
- Créer une cellule « stratégie et développement » ;
- Intégrer le système de contrôle interne dans le P.S.T. ;
- Définir les points d'amélioration au travers d'un plan d'action.

Agents/services concernés :

- Directrice générale
- Directrice financière
- Les chefs de service
- Le service du personnel

0.0.5. Se doter d'outils et d'équipements performants.

Afin de pouvoir nous doter d'outils et d'équipements performants, nous envisageons les actions suivantes :

Action 1 – Procéder à une analyse des outils et équipements existants.

Il résulte du développement de nos activités qu'il est de moins en moins possible de se dispenser de l'utilisation d'outils et d'équipements adaptés au travail à réaliser. Or, nous constatons que peu d'investissements ont été réalisés jusqu'ici pour mettre à jour des outils quotidiens dont l'obsolescence peut mettre à mal l'efficacité des services. La mise à disposition du personnel d'outils et d'équipements de travail adapté est importante pour l'efficacité des services mais également pour le confort et l'implication des travailleurs.

Actions envisagées :

- Recenser les outils existants ;
- Identifier les problèmes rencontrés dans l'exécution des tâches ;
- Faire appel à une société extérieure pour la réalisation d'une analyse ;
- Contacter d'autres C.P.A.S. (Benchmark).

Agents/services concernés :

- Directrice générale
- Directrice financière
- Les chefs de service
- Le service du personnel

Action 2 - Élaborer un plan de développement.

Sur base de la première action, des priorités pourront être définies et budgétisées.

À tout le moins, les éléments suivants devraient être abordés :

- Réflexion sur le remplacement des équipements existants ;
- Planification des dépenses informatiques ;
- Informatisation des outils de travail (mise à jour et acquisition de logiciels).

0.0.6. Poursuivre et développer les synergies avec la Ville.

Afin de poursuivre et développer les synergies entre le C.P.A.S. et la Ville, il est proposé de réaliser les projets suivants :

Action 1 - Etablir un état des lieux des synergies existantes et définir les points d'amélioration.

Des collaborations existent entre la Ville et le C.P.A.S., certaines ont abouti à des synergies réelles entre les deux Institutions. Nous renvoyons ici au rapport établi annuellement et conjointement sur les synergies.

Préalablement au développement de nouvelles synergies entre les deux Institutions, il semble nécessaire d'évaluer l'état des collaborations existantes au regard de la satisfaction des parties prenantes et d'en définir les points d'amélioration au travers d'un plan d'actions.

Actions envisagées :

- Inventorier les services et domaines d'actions en vue de pointer les économies d'échelle potentielles ;
- Réaliser conjointement les marchés qui permettent une économie ;
- Poursuivre l'harmonisation des statuts du personnel des deux administrations ;
- Réunir de manière conjointe les Comités de Direction des deux Institutions afin d'analyser les points soulevés et de formuler des propositions d'amélioration ;
- Définir les points d'amélioration des collaborations au travers d'un plan d'actions.

Agents/services concernés :

- Directeur général de la Ville
- Directrice générale du C.P.A.S.
- Directeur financier de la Ville
- Directrice financière du C.P.A.S.
- Comité de Direction de la Ville
- Comité de Direction C.P.A.S.

Action 2 – Entamer une réflexion sur les nouvelles synergies qui pourraient être développées entre la Ville et le C.P.A.S.

En période de restriction budgétaire, les synergies entre communes et C.P.A.S. ont pour objectif la maîtrise des dépenses et la mise en place de pratiques de bonne gouvernance et ce, dans une logique « gagnant – gagnant » pour les deux Institutions. Par ailleurs, il est important de souligner que *« la mise en place des synergies n'est pas une finalité mais un moyen qui doit servir la stratégie globale de l'activité locale. C'est la raison pour laquelle les synergies s'inscrivent pleinement dans le plan stratégique transversal »*².

D'une part, la collaboration entre la Ville et le C.P.A.S. est intéressante au niveau des services de support. En effet, *« C'est principalement dans le cadre des services de support que la réflexion doit être menée au sein des pouvoirs locaux. Comment organiser au mieux les services des ressources humaines, de maintenance, d'achats ou d'informatique pour garantir une efficacité tant pour le C.P.A.S. que pour la commune ? Les Décrets incitent ainsi les autorités locales à organiser au mieux les services de support pour accroître le rendement des ressources, c'est-à-dire faire davantage avec les mêmes moyens tout en apportant une plus-value réelle à la population »*³.

En dehors des services de support, il nous semble important de pouvoir identifier les missions et projets à dimension sociale qui sont poursuivis par la Ville et analyser leurs points de convergence avec le C.P.A.S.

D'autre part, mener des collaborations avec d'autres C.P.A.S. semble intéressant dans la mesure où les C.P.A.S. disposent souvent de services similaires pour lesquels des synergies, notamment en termes de marchés publics, pourraient être opportunes.

Actions envisagées :

- Définition d'une stratégie en matière de synergies entre la Ville et le C.P.A.S. (services concernés, objectifs poursuivis, coûts, etc.) ;
- Identification des missions et projets à dimension sociale qui convergent ;
- Analyser des « superpositions » en termes de missions entre les deux Institutions ;
- Analyser la possibilité d'échanger de bonnes pratiques ;

Agents/services concernés :

- Directeur général de la Ville
- Directrice générale du C.P.A.S
- Directeur financier de la Ville
- Directrice financière du C.P.A.S.
- Comité de Direction de la Ville
- Comité de Direction du C.P.A.S.

² « Synergies Commune-CPAS », Guide méthodologique du SPW visant à accompagner leur mise en œuvre – 2019.

³ Ibidem

Action 3 – Renforcer les liens avec la Ville.

Outre le renforcement des collaborations et le développement de nouvelles synergies entre la Ville et le C.P.A.S, il serait profitable aux deux Institutions de renforcer le lien les unissant au travers d'événements et de réunions conjointes.

Actions envisagées :

- Organisation de réunions mensuelles de coordination entre les grades légaux de la Ville et du C.P.A.S. ;
- Organisation de réunions trimestrielles entre Comités de Direction des deux Institutions ;
- Organisation de réunions d'échanges/de bonnes pratiques entre les services (SPE, etc.) ;
- Organisation de formations internes destinées aux agents de la Ville et du C.P.A.S. ;
- Organisation conjointe de la fête du personnel des deux administrations ;
- Participation aux organisations représentatives des services.

Agents/services concernés :

- Directeur général de la Ville
- Directrice générale du C.P.A.S
- Directeur financier de la Ville
- Directrice financière du C.P.A.S.
- Comité de direction de la Ville
- Comité de direction du C.P.A.S.
- Le service du personnel de la Ville
- Le service du personnel du C.P.A.S.

0.0.7. Renforcer la communication interne et externe

Le renforcement de la communication interne et externe du C.P.A.S. pourra se faire au travers des actions et projets suivants :

Action 1 - Développer et utiliser des outils visant à améliorer la communication interne du C.P.A.S.

La communication interne n'est actuellement pas optimale au sein de notre C.P.A.S. Divers moyens sont utilisés pour communiquer entre les services ou dans une configuration *top-down* mais il est parfois complexe de s'assurer que les messages ont bien été reçus ou compris par tous les agents.

Outre la mise à disposition et diffusion de plusieurs informations, le développement d'un intranet pourrait à terme mener à une automatisation de certaines tâches et diminuer la lourdeur de certaines procédures internes. L'intranet pourrait par ailleurs être l'occasion de réactiver la newsletter. Elle avait été fortement appréciée par les services ravis d'être informés sur des thématiques diverses.

Le développement d'outils de communication interne favorise le décloisonnement des services, le partage de l'information, le sentiment de considération et d'appartenance.

Actions envisagées :

- Réaliser une évaluation des outils de communication interne dont dispose le C.P.A.S. ;
- Envisager la création d'un intranet, une plateforme numérique, reprenant diverses informations à destination du personnel (organigramme actualisé, règlement de travail, statut du personnel, notes de service, documents-type, recensement et automatisation de certaines demandes, etc.) ;
- Circonscrire les attentes du personnel en matière de communication.

Agents / services concernés :

- Secrétariat général
- Service du personnel
- Chefs de service
- Agents
- Agent en charge du site internet

Action 2 – Développer et utiliser des outils visant à améliorer la communication externe du C.P.A.S.

Le développement des outils de communication externe semble incontournable. Il donnera une visibilité sur les activités du C.P.A.S. mais également des informations claires sur les services offerts et leurs conditions d'accès.

Actuellement, plusieurs services disposent d'une voie de communication externe (tels que « Vaches et bourrache » et « Parfums du Monde »). Il n'existe pas de canal de communication externe propre au C.P.A.S. Disposer d'un site web facile et dynamique permettant sa mise à jour et des interactions avec l'extérieur est nécessaire. L'outil permettra de présenter clairement les services et informations utiles aux visiteurs, les actualités du C.P.A.S. ; il donnera accès aux différents documents du C.P.A.S. et permettra même de postuler en ligne.

Par ailleurs, travailler sur l'établissement d'une charte graphique devrait créer plus de cohérence et d'unité entre les services.

Actions envisagées :

- Réalisation d'une évaluation des outils de communication externe dont dispose le C.P.A.S. ;
- Création d'un site web du C.P.A.S. avec un espace intranet propre aux travailleurs mais également permettant l'interaction avec les visiteurs du site ;
- Réflexion sur l'utilisation des médias sociaux ;
- Création d'une charte graphique ;
- Formation du personnel.

Agents/services concernés :

- Administration centrale
- Service du personnel
- Chefs de service

O.S.3. Être un C.P.A.S. qui gère efficacement ses ressources.

0.0.8. Poursuivre une gestion financière rigoureuse.

La réalisation de nos missions et le développement de nos activités sont en partie tributaires de nos finances. Afin de poursuivre dans la voie d'une gestion rigoureuse de nos moyens financiers, nous souhaitons maintenir une bonne collaboration avec le Centre Régional d'Aide aux Communes (C.R.A.C.) en vue de la réalisation de nos missions et projets.

Nous avons imaginé mettre en œuvre les actions et projets suivants :

Action 1 – Etablir un nouveau plan de gestion

Le Centre Régional d'Aide aux Communes est un Organisme d'Intérêt Public créé au sein de la Région Wallonne pour pouvoir répondre aux objectifs suivants :

- Apporter une solution structurelle à la problématique des déficits de trésorerie des Communes au moyen du Compte Régional pour l'Aide aux Communes;
- Contribuer par une mission d'accompagnement et de conseils en matière de gestion financière à l'équilibre budgétaire durable des Pouvoirs locaux.

Pour bénéficier au maximum de cette aide, il nous semble important d'établir un plan de gestion nous permettant d'évaluer nos ressources.

Actions envisagées :

- Identification de mesures de gestion sur base du catalogue du C.R.A.C. et de l'avis des services ;
- Analyse des économies potentielles ;
- Réalisation d'un test sur les marchés conjoints avec d'autres C.P.A.S. pour le service de la maison de repos.
- Définition d'une stratégie en matière de synergies avec d'autres C.P.A.S. (services concernés, marchés publics, etc.) ;

Agents/services concernés :

- Directeur général de la Ville
- Directrice générale du C.P.A.S
- Directeur financier de la Ville
- Directrice financière du C.P.A.S.
- Comité de Direction de la Ville
- Comité de Direction du C.P.A.S.

Action 2 – Etablir des plans pluriannuels d'investissements.

Trop souvent, nous manquons d'anticipation dans les investissements que nous devons réaliser. C'est souvent au détour d'une défectuosité d'un appareil qu'il convient de remplacer ou d'une panne technique qu'il convient de résoudre en urgence que nous réalisons la vétusté de certains outils et installations.

Si certaines initiatives ont déjà été prises en matière de planification des investissements, ces ébauches méritent d'être complétées.

Le C.P.A.S. étant sous la tutelle du C.R.A.C., des plans d'investissement ne peuvent que favoriser les projets du C.P.A.S.

Actions envisagées :

- Réalisation d'un inventaire des biens du C.P.A.S. ;
- Réalisation d'un bilan pour chaque bâtiment au niveau technique (réparations, remplacements, etc.) ;
- Etablissement des priorités ;
- Etablissement de plans pluriannuels, sur base des priorités établies et la durée de vie des biens.

Agents/services concernés :

- Directrice générale C.P.A.S
- Directrice financière C.P.A.S.
- Comité de Direction C.P.A.S
- Service technique

Action 3 – Améliorer la gestion du patrimoine mobilier et immobilier du C.P.A.S.

En lien avec le point précédent, nous souhaitons améliorer la gestion du patrimoine mobilier du C.P.A.S. en procédant à la numérotation et au marquage des acquisitions et progresser dans la gestion de la maintenance et le suivi des bâtiments du C.P.A.S.

Le C.P.A.S. n'est propriétaire que de sa maison de repos, d'une petite maison à Saintes et dispose d'un droit d'emphytéose pour ses deux crèches.

Même si des efforts ont été consentis ces dernières années, force est de constater que les investissements en matière de maintenance des bâtiments ont souvent été relégués au second plan. Une bonne gestion du patrimoine aura un impact positif à plusieurs niveaux. Cette gestion passera par une collaboration plus régulière avec les services de la Ville.

Actions envisagées :

- Etablissement d'une liste détaillée du patrimoine mobilier du C.P.A.S. reprenant notamment son emplacement et sa numérotation ;
- Confier les tâches spécifiques de suivi et maintenance des bâtiments au conseiller en sécurité adjoint ;
- Créer un cadastre des bâtiments en vue de la programmation des travaux en lien avec l'analyse psychosociale et la visite des lieux de travail réalisée par la médecine du travail ;
- Communiquer ce cadastre aux services de la Ville avec un plan d'actions ;
- Etudier et planifier l'acquisition de nouveaux biens immobiliers.

Agents / services concernés :

- Directrice générale
- Directrice financière
- Comité de Direction
- Service technique

PRÉSENTATION DE L'AXE EXTERNE DU P.S.T.

Le C.P.A.S. de Tubize souhaite poursuivre trois objectifs stratégiques au cours de la législature 2018-2024 dans le cadre du volet externe du P.S.T. :

- O.S.4. Etre un C.P.A.S. qui prépare l'avenir en développant des services adaptés aux besoins.
- O.S.5. Etre un C.P.A.S. qui collabore et participe à la cohésion sociale sur l'entité.
- O.S.6. Etre un C.P.A.S. qui s'inscrit dans une démarche responsable.

Ces trois objectifs stratégiques sont issus de la déclaration de politique sociale du C.P.A.S.

En effet, cette dernière envisageait quatre axes de développement de la politique sociale au cours de cette mandature :

- L'amélioration et le développement des services d'insertion ;
- Le développement des logements d'urgence ;
- L'augmentation de l'offre en matière d'accueil de la Petite Enfance ;
- L'amélioration du cadre de vie des résidents de la maison de repos et la réflexion sur les actions à mener en faveur des aînés.

De manière plus large, notre C.P.A.S. s'inscrit également par ces trois objectifs stratégiques dans la déclaration de politique communale dont nous retenons les éléments suivants :

- Etre une Ville qui prépare l'avenir en ayant une politique active envers la Petite Enfance, notamment en menant des actions en vue de lutter contre la pauvreté infantine ;
- Etre une ville qui garantit une société socialement responsable en améliorant la convivialité et le bien-vivre ensemble et notamment - en ce qui concerne les aînés - par l'étude de la création d'un Centre de jour pour les personnes âgées et la construction d'une nouvelle maison de repos et de soins et en soutenant les activités de la CCCA, notamment en renforçant l'organisation de séance d'informations sur le thème du maintien à domicile des séniors.

O.S.4. Être un C.P.A.S. qui prépare l'avenir en proposant des services adaptés aux besoins.

Le travail réalisé par les services du C.P.A.S. de Tubize s'adresse à plusieurs catégories d'usagers parmi lesquels se trouvent notamment les bénéficiaires de l'aide sociale éloignés de l'emploi, les parents en recherche d'une structure d'accueil pour leur(s) enfant(s) en bas âge et les aînés.

À destination des premiers, nous souhaitons poursuivre notre investissement au cours de cette mandature, notamment en faveur de leur insertion sociale et socioprofessionnelle. Nous pensons en effet que seule une politique volontariste et dynamique d'accompagnement global des usagers permettra leur émancipation sociale et professionnelle.

Développer l'offre en matière d'accueil de la Petite Enfance, compte tenu de l'accroissement de la population, est indispensable. Cet objectif passera par la création de nouvelles places d'accueil mais également par la mise en place d'une réflexion plus large en faveur de la Petite Enfance et, notamment, la question de la pauvreté enfantine.

Quant aux aînés, nous souhaitons contribuer au développement des services qui leur sont proposés en améliorant les activités et le cadre de vie de notre maison de repos mais également en soutenant leur autonomie et leur épanouissement.

Par conséquent, nous avons identifié deux objectifs opérationnels à poursuivre au cours de cette mandature.

0.0.9. Renforcer l'insertion sociale et socioprofessionnelle des bénéficiaires du C.P.A.S.

« Le chemin vers la réinsertion n'est pas simple et il faut laisser aux personnes des espaces où il leur est permis de se tromper, de rater, de recommencer. Les essais-erreurs contiennent par eux-mêmes des apprentissages intéressants, il faut les utiliser en ce sens. ⁴ ».

Le maintien et le renforcement de l'insertion sociale et socioprofessionnelle des bénéficiaires de notre C.P.A.S. se concrétiseront au travers des actions et projets.

Projet 1 – Créer un service d'intégration sociale agréé (SIS).

Notre C.P.A.S fait le constat depuis quelques années que de nombreuses personnes sont fragilisées au point qu'elles ne sont ni en formation, ni en recherche active d'emploi. Pour beaucoup de personnes, il est important de réinvestir de la valeur dans le rapport aux autres. Beaucoup sont en rupture sociale. Notre C.P.A.S. a fait le constat qu'un accueil de qualité dans un lieu sans formalité peut apporter la souplesse nécessaire à certaines personnes pour se rapprocher.

Les ateliers créatifs, initiés depuis plusieurs années à présent, représentent une ressource mobilisable pour une première approche. Ces divers ateliers permettent aux personnes de tisser de nouveaux liens, d'apprendre des choses, de se ressourcer et par le biais des différentes activités, de reprendre confiance en soi. Nous avons observé que les activités qui concilient la présence d'enfants ou les associent ont également permis à certaines personnes de franchir les portes de notre C.P.A.S. La création d'un SIS est une évidence et elle est issue d'une réflexion permanente des services, convaincus qu'il est préférable de susciter un intérêt dans une relation volontaire - de personne à personne - plutôt que dans une relation verticale, contraignante.

Notre C.P.A.S. a d'ailleurs mis en place ces ateliers avec la collaboration des usagers. Ces ateliers ont pris au fil du temps une place de plus en plus importante au sein des activités du C.P.A.S. Nous sommes convaincus que nous gagnons à offrir des activités qui permettent à chaque personne de trouver sa place.

⁴ J. DUCHENE et S. XHAUFLAIRE, la disposition au travail et le PIIS, Fédération des C.P.A.S., avril 2017.

Pour nous assurer de pérenniser ces ateliers et cet outil, ô combien important à nos yeux, nous avons soumis cette année notre candidature pour obtenir un agrément en tant que Service d'Insertion Sociale (SIS). Les subventions que nous obtiendrons nous permettront de renforcer nos outils d'aide sociale. Les subventions liées à l'agrément nous permettront d'organiser ce nouveau service sans impact sur l'organisation du service d'insertion socioprofessionnelle et sans coûts financiers importants.

Actions envisagées :

- Construction et articulation du projet au sein du service ISP (ateliers, public cible, partenariats, budget, etc.) ;
- Soumission du dossier d'agrément à la Région wallonne ;
- Mise en œuvre du projet en cas d'acceptation (engagement, etc.).

Agents/services concernés :

- Assistants sociaux du service ISP
- Assistante sociale du SIS
- Responsable du service social
- Partenaires externes

Projet 2 – Pérenniser et développer les outils existants.

Depuis plusieurs années, notre C.P.A.S. a développé une politique dynamique et croissante en matière d'insertion sociale et socioprofessionnelle des bénéficiaires de nos services.

Dans un premier temps, l'accent a été mis sur le travail de réinsertion socioprofessionnelle avec un accroissement des mises à l'emploi dans le cadre de l'article 60§7 de la Loi organique ; un renforcement du service I.S.P. a permis la création de notre épicerie sociale et de son atelier de transformation « saveurs futées ».

Le restaurant pédagogique « Parfums du Monde » a également connu un bel essor depuis son déménagement au centre de Tubize en février 2018. Il est un bel outil de réinsertion socioprofessionnelle qui s'est fortement professionnalisé avec le renforcement de l'équipe pédagogique et son nouveau fonctionnement interne.

Enfin, le projet FEDER « Vaches et bourrache » initié en 2017 a pris de l'ampleur. Nous sommes subventionnés pour cinq années. Quinze agriculteurs sont désormais régulièrement actifs dans le projet et proposent de l'accueil individuel ou collectif, de manière hebdomadaire. Au niveau social, en dehors de l'objectif premier de soutenir le secteur agricole, le projet crée du lien ; il participe à la sensibilisation des participants aux produits issus de l'agriculture raisonnée et distribuée en circuit court, à la connaissance du monde agricole mais aussi grâce au potager collectif, au remplissage de l'étal de l'épicerie sociale et aux activités de l'atelier de transformation.

Pour ces différentes structures d'insertion, nous avons développé de nombreux partenariats pour l'accompagnement de nos bénéficiaires (à titre d'exemple : organisation de modules collectifs visant la préparation aux entretiens d'embauche, la rédaction d'un CV, l'orientation professionnelle, l'utilisation de l'outil informatique, etc.).

En interne, grâce aux ressources de la psychologue, nous avons initié un accompagnement psychosocial singulier des stagiaires et des personnes engagées dans le cadre de l'article 60§7.

Notre souhait est d'évaluer l'ensemble des partenariats existants et des actions menées jusqu'ici en vue d'améliorer notre fonctionnement, au regard de nos besoins actuels et futurs et de nos moyens. Veiller à la pérennisation de ce qui a été accompli est prioritaire.

À cet égard, plusieurs idées sont à explorer :

Actions envisagées :

- Définir les priorités, les opportunités et les actions à mener pour les différents projets ;
- En fonction des constats, émettre des propositions en matière de développement, d'amélioration et de pérennisation ;
- Renforcer le volet relatif au suivi des stages chez « Parfums du Monde » ;
- Mener une réflexion sur l'élargissement du champ d'intervention de la Psychologue de l'Institution ;
- Evaluer l'intérêt de mettre en place de nouveaux outils de développement pour accompagner les personnes dans leur parcours de réintégration.

Agents/services concernés :

- Service d'insertion socioprofessionnelle
- Service d'insertion sociale
- Responsable du service social
- Coordinatrice du CISP
- La Psychologue
- Partenaires externes

0.0.10. Mener une politique active en faveur de la Petite Enfance.

Projet 1 – Créer de nouvelles places d'accueil.

Actions envisagées :

- Créer une nouvelle crèche ;
- Poursuivre l'aménagement des crèches, en vue de créer de nouvelles places ;
- Engager de nouvelles accueillantes sous le statut de salarié.

La création d'une nouvelle crèche est envisagée sur un terrain appartenant à la Ville. Le C.P.A.S. sera attentif à l'architecture du bâtiment, notamment pour qu'il s'inscrive dans des critères énergétiques et écologiques acceptables. Le souhait serait d'avoir une structure à pédagogie active et de type inclusive.

Ce projet dépend du lancement du « Plan Cigogne III » de l'O.N.E. L'ouverture d'une crèche étant un projet onéreux et complexe en termes de mise en œuvre pour un C.P.A.S., nous pourrions compter sur la prise en charge du projet relatif à la construction par la Ville.

Des appels à projets ont été introduits pour l'aménagement des crèches existantes en vue de créer de nouvelles places. Ces subsides sont complémentaires aux subsides qui seraient octroyés dans le cadre du « Plan Cigogne III ».

La réforme de l'O.N.E., qui est entrée en application en janvier 2020, risque d'impacter les plans que nous avons élaborés jusque-là.

La création de nouvelles places devrait, nous l'espérons, être facilitée par l'adoption définitive du statut d'accueillante salariée.

Action 2 – Mener des actions en vue de lutter contre la pauvreté infantine.

Actions envisagées :

- Développer les relations avec les organisations locales ;
- Développer des coordinations entre les écoles et le P.M.S. ;
- Renforcer les relations avec l'O.N.E. ;
- Engager une assistante sociale en vue de renforcer le service des accueillantes d'enfants et des crèches.

0.0.11. Développer les services en faveur des aînés.

Projet 1 – Développer les activités du « Pôle personnes âgées ».

Actions envisagées :

- Développer davantage la prévention ;
- Promouvoir le service *Mobitwin* (anciennement TAXISTOP) ;
- Concrétiser le projet « boîtes jaunes » ;
- Développer les activités en vue de rompre l'isolement (Alzheimer café, etc.).

Projet 2 – Développer les services et activités à destination des résidents de la maison de repos et de soins.

Action 1 – Offrir une couverture « wi-fi » aux résidents de la maison de repos.

Actuellement, les résidents de la maison de repos ne disposent pas d'accès à l'Internet depuis leur chambre. Une connexion à l'Internet est uniquement possible depuis la salle à manger de la maison de repos où un ordinateur est mis à disposition.

Offrir un accès à l'Internet à l'ensemble des chambres et des lieux communs de la maison de repos permettrait de répondre aux attentes des résidents.

Actions envisagées :

- Réaliser une étude de faisabilité ;
- Déterminer la meilleure solution technique à implémenter ;
- Budgétiser le coût de l'investissement.

Agents/services concernés :

- Direction de la maison de repos
- « Service informatique »
- Service technique

Action 2 – Créer un espace « snoezelen ».

Le « snoezelen » est une méthode de stimulation, de relaxation multi-sensorielle, à destination des personnes âgées et plus particulièrement, des personnes démentes. Pour les personnes en situation de déficience cognitive, le principal avantage du « snoezelen » réside dans l'amélioration de la communication vers le monde extérieur.

La pratique du « snoezelen » nécessite de pouvoir disposer d'un espace multi-sensoriel aménagé : une pièce décorée avec des outils de travail multiples et variés, etc. Cet espace peut également se retrouver dans la chambre du résident qui ne pourrait se déplacer facilement en prévoyant une partie de l'équipement mobile.

Actions envisagées :

- Visiter des espaces « snoezelen » existants dans d'autres structures afin d'en circonscrire toutes les dimensions ;
- Déterminer l'espace qui y sera dédié au sein de la maison de repos ;
- Définir les besoins ;
- Budgétiser le coût de l'investissement.

Agents/services concernés :

- Maison de repos
- Services soins
- Service technique
- Agents

Action 3 – Aménager des espaces extérieurs sécurisés pour les résidents.

Plusieurs aménagements ont déjà été réalisés en faveur des résidents de la maison de repos afin de leur permettre de profiter des beaux jours. Un jardin clôturé a été réalisé pour les résidents du patio. Une terrasse y a été aménagée cet été.

Le bâtiment est équipé d'une autre terrasse. Son revêtement actuel la rend inexploitable. Les abords de la maison de repos restent par ailleurs peu attrayants, malgré les efforts consentis.

Nous aimerions pouvoir embellir les abords de la maison de repos en créant par ailleurs des espaces de délasserment sécurisés pour nos résidents.

Actions envisagées :

- Visiter des maisons de repos disposant d'espaces extérieurs sécurisés ;
- Se renseigner sur la possible réalisation d'un tel projet avec une école ;
- Se renseigner sur les possibilités de collaboration avec un architecte paysagiste ;
- Déterminer l'espace qui sera dédié à un jardin extérieur sécurisé ;
- Budgétiser le coût de l'investissement.

Agents/services concernés :

- Maison de repos
- Service technique

Action 4 – Revoir le projet de vie et les activités proposés par la maison de repos.

Depuis l'engagement d'une éducatrice à mi-temps en 2014, un effort a été consenti par notre C.P.A.S. pour dynamiser et diversifier les activités organisées par la maison de repos. Citons à titre d'exemple les sorties, les repas thématiques, le marché de Noël, etc. Il est proposé de poursuivre dans cette voie via une amélioration des activités proposées en étroite collaboration avec les équipes et le projet de vie de la maison de repos et du résident. Les modifications législatives apportées récemment devront par ailleurs être intégrées.

Actions envisagées :

- Brainstorming ;
- Définition des besoins ;
- Organisation de séances d'informations à destination des familles ;
- Nouvelle formation du personnel à l'*Humanitude* ou une autre approche ;
- Budgétisation des coûts et projection annuelle ;
- Audit du service des soins ;
- Identification des partenaires potentiels.

Agents/services concernés :

- Maison de repos
- Partenaires extérieurs

Projet 3 – Mener une réflexion sur les besoins des personnes âgées.

D'une année à l'autre, nous assistons au vieillissement toujours plus important de la population. Les personnes âgées vivent plus longtemps. Le maintien à domicile n'est pas toujours possible. La recherche d'une structure adaptée en fonction de la pathologie de la personne âgée n'est pas toujours évidente. Les familles rencontrent des difficultés dans la prise en charge de leurs proches, tantôt parce qu'une entrée en maison de repos n'est pas possible, tantôt parce qu'elle ne répond pas au besoin de la famille. Nous pensons qu'il est important de développer le pôle personnes âgées du service social du C.P.A.S. en veillant à l'assistance des familles sur les mécanismes d'entraide et de maintien au domicile de la personne âgée mais également de préparer l'avenir en étudiant les besoins en termes d'infrastructures.

Actions envisagées :

- Collaboration avec le CCCA ;
- Etudier la création d'un centre de jour pour les personnes âgées ;
- Etudier la construction d'une nouvelle maison de repos et de soins ;
- Elaboration d'un plan d'investissements.

Agents/services concernés :

- Maison de repos et de soins
- Directrice générale du C.P.A.S.
- Directrice financière du C.P.A.S.

Action 1 – Organiser une réflexion large en collaboration avec d'autres partenaires locaux.

Action 2 – Etudier la création d'un centre de jour pour les personnes âgées

Actions envisagées :

- Visiter des dispositifs similaires gérés par des C.P.A.S. (Benchmark) ;
- Développer l'étude en collaboration avec la CCCA et les C.P.A.S. des communes de l'Ouest du Brabant wallon.

Action 3 – Etudier la construction d'une nouvelle maison de repos et de soins.

Action envisagée :

- Développer l'étude en collaboration avec la CCCA et les C.P.A.S. des communes de l'Ouest du Brabant wallon.

0.0.12. Développer l'offre en matière de logement.

Les besoins fondamentaux des hommes ont été définis en 1943 par Maslow⁵. Ils sont au nombre de 5 :

1. les besoins physiologiques : respirer, manger, boire, éliminer, dormir, se chauffer, etc. ;
2. les besoins de sécurité : ce besoin s'entend assez largement et comprend autant la sécurité d'un toit (logement) que la sécurité de ressources (revenus), la sécurité liée à la santé, la sécurité morale et psychologique et aussi la sécurité physique ;
3. les besoins de reconnaissance : ce qui comprend le besoin d'appartenir à un collectif, d'être aimé, d'avoir des relations intimes, d'avoir des amis, de se sentir accepté, de ne pas être seul en permanence, etc. ;
4. les besoins d'estime : besoin d'être respecté, de se respecter soi-même et de respecter les autres ;
5. les besoins d'accomplissement personnel : c'est-à-dire s'impliquer, avoir des objectifs, apprendre, se former, etc.

⁵ A. H. Maslow, "A theory of human motivation" in Psychological review , vol. 50, pp. 370-396.

Avant l'emploi, le logement constitue un ancrage stable pour la personne. C'est souvent à partir de ce premier aspect qu'il est possible d'aller vers l'emploi et le lien social. Dès 2014, nous avons renforcé le service logement du C.P.A.S. en vue d'aider les personnes les plus précarisées. Nous sommes conscients des besoins de la population. Développer l'offre de logements décents pour les publics moins bien nantis reste une priorité pour notre C.P.A.S.

Projet 1 – Finaliser le projet COFCUBE.

Nous avons obtenu un subside dans le cadre de l'appel à projets « Innovation sociale dans la lutte contre le sans-abrisme & logements d'urgence 2017 ». Notre projet consiste à travailler avec un Centre d'Orientation et de Formation reconnu et subsidié par la Région wallonne en tant que Centre d'Insertion Socio-Professionnel lequel est spécialisé dans la transformation et l'aménagement de containers marins en module « logement ». Nous sommes convaincus que ce type de logement propose une variante intéressante aux habitations sociales en proposant un produit modulable, moderne et moins coûteux.

La finalisation de ce projet est LA priorité de 2020.

Projet 2 – Etudier et développer un projet pour l'ancienne conciergerie de l'Académie de Musique.

Nous avons obtenu un accord de la Ville pour la mise à disposition d'une maison (ancienne conciergerie de l'Académie de musique). Notre objectif est d'affecter cette habitation à un projet de nouveaux logements. La maison requiert des travaux et des transformations qui nécessiteront des moyens conséquents.

O.S.5. Etre un C.P.A.S. qui collabore et participe à la cohésion sociale sur l'entité.

La cohésion sociale est définie comme l'ensemble des processus qui contribuent à assurer à tous les individus ou groupes d'individus l'égalité des chances et des conditions, l'accès effectif aux droits fondamentaux et au bien-être économique, social et culturel. Elle permet à chacun de participer activement à la société et d'y être reconnu, quels que soient son origine nationale ou ethnique, son appartenance culturelle, religieuse ou philosophique, son statut social, son niveau socio-économique, son âge, son orientation sexuelle, sa santé ou son handicap.

La cohésion sociale prend son sens dans la mesure où les principes de liberté, d'équité, d'intégration et de liens sociaux sont l'essence même de ce droit.

Lorsque nous nous centrons sur la pauvreté, nous envisageons la question selon un angle réducteur, par le prisme d'une étiquette réductrice. La cohésion sociale vise avant tout à réduire les inégalités et les différences. Créer les conditions permettant d'organiser la participation des citoyens, parmi lesquels certes les plus fragilisés, procède d'un principe élémentaire de bonne gouvernance.

0.0.13. Développer un réseau avec les acteurs de l'entité.

La première force du réseau est de permettre le développement de réciprocités, de solidarités et de coopération. Un second intérêt est d'obliger l'intervenant (professionnel ou institutionnel), dans le cadre de la rencontre des autres, à rendre lisibles et explicites ses principes d'action, ses objectifs et à les confronter de manière constructive. C'est au sein du réseau que s'inventent des solutions nouvelles, liées au croisement des savoir-faire et à la dynamique du groupe. Comme l'outil P.S.T., le travail en réseau nous semble utile et propice à l'évaluation des pratiques.

Action 1 – Réactiver les partenariats avec les associations locales en vue de développer à terme une nouvelle coordination sociale.

Action envisagée :

- Contacter l'AMO et autres partenaires présents lors des coordinations sociales organisées dans le passé par le PCS.

0.0.14. Contribuer à l'amélioration du cadre de vie.

En termes de contribution à l'amélioration du cadre de vie, nous proposons de nous inscrire au cours de cette mandature dans les projets qui seront suivis par la Ville et qui permettent l'expression culturelle dans une perspective d'émancipation individuelle et collective mais également de poursuivre des projets propres permettant le développement d'une citoyenneté active et l'exercice des droits sociaux.

Action 1 – Aménager les abords du C.P.A.S.

Les activités que nous avons élaborées jusqu'ici ont permis aux participants d'expérimenter le processus démocratique et l'apprentissage de la collaboration, de la décision concertée autour de "projets". Un atelier qui portait le nom de « signalétique décalée » a par exemple permis aux participants de créer une signalétique singulière et personnelle exprimant la manière dont ils se représentaient/s'appropriaient le C.P.A.S.

Nous sommes d'avis que nous avons un rôle à jouer pour permettre aux citoyens fragilisés de participer à la vie de son territoire, de contribuer à l'amélioration de son cadre de vie en exerçant son rôle de citoyen.

Outre le maintien des activités déjà en cours, telles que le potager collectif du C.P.A.S., l'embellissement des abords du siège avec la participation des citoyens constituerait selon nous une valeur ajoutée pour l'ensemble du quartier et favoriserait l'accessibilité d'un espace vert pour tous.

Concrètement, le projet d'aménagement porterait notamment sur :

- La définition d'un projet ;
- La mise à disposition de mobilier urbain (pergola, range-vélos, etc.) ;
- La création d'un espace « verger », de zones fleuries, plantes vivaces, etc.

Actions envisagées :

- Définition du projet avec les participants des ateliers ;
- Etude sur la faisabilité d'un partenariat ;
- Budgétisation des investissements nécessaires ;
- Recherche des sources de financement (externes et internes).

Agents/services concernés :

- Service social
- Service technique
- Etc.

O.S.6. Être un C.P.A.S. qui s'inscrit dans une démarche de développement durable.

La notion de développement durable s'est, au fil du temps, étendue à tous les niveaux de pouvoir, de l'Europe jusqu'aux Régions, jusqu'à atteindre aujourd'hui le niveau de pouvoir le plus proche du citoyen, l'échelon local.

Les domaines d'action du pouvoir local en matière de développement durable sont multiples : la gestion des ressources, la gestion des déchets, la préservation de la nature en ville, la gestion de l'eau, la lutte contre les inondations, etc.

Même si ces thématiques ressortent plutôt des compétences de la Ville, il était important pour notre C.P.A.S. de réfléchir aux objectifs et actions/projets que nous puissions poursuivre en matière de développement durable.

Nous avons ainsi identifié deux objectifs opérationnels que nous entendons poursuivre au cours de cette mandature :

- Engager le C.P.A.S. dans une politique visant le respect de l'environnement ;
- Engager le C.P.A.S. dans une politique de gestion de son infrastructure visant les économies d'énergie.

0.0.15. Engager le C.P.A.S. dans une politique visant le respect de l'environnement.

Trois actions et/ou projets peuvent être poursuivis par notre C.P.A.S. afin de réduire notre impact environnemental.

Action 1 – Promouvoir l'utilisation de véhicules moins polluants

Pour répondre à l'objectif de la Belgique dans le cadre de ses engagements internationaux de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre, nous envisageons les mesures suivantes :

Actions envisagées :

- Etablissement d'un plan de renouvellement/acquisition de véhicules moins polluants ;
- Définition des besoins en matière de véhicules ;
- Campagne de sensibilisation sur les méthodes de déplacement doux.

Agents/services concernés :

- Chefs de service
- Service technique

Action 2 – Tendre à être une administration « zéro déchet ».

Nous envisageons la réduction des déchets mais également l'élimination de tous les plastiques à usage unique (gobelets, bouteilles, etc.).

L'élaboration de ce plan d'actions pourra se faire avec l'appui de la Ville.

Actions envisagées :

- Recensement des déchets et plastiques pouvant être réduits/éliminés ;
- Elaboration d'un plan d'actions pour chaque service ;
- Budgétisation ;
- Communication.

Agents/services concernés :

- Ville
- Chefs de service
- Ensemble des agents

Action 3 – Suivre une politique orientée vers le développement durable.

La plupart des ateliers créés en faveur des bénéficiaires vont dans le sens du développement durable ; certains achats ont également été motivés dans le même sens.

Dans son guide explicatif, le SPW stipule qu'« *Un achat public responsable (ou durable) est un achat, effectué par un pouvoir public, qui intègre des préoccupations non seulement économiques mais aussi sociales, éthiques et environnementales. Il s'agit de penser autrement la consommation publique, en tenant compte du besoin fonctionnel, de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes et du cycle de vie du produit ou de la prestation. L'achat public durable ne se limite pas à la question de l'insertion de clauses environnementales, sociales ou éthiques dans les marchés publics, laquelle doit être vue comme la traduction technique d'une intention plus large. S'inscrivent également dans une logique d'achat public durable tous les efforts qui visent par exemple à diminuer les consommations ou à revoir les spécifications du bien ou du service dont l'achat est projeté, de manière à coller au mieux aux besoins réels. De la même manière, la clarification des rôles, ainsi que la mise en place d'une veille orientée sur les innovations en matière de biens et services durables, contribueront à rendre les achats publics plus durables* ».⁶

⁶ « Charte pour des achats publics responsables – Canevas du plan d'actions – Guide explicatif » SPW, juin 2019.

Sur base d'un état des lieux des achats réalisés par le Centre, il sera important de réfléchir aux actions concrètes qui pourront être prises afin d'établir un plan d'actions pour rencontrer notre objectif.

Actions envisagées :

- Etablissement d'un diagnostic de l'organisation des achats selon la méthodologie prônée par le SPW ;
- Etablissement d'un plan d'actions par service reprenant les actions concrètes qui seront poursuivies ;
- Insertion de clauses à dimension environnementale, sociale ou éthique au niveau des spécifications techniques des marchés publics ;
- Evaluation de la possibilité d'obtenir le label « cantines durables » ;
- Révision des marchés alimentaires.

Agents/services concernés :

- Chefs de service
- Chef de bureau administratif

0.0.16. Engager le C.P.A.S. dans une politique de gestion de son infrastructure visant les économies d'énergie.

Afin de réaliser des économies d'énergie, deux projets et actions sont proposés au cours de cette mandature.

Action 1 – Equiper les espaces communs des bâtiments de dispositifs d'économiseurs d'énergie.

Il arrive souvent que les espaces communs restent éclairés alors que ce n'est pas utile. Placer des dispositifs de type minuteurs permettrait une économie conséquente.

Actions envisagées :

- Analyse des priorités ;
- Estimation des coûts et d'un plan d'investissement.

Agents/services concernés :

- Chefs de service
- Service technique
- Service finances

Action 2 – Remplacer progressivement l'éclairage existant au sein des bâtiments du C.P.A.S. par la technologie LED.

Le remplacement progressif de l'éclairage existant est envisagé au sein des bâtiments du C.P.A.S. par de l'éclairage LED.

Même si le coût d'investissement est plus élevé, les résultats attendus sont une diminution des factures d'électricité ainsi que des émissions de CO².

Action envisagée :

- Budgétisation des investissements dans le cadre des plans pluriannuels.

Agents/services concernés :

- Service technique
- Service finance

ANNEXES

Glossaire

AFSCA : Agence Fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire

C.P.A.S. : Centre Public d'Action Sociale

C.R.A.C. : Centre Régional d'Aide aux Communes

FEDER : Fonds européen de développement régional

FSE : fonds social européen

I.S.P. : insertion socioprofessionnelle

O.O. : objectif opérationnel

O.S. : objectif stratégique

P.S.T. : plan stratégique transversal

RIS : revenu d'intégration sociale

SPW : Service Public de Wallonie

SIPP : service interne de prévention et de protection du travail

SIS : service d'insertion sociale

Déclaration de politique sociale