

CPAS Leuze-en-Hainaut



Bilan & évaluation du Programme Stratégique Transversale 2019 - 2024

Directrice Générale : Anne Feron

Directrice Financière : Céline François

Table des matières

A.	Introduction.....	3
B.	Méthodologie.....	4
C.	Point sur CPAS.....	5
D.	Bilan général.....	7
E.	Evaluation du PST.....	8
I.	Actions terminées.....	9
i.	Suivi du dossier de changement de statut des accueillantes.....	9
ii.	Objectif stratégique - Construction d'une nouvelle crèche.....	9
iii.	Construction de deux nouvelles habitations pour seniors à l'Araucaria avec une étude sur l'énergie « anti gaspi » des plus anciennes.....	10
II.	Actions entamées.....	11
i.	Etre un CPAS qui a une politique d'intégration via l'engagement dans le cadre de l'article 60§7 et des plans PIIS.....	11
ii.	Guidance budgétaire en faveur des citoyens rencontrant des problèmes de gestion afin d'éviter qu'ils ne sombrent dans une situation pécuniaire difficile.....	12
iii.	Etre un CPAS qui se préoccupe du gaspillage énergétique.....	14
iv.	Etre une maison de repos (MR) et de soins (MRS) où il fait bon vivre en promouvant la dynamique intergénérationnelle et les activités diverses.....	14
v.	Être une institution qui promeut le bien-être au travail.....	18
vi.	Diminution de l'absentéisme par une politique de management et d'interaction différente que par le passé.....	21
vii.	Etre un CPAS qui développe l'insertion des personnes handicapées en promouvant un poste adapté et en les incluant dans des activités.....	24
viii.	Être une institution qui privilégie une alimentation de qualité.....	25
III.	Projets hors PST à intégrer.....	32

A. Introduction

Pour rappel : « *Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal 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. Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le collège communal et l'administration.* » (L1123-27 CDLD)

Le Centre Public d'Action Sociale (CPAS) est le bras social de la commune. Si la commune peut exercer une certaine action sociale, les missions fondamentales relèvent du CPAS. Il reçoit la mission, par la loi organique des CPAS du 08 juillet 1976, d'octroyer l'aide sociale due par la collectivité aux familles et aux personnes. Le but est de garantir à chacun de vivre dans les conditions respectueuses de la dignité humaine.

Le CPAS de Leuze-en-Hainaut a son siège social sis rue Tour Saint-Pierre, 14 à (7900) Leuze-en-Hainaut. Outre l'action sociale, le Centre s'attèle à gérer également le Home Henri Destrebecq, une cuisine de collectivité, les crèches Aristochats et Pomme d'Api, des Maisons Vieux Ménages (M.V.M.), un service social composé de : aides générales, des logements d'Initiatives Locales d'Accueil (I.L.A.), médiations de dettes, cellule insertion ainsi que d'autres services supports : secrétariat, RH, finances, technique, entretien,... Le CPAS est un service public ouvert à toute la population de la commune et pas uniquement aux personnes indigentes. Il est également un partenaire clef d'autres institutions publiques et certains opérateurs privés, associatifs notamment.

Le Programme Stratégique Transversal (PST), tel que défini pour la mandature 2019-2024, comportait onze principaux objectifs stratégiques. Il convient de souligner que durant cette période, la direction générale du CPAS a changé. Madame Feron, actuelle Directrice générale, n'était plus en fonction lors de l'élaboration de ce PST. Pour rappel, elle s'est absentée de mai 2017 à novembre 2020. Cependant, elle s'est engagée à répondre aux objectifs fixés tout y en intégrant d'autres projets présentés et montés en collaboration avec Mme Fontaine, Présidente ainsi que l'ensemble du Conseil de l'Action Sociale

Gérer un CPAS constitue indubitablement un défi quotidien et durant cette mandature, il est également important de rappeler qu'à partir de mars 2020, nous avons dû faire face à une crise sanitaire sans précédent (Covid-19), nécessitant des mesures urgentes et la pleine implication et collaboration de notre personnel. Ce qui a considérablement remis en question bon nombre de projets du PST.

Egalement l'année 2022 a vu ses projets repoussés suite à la guerre en Ukraine. L'afflux massif de réfugiés a exigé une intervention rapide de notre service social et une adaptation immédiate de notre personnel. Pour rappel, nous avons été désignés leader de notre grappe pour coordonner la gestion des réfugiés ukrainiens sur le territoire de Leuze-en-Hainaut, Frasnes, Celles, Ellezelles, Flobecq et Mont-de-l'enclus.

S'en est ensuite suivie une crise économique engendrant de multiples indexations, ainsi qu'une crise énergétique, ayant lourdement impacté le budget au cours de cette mandature.

Enfin, le CPAS s'est également soumis à un contrôle budgétaire supplémentaire en suivant les mesures imposées par le Centre régional d'Aide aux Communes (CRAC). Et ce suit à la volonté de la Commune de bénéficier du soutien financier de ces derniers. La Commune et le CPAS devant faire face tous deux à une importante cotisation de responsabilisation. Cotisation qui met en péril les finances respectives du Centre et de la Ville pour les années à venir. Pour rappel, la cotisation s'élève à 1.481.402€ pour 2024 et 1.888.575€ en 2025 pour atteindre les 2.270.822€ en 2028.

Cela a engendré la fermeture du taxi Social et une réorganisation au sein de notre boutique (buanderie/entretien). La boutique qui a du malheureusement fermer ses portes également.

Toutefois, malgré ces difficultés internes et externes, le travail quotidien et l'implication du personnel ont permis de réaliser en grande partie nos objectifs et d'en initier de nouveaux. Le dévouement du personnel, parfois à leur dépend, a permis de garder nos services ouverts en continue pour le bien-être des résidents, des enfants et des bénéficiaires. Il est important de pouvoir le saluer.

Enfin, il est essentiel de souligner que le PST ne couvre pas l'intégralité des missions régaliennes ou des projets récurrents gérés par le Centre. Le fait qu'un service n'ait pas ou peu de projets inclus dans le PST ne signifie pas qu'il n'a rien accompli.

La présentation de cette évaluation du PST vise donc à vous montrer ce qui a été réalisé au sein du CPAS durant la mandature 2019-2024, en cohérence avec les objectifs tels que définis en 2019.

B. Méthodologie

Pour procéder à l'évaluation, les différentes actions du PST ont été présentées lors des réunions du Comité de Direction afin de faire le point sur ce qui a été accompli, ce qui est en cours et ce qui reste à faire. Les objectifs étant souvent transversaux, ils exigent une collaboration continue de la part de nos services. Ces présentations ont eu lieu les mercredis 22 mai, 10 juin & 27 juin 2024.

Par la suite, une réunion avec les conseillers de notre conseil d'action sociale lors du bureau permanent du 04 juillet a été organisée pour synthétiser et finaliser ce document. Ainsi, ce document résulte d'une construction collaborative entre les différents services, et ce en conformité avec les décisions politiques qui y sont associées.

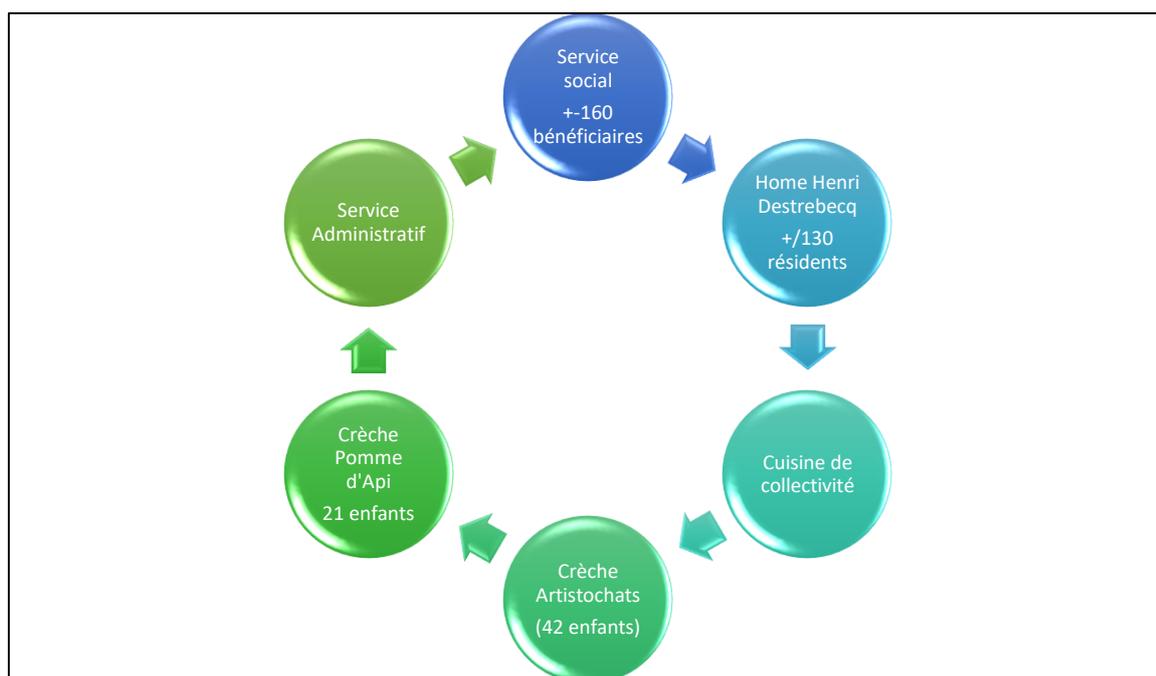
Rédaction : Alexia Brou

C. Point sur CPAS

En 2023, le CPAS de Leuze en Hainaut, c'est :

- 184 agents (142 femmes, 42 hommes, étudiants et article 60 compris)
- 17 statutaires
- 167 contractuels
- 154 ETP en moyenne

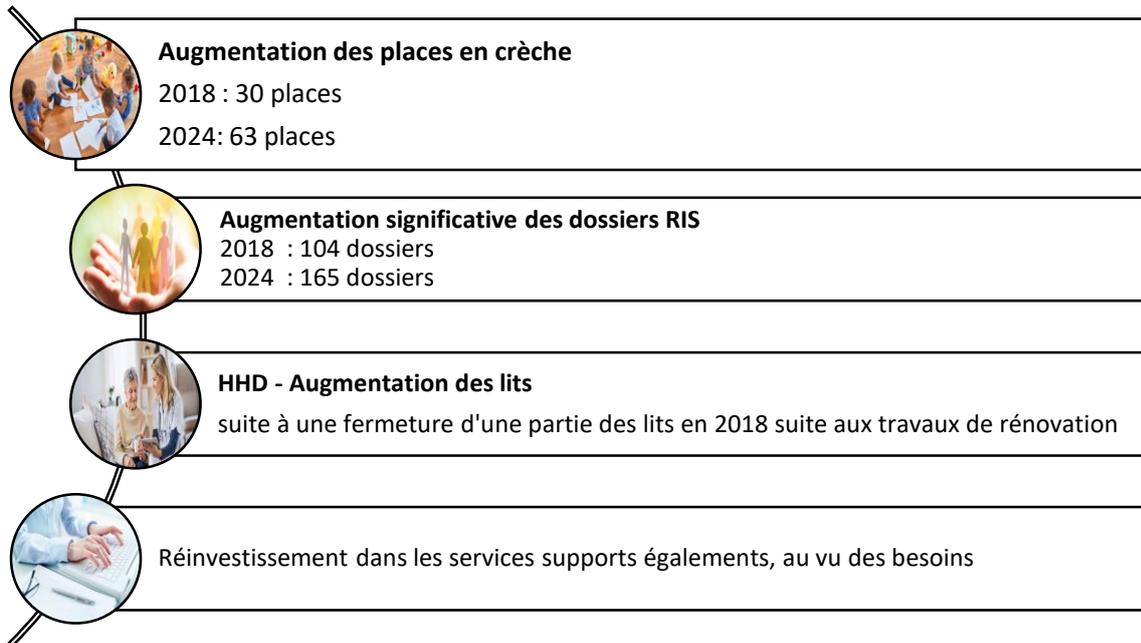
Nos équivalents temps-plein sont répartis entre :



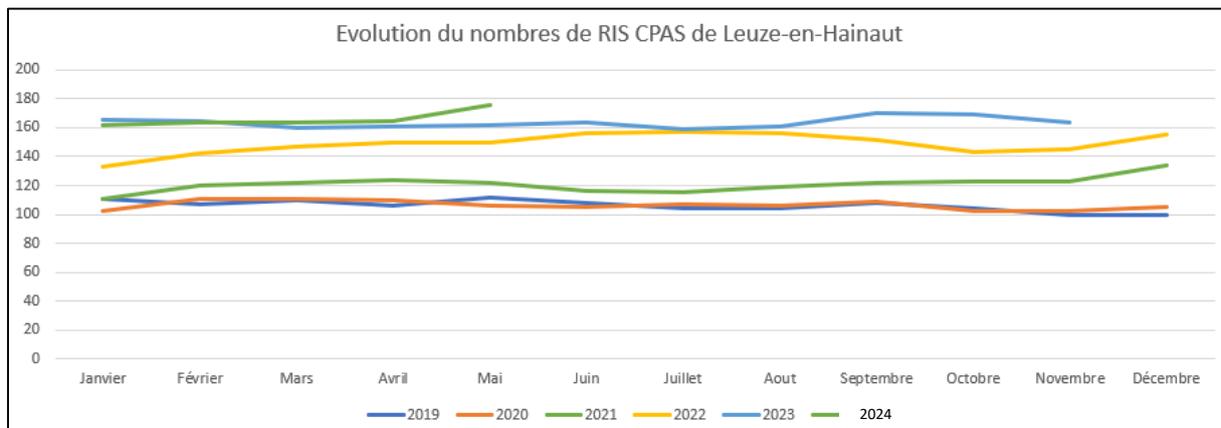
Le tableau ci-dessous reprend l'évolution des ETP au long de cette mandature.

	ETP 2023	ETP 2022	ETP 2021	ETP 2020	ETP 2019	ETP 2018
Statutaires	17	18,05	23,35	24,05	27,45	27,45
Contractuels	56,6	46,37	45,07	46,17	43,52	42,95
Contrats spéciaux	16,65	19,1	20,65	19,65	17,20	18,20
APE	63,85	74,26	64,22	59,01	54,31	47,24
Total	154,1	157,78	153,29	148,88	142,48	135,84

L'augmentation du nombre d'ETP entre 2018 et 2022 s'explique par :



Le graphique démontre l'évolution constante de RIS :



D. Bilan général

Voici un aperçu général des objectifs stratégiques visés dans le PST ainsi que leur état actuel. Chaque objectif stratégique, sa thématique, les actions entreprises, seront davantage détaillés dans la suite du document.

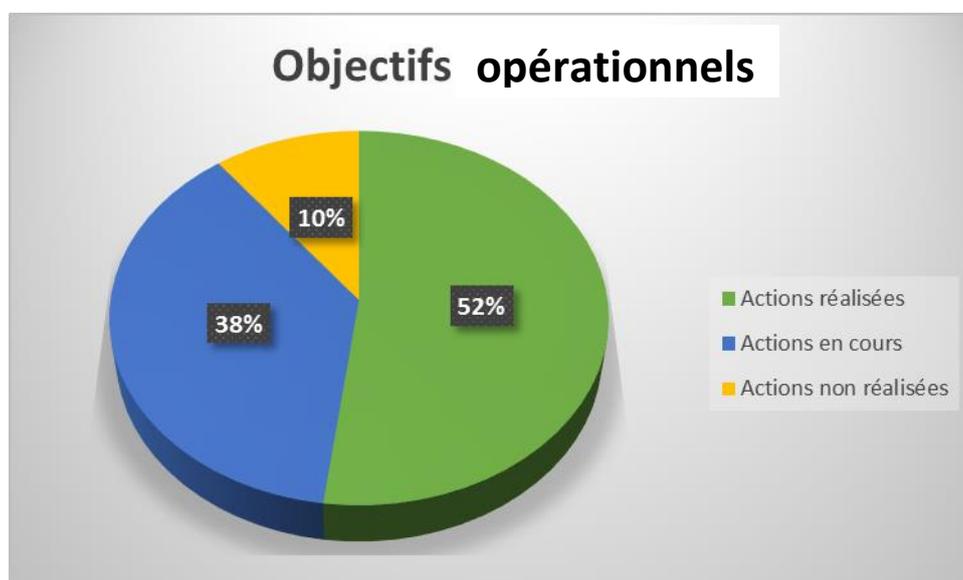
Objectifs stratégiques	Statut
Etre un CPAS qui a une politique d'intégration via l'engagement dans le cadre de l'article 60§7 et des plans PIIS	Actions entamées
Guidance budgétaire en faveur des citoyens rencontrant des problèmes de gestion afin d'éviter qu'ils ne tombent dans une situation pécuniaire difficile	Actions entamées
Etre un CPAS qui se préoccupe du gaspillage énergétique	Actions entamées
Suivi du dossier de changement de statut des accueillantes	Actions terminées Mais Service fermé en 2021
Etre une maison de repos (MR) et de soins (MRS) où il fait bon vivre en promouvant la dynamique intergénérationnelle et les activités diverses	Actions entamées
Etre un CPAS qui développe l'insertion des personnes handicapées en promouvant un poste adapté et en les incluant dans des activités	Actions entamées
Être une institution qui promeut le bien-être au travail	Actions entamées
Construction d'une nouvelle crèche	Actions terminées
Construction de deux nouvelles habitations pour seniors à l'Araucaria avec une étude sur l'énergie « anti gaspi » des plus anciennes	Actions terminées
Diminution de l'absentéisme par une politique de management et d'interaction différente que par le passé.	Actions entamées
Être une institution qui privilégie une alimentation de qualité	Actions entamées

E. Evaluation du PST¹

Afin de faciliter la lecture de l'évaluation du PST, nous l'avons scindé en fonction du statut des objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques étaient au nombre de 11.



Le PST comprenait 48 objectifs opérationnels établis afin de réaliser les objectifs stratégiques. Parmi ceux-ci, seuls 5 sont restés sans suite, tandis que 25 ont été réalisés avec succès. Les 18 autres objectifs sont toujours en cours et progressent bien.



¹ Le PST initial se trouve en annexe de la présente évaluation.

I. Actions terminées

i. Suivi du dossier de changement de statut des accueillantes

Lors de la mandature, un changement de statut pour les accueillantes devait être réalisé. Cela a été fait. Ainsi le statut des accueillantes conventionnées disparaissait pour laisser la place au statut de salarié. Cependant, suite aux problèmes rencontrés avec les services de la petite enfance, notre service d'accueillantes d'enfants a été remis à l'ASBL Le sourire au printemps 2021.

ii. Objectif stratégique - Construction d'une nouvelle crèche

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Augmenter capacité de 30 à 42 enfants</i>	Réalisé
<i>Palier la vétusté de l'ancienne crèche</i>	Réalisé
<i>Offrir lieu de vie/travail sécurisé, aux normes et agréable</i>	Réalisé
<i>Respecter les clauses du CSC, planning et contrôle</i>	Réalisé



Un des grands objectifs stratégiques du PST était la création d'une nouvelle crèche de 42 lits. En effet, les objectifs opérationnels visés étant d'être une commune où les jeunes familles se sentent accueillies et d'agrandir notre capacité d'accueil. Nous sommes donc passés d'une capacité d'accueil de 30 à 42 enfants. C'est ainsi que "Les Aristochats", une crèche moderne et colorée, a été inaugurée le 16 août 2021. Les Aristochats, conçue aux normes, permet donc l'épanouissement des enfants en toute sécurité. Elle offre également un environnement de travail agréable, sécurisé et modernisé pour le personnel. Un travail de longue haleine a été mené pour respecter les clauses du CSC, veiller à la sécurité et au suivi minutieux de l'échéancier de ce projet.

En outre depuis le 01 septembre 2019, nous avons repris l'accueil de la petite enfance de la ville pour en faire des crèches. Le CPAS comptait donc trois crèches : Grandmetz (9lits), Rempart (14lits), anciennement les pré-gardiennats et Pomme d'Api (30 lits). Dans le cadre de ce projet et afin de garantir le meilleur encadrement qui soit les crèches de Grandmetz et Rempart ont été fermées et intégrées dans les anciens locaux de Pomme d'Api (21 lits).

Pour rappel, Pomme d’Api a dû subir elle aussi un rafraîchissement pour accueillir les enfants de Grandmetz et Rempart étant donné qu’elle avait été laissée quelque temps inoccupée. Pomme d’Api qui entre temps a pu déménager au sein de notre nouvelle structure de 42 lits.

Nonobstant les difficultés rencontrées au sein de nos structures au cours de l’année 2021, la petite enfance a réussi à garder le cap. Dans le suivi de la modernisation et dans un souci de meilleure rentabilité également, il est prévu pour 2025 de réaliser des travaux d’extensions de la crèche Aristochats afin d’y intégrer la dernière crèche « Pomme d’Api » en un seul et même bâtiment. La société ORAES est en charge du dossier. Ils avaient annoncé la fin des travaux pour mai 2025, mais au vu des circonstances du marché, l’ouverture officielle est estimée à septembre 2026. Le but étant d’avoir une seule et unique structure de 56 lits.

iii. Construction de deux nouvelles habitations pour seniors à l’Araucaria avec une étude sur l’énergie « anti gaspi » des plus anciennes

Objectifs opérationnels	Etat d’avancement
<i>Construction de deux nouvelles habitations</i>	Réalisé
<i>Entamer une étude sur la rentabilité des chauffages des anciennes maisons</i>	Réalisé
<i>Veiller étanchéité des plateformes</i>	Réalisé
<i>Respecter les clauses du CSC, planning et contrôle</i>	Réalisé

1994	14 logements
2006	+ 11 logements
2020	+ 2 logements
Total 2024	27 logements MVM

En 1994, le CPAS avait initialement mis à disposition 14 logements à l’Araucaria pour les personnes âgées. En 2006, une nouvelle série de 11 maisons a été inaugurée, élargissant ainsi l’offre de logements pour les seniors. Dans le cadre des projets du PST, la construction de deux nouvelles maisons (52&54) a été envisagée. Cette initiative a été concrétisée en mai 2020.

Parallèlement, l’un des objectifs opérationnels était d’entreprendre une étude sur la rentabilité des chauffages et de veiller à l’étanchéité des toitures afin de prévenir toute infiltration d’eau. A cet effet, les châssis des 14 MVM de 1994 ont été changés en PVC et un projet est lancé pour changer également les châssis des 11 MVM de 2006. En ce qui concerne les chauffages, c’est en cours. On doit procéder au raccordement du gaz prochainement. S’en suivra alors le choix ou non de procéder à un rafraichissement de nos installations.

De plus, suite aux problèmes d’humidité sein des MVM, l’ensemble des plateformes de ces dernières ont été revues afin d’en assurer l’étanchéité.

A titre d'information, un investissement de +/- 400.000€ est à prévoir pour nos MVM (châssis et portes, douches et installation du chauffage central).

II. Actions entamées

i. Etre un CPAS qui a une politique d'intégration via l'engagement dans le cadre de l'article 60§7 et des plans PIIS

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Avoir une cellule d'insertion performante</i>	En cours - Mise en place effective – Avril 2024
<i>Amélioration par le biais de nouveaux partenariats</i>	En cours

- ***Avoir une cellule d'insertion performante***

Afin de répondre à cette objectif, une responsable pour le service social a été désignée en 2023. En effet, avant 2023, le service social évoluait sous la Direction Générale de Madame Feron. Néanmoins pour répondre à une gestion efficace du service, aux multiples demandes et développer des projets, partenariats,.. il était nécessaire de pourvoir ce poste. C'est donc en mars 2023 qu'une responsable a été désignée, Madame Adeline CHANTRAIN. Depuis son arrivée au sein du service, et après analyse de la situation, deux présentations ont été réalisées aux CAS et BP. Et ce, afin d'expliquer le fonctionnement du service et l'impact du manque de personnel au sein du service social et particulièrement au niveau de l'insertion socio-professionnelle de nos bénéficiaires. Le constat étant tant qu'on n'investira pas dans le service insertion, les RIS augmenteront sans possibilité d'en diminuer le nombre.

Elle a ainsi reçu l'accord d'engager deux travailleurs sociaux et a donc pu créer une toute nouvelle cellule insertion depuis le 01/05/2024 officiellement.

Bien-sûr, les résultats ne pourront pas se voir sur du court terme car le travail d'insertion présuppose qu'on ne tombe pas dans la précipitation. Un énorme travail d'insertion social doit être approfondi avant tout.

Pour entamer le processus, les AS sont allées visiter différents services d'insertion dans d'autres CPAS. Ce qui a permis d'y trouver de nouvelles inspirations. Elles vont également suivre des formations dans le courant de l'année, à savoir :

- Les bases du coaching évolutif (formation de 3 jours que suivre un AS d'insertion).
- Constituer sa boîte à outils pour un accompagnement efficace en orientation professionnelle (formation de 3 jours que suivre un AS d'insertion).
- Etats généraux de l'insertion (session d'infos annuelle qui permet aux AS de différents CPAS d'échanger sur les pratiques et de prendre connaissance des nouveautés en la matière).

- **Amélioration par le biais de nouveaux partenariats**

Un des objectifs principaux du service est d'augmenter le nombre de partenaires. Actuellement une relance des échanges avec nos partenaires croix rouge et Saint Jean De Dieu, IPPLF ainsi que les CPAS des communes voisines a été effectuée.

Depuis 2024, nous avons déjà créé une nouvelle convention de collaboration avec « Air'B Hamrony » qui est un service qui accompagne des personnes étrangères.

- ii. **Guidance budgétaire en faveur des citoyens rencontrant des problèmes de gestion afin d'éviter qu'ils ne sombrent dans une situation pécuniaire difficile**

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Permettre à la cellule médiation de dettes de pouvoir ouvrir de nouveaux dossiers</i>	Réalisé – Réouverture à partir de janvier 2021
<i>Engagement d'un travailleur social qui reprendrait les différents fonds et pourrait assurer la guidance budgétaire indépendamment du dossier social</i>	Abandonné

- **Permettre à la cellule médiation de dettes de pouvoir ouvrir de nouveaux dossiers**

Jusque 2020, la volonté était de ne plus ouvrir de nouveaux dossiers au vu du coup du service de médiation de dettes.

Toutefois, la paupérisation de la population a eu pour conséquence que de plus en plus de ménages rencontrent des difficultés et ont recours aux sociétés de crédits : porte ouverte à l'endettement/surendettement.

Il a dès lors été convenu de relancer et réorganiser le service.

Double avantage de la médiation de dettes :

- Apurement des dettes,
- Apprentissage à la gestion d'un budget : autonomisation.

Dès lors, en janvier 2021 la réouverture des dossiers de médiations de dette a eu lieu. Fin 2021, nous avons 27 dossiers d'ouverts.

Force est de constater que de plus en plus de demandes de suivis en médiation de dettes sont introduites chaque mois. En 2023, nous comptons déjà 60 dossiers ouverts référencés.

Il y a donc une réelle demande de la population. Le nombre de personnes suivies en médiation de dettes est en augmentation constante. A chaque ouverture de dossier, il est proposé à la personne d'être suivie également en gestion budgétaire. Ce qui est par contre, rarement accepté. Cela est encore à travailler.

- **Engagement d'un travailleur social qui reprendrait les différents fonds et pourrait assurer la guidance budgétaire indépendamment du dossier social**

Suite à la réorganisation du service avec l'arrivée de notre nouvelle responsable, il ne s'avère plus nécessaire de dédier un agent pour les fonds. Pour rappel, depuis 2021 c'est, en sus de la responsable de service, 4 ETP qui sont venus renforcer le service plus un mi-temps administratif.

Ci-dessous la nouvelle répartition/organisation du service.

❖ **4 AS de Première Ligne**

- Droit à l'intégration sociale (y compris les débiteurs alimentaires)
- Aide sociale équivalente au RIS
- Thématique du logement (primes d'installation, adresses de référence, garanties locatives, attestations sans-abris, logements de transit, documents AIS, ADEL, MEBAR, IPPLF, etc.)
- Distribution des colis alimentaires
- Fonds de participation et d'activation sociale (repas scolaires, classes vertes, etc.)
- Aide sociale générale (avances, secours, aides urgentes, aides administratives, frais médicaux, frais pharmaceutiques, demandes de prisonniers, réquisitoires, etc.)
- MVM pour la partie enquête sociale
- Aides médicales urgentes
- Rapports d'indigents sollicités par la commune
- Guidances budgétaires

Missions Spécifiques :

- Gestion des stocks, commandes, rapports des OBEA (denrées alimentaires des colis)
- Handicontact (toute demande relative à une personne porteuse de handicap)
- Violences conjugales
- SAJ (Service d'aide à la jeunesse)

❖ **2 AS d'insertion**

- Projets Individualisés d'Intégration Sociale (généraux et étudiants)
- Mises à l'emploi Articles 60 & 61
- Demandes multi-mobil
- ILA (Adélaïde uniquement)
- Distributions d'article 27

❖ **1 AS Energie – SMD - GB**

- Les médiations de dettes
- Les demandes relatives à l'énergie (Fonds énergie, droit de tirage, Fonds mazout)
- Les gestions budgétaires

❖ **1 agent + ½ temps administratif**

iii. Etre un CPAS qui se préoccupe du gaspillage énergétique

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Engagement d'un tuteur énergétique</i>	Abandonné
<i>Mieux gérer les fonds énergies, subsides,..</i>	En cours

- **Engagement d'un « tuteur énergétique» et gestion des fonds énergies & subsides**

La mission du tuteur énergie consiste à organiser des actions concrètes et à donner des conseils pratiques afin de réduire les frais liés à la consommation d'énergie. Ces actions visent à la fois notre comportement en tant que consommateur d'énergie, mais aussi l'équipement de votre bâtiment.

Dans les limites des crédits budgétaires, une subvention peut être octroyée aux CPAS pour couvrir les frais de personnel et de fonctionnement afférents aux emplois APE, tuteurs d'énergie, affectés aux C.P.A.S pour leurs actions préventives et curatives en matière d'énergie.

Nous avons dû renoncer à cet objectif dans un premier temps. Toutefois, suite aux renforts dans l'équipe sociale, nous avons pu émettre l'idée de développer le service social en ce sens sans pour autant engager. En effet, nous avons pu rentrer une demande de subsides pour les plans d'action préventive en matière d'énergie (PAPE). L'objectif de ces plans est d'accompagner les ménages en difficulté dans l'amélioration de leur gestion énergétique, en vue de mieux maîtriser leur consommation et réduire leur facture d'énergie.

Notre candidature a été envoyée, nous sommes donc en attente d'une réponse.

De même, au niveau du gaspillage énergétique au sein de nos locaux/bâtiments, grâce à l'arrivée de notre nouveau responsable de service technique, nous avons pu lancer l'audit énergétique de notre bâtiment. Ce dernier nous est présenté ce 23 juillet 2024.

iv. Etre une maison de repos (MR) et de soins (MRS) où il fait bon vivre en promouvant la dynamique intergénérationnelle et les activités diverses

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Mettre sur pied des groupes de travail et d'actions avec les différents partenaires afin de planifier et organiser les rencontres intergénérationnelles</i>	En cours
<i>Articuler ces rencontres autour de thématiques spécifiques</i>	En cours

<i>Elargir le temps de travail (0.25) d'un agent dans la norme KEL : personne charnière entre la direction et les partenaires</i>	Réalisé
<i>Engager un article 60 « Agent d'éducation »</i>	Réalisé de 2019 à 2023 En attente pour 2024
<i>Définir les besoins en matériel</i>	En cours
<i>Augmenter l'article budgétaire 834/12443</i>	Réalisé

- ***Mettre sur pied des groupes de travail et d'actions avec les différents partenaires afin de planifier et organiser les rencontres intergénérationnelles***

1) Avant la période Covid, une synergie entre l'ATL (Accueil Temps Libre), le PCS, la Bibliothèque communale, le Centre culturel de Leuze-en-Hainaut et notre MR-MRS s'était construite et régulièrement des réunions préparatoires et de débriefing entre les différentes organisations avaient lieu.

Malheureusement suite à des difficultés organisationnelles internes notamment pour l'ATL (n'avaient pas suffisamment d'enfants en âge de pouvoir entrer dans ces intergénérationnels (de 6 à 12 ans) ou trop d'âges disparates et difficultés d'adaptabilité des activités), la synergie ne s'est pas remise en route après le Covid (Certains projets ont eu du mal de se relancer après le Covid) mais rien n'est définitivement clôturé et signe une possible réactivation.

2) Une synergie était également instaurée entre le CCJ (Conseil communal des jeunes) le PCS et la MR-MRS. Selon les disponibilités des jeunes ados, les rencontres étaient organisées les samedis préférentiellement en matinée.

Pour ce groupe intergénérationnel, le PCS n'a également plus relancé les rencontres après le Covid et le CCJ n'est plus actif.

3) Actuellement, de manière sporadique et sur base de candidatures spontanées, des rencontres intergénérationnelles avec les mouvements de jeunesse de l'entité, les écoles primaires et maternelles, la HELHA ont lieu. Pour ce faire, la planification et l'organisation se réalisaient par échanges de mails ou téléphoniques.

4) Une dynamique intergénérationnelle avec les crèches du CPAS est par contre bien en place. Un groupe de travail a été mis en place avec la direction des crèches, l'équipe paramédicale et la direction de la MR-MRS.

5) Un groupe de travail est également mis sur pied pour la « chorale intergénérationnelle » avec le PCS, les Galipettes, les Sœurs Coquelicot et l'équipe paramédicale et la direction de la MR-MRS.

- **Articuler ces rencontres autour de thématiques spécifiques**

1) Synergie entre l'ATL (Atelier Temps Libre), le PCS, la Bibliothèque communale, le Centre culturel de Leuze-en-Hainaut et notre MR-MRS - Les rencontres étaient programmées sur le calendrier scolaire au rythme de +/- un mercredi/2 mois. Le groupe d'enfants et celui des résidents étaient toujours les mêmes afin d'assurer la continuité et la stabilité de l'échange et des activités.

Quel que soit le thème/ fil rouge de l'année et parce que les groupes changeaient également, les premières rencontres étaient des « brise-glace » très généralement. Et ce, via un jeu afin que les enfants et les résidents s'habituent entre eux. Les suivantes étaient consacrées aux activités liées à la thématique choisie.

Exemples de thème :

- Un thème s'est réalisé sur base des choix de livres et des contes par les enfants de l'ATL à la biblio, le Centre culturel se chargeait de la mise en scène, le PCS coordonnait le tout et c'est sur notre site que se passaient les rencontres. Cette thématique a fait entre autres l'objet de bricolages et de customisages (pliage de livres) à partir de vieux livres, d'un spectacle d'ombres chinoises,...
- Un autre thème s'est déroulé sur le multisensoriel et la psychomotricité globale comme de :
 - mettre les enfants dans la peau d'une personne plus âgée ou à mobilité réduite pour qu'ils se rendent compte des difficultés que nos aînés rencontrent dans les actes de la vie quotidienne, leurs déplacements, la dextérité manuelle, la lecture avec lunettes déformantes, etc. Cela s'est fait en partenariat avec l'ASBL Ag'y sont.
 - Mais aussi, une approche - découverte du snoezelen et les explications données par les résidents (poufs relaxants - chariot multisensoriel (colonne à bulles/multicolores, projection et reconnaissance de mouvements par le disque couleurs sur le mur, ciel étoilé,....), sac de découvertes (kim tactile), etc.
 - Diverses activités psychomotrices avec toile parachute, différents ballons,....

Des goûters ont également égayés les rencontres avec des extras souvent liés à une fête (St Nicolas, Noël, carnaval, Pâques).

En juin, les parents des enfants et les autres résidents étaient invités à venir voir le petit spectacle ou la petite exposition sur les activités de l'année. La dernière rencontre s'est réalisée en juin 2019.

2) Pour le CCJ, il n'y avait pas de thème particulier mais plutôt un moment d'échanges papote et de partages d'expériences mais aussi des moments de jeux et de séances de manucure fort appréciées par les dames.

3) Pour les mouvements de jeunesse, il n'y a pas de thème particulier non plus mais plutôt aussi un moment d'échanges papote et de partages d'expériences autour de jeux de société. Pour les écoles, c'est généralement un spectacle qui est présenté aux résidents suivi d'un moment d'échanges entre petits et grands.

4) Au niveau de l'intergénérationnel avec les crèches Aristochats et Pomme d'Api, les rencontres sont basées sur les thèmes saisonniers. Ici aussi pour les rencontres bimensuelles entre Aristochats et la MR-MRS, le groupe de 4 à 5 enfants et celui de 4 à 5 résidents sont toujours les mêmes afin d'assurer la continuité et la stabilité de l'échange et des activités. Les activités sont des jeux, des bricolages, des dessins, de la peinture et des histoires ou des activités autour du livre. Si la météo est favorable, des activités se font dans le jardin d'enfants. C'est en alternance qu'ont lieu les rencontres : une fois à Aristochats et la fois suivante à la MR-MRS dans la salle de vie du 4ième avec un mobilier adapté pour accueillir les tout-petits. Parallèlement, une fois/mois un groupe de +/- 9 à 10 résidents se rend à Aristochats et le groupe est scindé dans les 3 sections, idem pour la crèche Pomme d'Api mais avec un groupe plus petit scindé dans les 2 sections. Les activités sont également des bricolages, des dessins, de la peinture mais aussi des chansons.

5) La chorale intergénérationnelle avec les Galipettes a déjà fait l'objet de représentations auprès d'un public tout horizon pour la 1ère (Au centre Dujardin début septembre 2023) et pour la 2ième à la MR-MRS en juin 2024 où se côtoyaient tous les enfants des Galipettes (Les choristes et les autres), des adultes bénéficiaires du PCS, des membres des familles des résidents choristes, des autres résidents, des parents et du personnel.

Le principe de la chorale est que les enfants choisissent une Play liste et idem pour les résidents. Ensuite 3 chants sont sélectionnés pour les 2 groupes et les répétitions organisées tout le long de l'année scolaire.

Il est prévu pour les chants de 2024 que la chorale s'exécute le jour de la fête des familles organisée par l'ASBL « Home en Fête ».

- ***Elargir le temps de travail (0.25) d'un agent dans la norme KEL : personne charnière entre la direction et les partenaires***

L'ergothérapeute à $\frac{3}{4}$ ETP a été augmentée de $\frac{1}{4}$ ETP au 09/11/2019.

- ***Engager un article 60 « Agent d'éducation »***

Du 21/11/2019 au 20/11/2020, une éducatrice A1 article 60 a rejoint l'équipe paramédicale et du 17/09/2021 au 23/03/2023, c'était une éducatrice A2.

Depuis, il n'y a plus eu la possibilité d'engagement éducateur/trice A1 ou A2 article 60.

Cela étant, les besoins s'en font sentir et il conviendrait d'y réfléchir à nouveau. Notamment au vu du projet TUBE.

- ***Définir les besoins en matériel***

Ce sont les différents groupes de travail, avec à chaque fois la MR-MRS, qui définissent les besoins en matériel liés à leurs propres activités et les répartissent entre les différentes organisations.

Au niveau de la MR-MRS toujours en lien avec les intergénérationnelles , un stock de matériel saisonnier se constitue d'année en année mais il y a toujours de la réserve à ré/achalander, à renouveler, à moderniser.

- **Augmenter l'article budgétaire 834/12443**

Article 834/12443 : Frais d'activités

Le montant habituel initial alloué était de 2500€ pour ce crédit. Ce montant a été augmenté de 2500€ pour le PST intergénérationnel à partir du budget de 2019/2020.

Il a été revu un peu à la baisse dès 2021 et est actuellement de 4500€ pour l'ensemble de ce crédit incluant donc le PST intergénérationnel.

v. Être une institution qui promeut le bien-être au travail

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Améliorer le bien-être au travail par le biais de réunion entre la hiérarchie et le personnel</i>	En cours
<i>Améliorer le bien-être au travail par le biais de formations</i>	En cours
<i>Acheter du matériel qui facilite le travail du personnel en améliorant la sécurité, la santé et le confort de celui-ci</i>	En cours
<i>Donner les moyens et le temps au personnel pour se relaxer</i>	En cours
<i>Organiser des petits déjeuners de service</i>	Abandonné
<i>Prévoir un souper annuel pour tout le personnel</i>	Réalisé en 2024

La première action, suite au départ de notre responsable RH Madame Dedriche, a été d'opter pour un profil orienté soft RH, en la personne de Madame Pecquereau pour le remplacement.

- **Améliorer le bien-être au travail par le biais de réunion entre la hiérarchie et le personnel**

Depuis 2022, les **comités de direction** élargis et restreints ont été relancés. Les comités de direction jouent un rôle crucial dans la gouvernance et la gestion stratégique d'une entreprise, en facilitant la prise de décision, la coordination entre les différents services, et en assurant l'alignement avec la vision et les valeurs de notre CPAS.

Des objectifs à court terme et à long terme sont définis par service. Les responsables se montrent ainsi porte-parole de leur personnel. Le CAS peut d'ailleurs prendre connaissance des PV de ces derniers.

Organisation de **réunions de communication** avec les différentes équipes (cuisine, entretien, soins infirmiers, petite enfance, etc.), à automatiser et à rendre pérennes.

Désignation d'un conseiller en prévention commun ville/CPAS sur site afin d'améliorer notre politique de bien-être. Implémentation de **l'analyse des risques psychosociaux** effectuée en mars 2024.

L'analyse des risques psychosociaux permet d'identifier une série de facteurs de risque et de proposer un ensemble d'actions préventives afin de limiter leur impact. Ces risques, définis par la législation, incluent la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un préjudice psychologique (stress, burnout, etc.), pouvant également entraîner des dommages physiques (troubles du sommeil, troubles cardiovasculaires, etc.). Ces dommages surviennent à la suite de l'exposition à cinq composantes du travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger.

Ces composantes du travail comprennent :

- L'organisation du travail : la répartition des tâches, la structure hiérarchique, les procédures de travail, etc.
- Le contenu du travail : la complexité des tâches, leur caractère répétitif, etc.
- Les conditions de travail : les aspects contractuels tels que les horaires, les formations, la gestion de carrière, etc.
- Les conditions de vie au travail : l'environnement physique de travail (le bâtiment, le bureau, l'éclairage, etc.) et les équipements mis à disposition des travailleurs.
- Les relations interpersonnelles au travail : les interactions entre collègues, avec la hiérarchie, avec l'employeur, avec des tiers, etc.

Cette analyse nous permettra d'avoir une vision globale du bien-être interne de notre personnel et de pouvoir ajuster les leviers nécessaires en fonction des résultats obtenus d'ici cette fin d'année. Les résultats accompagnés du plan d'action devraient être présentés courant de l'automne 2024 à l'ensemble du personnel.

- ***Améliorer le bien-être au travail par le biais de formations***

Depuis 2023, un budget spécifique a été alloué pour la formation continue de chaque agent au sein de notre organisation. Conscients de l'importance de développer les compétences et d'améliorer les performances de nos équipes, les responsables jouent un rôle clé en sensibilisant les agents à l'importance de ces formations. Ils ont pour mission d'identifier les besoins en formation de chaque agent et de les orienter vers les programmes les plus adaptés à leurs profils et à leurs missions.

Grâce à ce dispositif, chaque agent a la possibilité de bénéficier de formations sur mesure qui répondent non seulement aux exigences de son poste actuel mais aussi à ses aspirations professionnelles futures. Les formations proposées couvrent un large éventail de domaines, allant des compétences techniques spécifiques à des modules de développement personnel et de leadership.

Cette initiative reflète notre engagement à investir dans notre capital humain, en offrant à nos agents les outils nécessaires pour exceller dans leurs fonctions et contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de l'organisation

- **Acheter du matériel qui facilite le travail du personnel en améliorant la sécurité, la santé et le confort de celui-ci**

Pendant la crise du COVID-19, il a été impératif de réagir rapidement pour garantir la disponibilité du matériel administratif nécessaire au travail à distance et pour organiser les outils essentiels aux vidéoconférences. En conséquence, le matériel administratif a été considérablement renforcé. Chaque service a désormais accès à des fournisseurs spécifiques, permettant l'obtention rapide et efficace du matériel requis via la passation de marchés publics adéquats.

De plus, des achats spécifiques sont réalisés sous recommandation de l'Aviq afin d'assurer le bien-être des travailleurs.

Pour le service de nursing, l'achat d'un verticalisateur est prévu en 2024. Cet équipement permettra de transférer les patients aux toilettes de manière plus facile et ergonomique. Actuellement, trois lève-personnes sont disponibles, mais ils sont sous forme de hamac, limitant leur usage aux seuls transferts sur les lits.

Pour la cuisine, achat d'un nouvel lave-vaisselle plus ergonomique pour le personnel.

- **Donner les moyens et le temps au personnel pour se relaxer**

Afin de favoriser le bien-être du personnel, nous mettons à disposition les moyens et le temps nécessaires pour se détendre. Plusieurs réfectoires équipés de machines à café et de distributeurs d'eau sont accessibles au personnel. Les pauses, définies en fonction des services et en conformité avec le règlement de travail, sont également accordées.



En sus, des séances de Reiki sont organisées pour les résidents une fois par mois au HHD, précisément tous les deuxièmes mardis du mois. Ainsi, chaque mois, quatre séances de 45 min sont disponibles. Ces séances sont également ouvertes au personnel, qui peut s'y inscrire. Selon le nombre de demandes en interne, on peut prévoir une après-midi par mois en plus.

Le Reiki Traditionnel est une méthode de santé naturelle qui induit un bien-être tant physique que mental. Elle se caractérise par une relaxation méditative par le toucher, agissant sur des points précis du corps. Cette pratique allie méditation laïque et toucher léger pour favoriser une profonde détente. Son efficacité repose sur la résonance méditative, agissant simultanément sur le corps et l'esprit.

Nous encourageons donc tout le personnel à profiter de ces séances pour se ressourcer et prendre soin de leur bien-être global.

- **Organiser des petits déjeuners de service**

L'objectif d'organiser des petits déjeuners de service de manière définie n'a malheureusement pas été réalisé. Cependant, des réunions de service sont planifiées selon la gestion du responsable. Au cours de ces réunions, un service de catering est proposé aux agents, comprenant de l'eau, du café, et autres.

De plus, dans le cadre de cette initiative, la cuisine met à disposition des agents un potage chaque jour. Ce moment devient souvent une pause détente et un moment d'échange entre collègues, habituellement vers 11h.

- **Prévoir un souper annuel pour tout le personnel et leur famille**

Depuis 2023, une demi-journée est consacrée à une activité interne entre services sous forme d'auberge espagnole ou autre, organisée en fin d'année pour célébrer la Saint-Nicolas. Chaque service y participe pendant quatre heures en fonction de ses disponibilités.

En 2024, un comité des fêtes a été créé. Ce comité prévoit deux événements majeurs en collaboration avec la ville : la cérémonie des vœux en janvier et une barbecue party en juin. Ces événements se dérouleront sur deux après-midis, de 12h à 20h, et sont entièrement gratuits pour les membres du personnel.

De plus, les membres du comité de direction (CODIR) se réunissent deux fois par an pour partager un repas convivial.

Actuellement, cette initiative vise le personnel uniquement. L'intégration des familles pourrait être envisagée par la suite à l'instar de ce que propose la ville pour la Saint Nicolas des enfants du personnel.

vi. Diminution de l'absentéisme par une politique de management et d'interaction différente que par le passé.

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Atteindre le pourcentage du nombre de travailleurs nécessaire pour une bonne qualité des services rendus aux résidents</i>	En cours
<i>Impliquer les agents dans la conception de l'horaire afin d'essayer de motiver la présence sur le lieu du travail</i>	En cours
<i>Améliorer le contrôle de l'absentéisme sous CM et remise au travail des agents à absentéisme récurrent</i>	En cours

- **Atteindre le pourcentage du nombre de travailleurs nécessaire pour une bonne qualité des services rendus aux résidents.**

En 2023, notre MR-MRS dispose de 134 places :

- 55 lits MRPA
- 79 lits MRS

MRS: personnes qui ont besoin d'aide dans les **Actes de la Vie Quotidienne ou Journalière** (AVQ ou AVJ) et sont dépendantes pour au minimum 3 critères de l'échelle de katz (se laver , s'habiller, se déplacer, aller à la toilette, la continence, manger, le temps et l'espace)

Evolution de la population au 21 mars de 2020 à 2024

- 2020 : 132 Résidents soit 79 MRS et 53 MR
- 2021 : 107 Résidents soit 65 MRS et 42 MR
- 2022 : 119 Résidents soit 70 MRS et 49 MR
- 2023 : 130 Résidents soit 68 MRS et 62 MR
- 2024 : 127 Résidents soit 69 MRS et 58 MR (13 résidents décédés depuis le 1^{er} décembre 2023)

Le tableau ci-dessous présente les ETP nécessaires pour assurer les soins en nursing. Sur le papier, nous sommes conformes, mais les nombreuses absences entraînent un affaiblissement des services. Pour atteindre le pourcentage nécessaire, il est essentiel de travailler sur l'absentéisme, une tâche qui nécessitera des efforts soutenus sur le long terme.

Actuellement, des ajustements dans la répartition des tâches ont été effectués suite à des rencontres avec des agents ayant formulé des demandes spécifiques. Les responsables de service sont entendus en CODIR (Comité de Direction) et des engagements ainsi que des adaptations d'horaires sont mis en place en conséquence. Le CODIR permet d'écouter les difficultés de certains services et de prendre rapidement des décisions pour assurer la qualité des soins.

ETP – Personnel soignant présent & Normes

	Normes au 21/03/24	Personnel présent	Différence entre la N et PP	30% au-delà des normes	Différence entre 30% et PP	Normes si MRS à 100 % et MR à 100 %
Infi dont 3 infis chef	12,76 ETP	17,1 ETP	+ 4,34 ETP	16,59 ETP	+ 0,51 ETP	14,57 ETP
AS	15,03 ETP	25,22 ETP	+ 10,19 ETP	19,54 ETP	+ 5,77 ETP	17,15 ETP
KEL	2,27 ETP	3,05 ETP	+ 0,78 ETP	2,95 ETP	+ 0,099 ETP	2,64 ETP
PRR	1,41 ETP	1 ETP	- 0,41 ETP	1,83 ETP	- 0,83 ETP	1,56 ETP

Répartition du personnel soignant sur le terrain

Dans sa globalité	Matin infirmiers	Matin Aides-soignants	Après-midi infirmiers	Après-midi Aides-soignants	Nuit infirmier	Nuit aides-soignants
Notre idéal	3	12	3	6	2	1
Notre réalité semaine	3	9	2 ou 3	6	2 ou 1	1 ou 2
Notre réalité w-e	3	8	2 ou 3 1 w-e sur 2	5 1 w-e sur 2	2 ou 1	1 ou 2

Un plan de lutte contre l'absentéisme a été demandé au service RH par la Direction Générale afin d'assurer au quotidien des services de qualité. En outre une infirmière chef coordinatrice a été engagée en mai 2024 afin de renforcer l'équipe encadrante pour être au plus près de nos équipes de terrain et soutenir nos infirmiers chefs actuels et direction.

- **Impliquer les agents dans la conception de l'horaire afin d'essayer de motiver la présence sur le lieu du travail.**

Le renforcement de L'horaire variable pour les services administratifs et sociaux est une grande plus-value pour les travailleurs. Les agents peuvent arriver entre 07h30 et 09h00 et partir à partir de 15h30, ce qui permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De plus, le système de récupération offre également des avantages supplémentaires.

Pour les autres services, tels que le HDD et le pool petite enfance, les chefs de service font tout leur possible pour concevoir des horaires qui répondent aux contraintes personnelles des agents. Actuellement, les agents ne sont pas directement impliqués dans la rédaction des horaires. Cependant, chaque chef de service prend en compte jusqu'à deux desiderata par mois et par agent lors de la création des plannings.

- **Améliorer le contrôle de l'absentéisme sous CM et remise au travail des agents à absentéisme récurrent.**

Le taux d'absentéisme en 2023 est de 13 %, contre 14,20 % en 2022. Bien que ce taux soit en amélioration, certains services restent en difficulté en raison des nombreuses absences encore présentes. Un plan de lutte contre l'absentéisme doit être mis en place.

Le contrôle médical est actuellement effectué via le service du Medex, qui ne peut pas toujours répondre favorablement à nos demandes.

Des entretiens de retour ont été instaurés de manière sporadique par la RH depuis quelques mois, mais ils ont déjà montré leur efficacité. Ces entretiens permettent d'accueillir l'agent de retour de maladie et de s'assurer avec lui d'une reprise durable. Si l'absence est liée au contexte professionnel, l'agent a l'occasion de s'exprimer à ce sujet dans un cadre défini dès le début de l'entrevue, ce qui se veut le plus sécurisant possible. De même, des entretiens de fonctionnement ont été lancés au sein des services demandeurs. Ceci est encore à formaliser.

vii. Etre un CPAS qui développe l'insertion des personnes handicapées en promouvant un poste adapté et en les incluant dans des activités

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Engager des personnes handicapées rémunérées afin d'atteindre le pourcentage du nombre de travailleurs handicapés fixé par le code Wallon de la fonction publique et l'arrêté du Gouvernement Wallon du 07 février 2013. Ce pourcentage est de 2,5% de l'effectif au 31 décembre de l'année précédente</i>	Réalisé
<i>Engager des personnes handicapées non rémunérées afin de les intégrer dans le milieu professionnel</i>	Non réalisé

- **Engager des personnes handicapées rémunérées afin d'atteindre le pourcentage du nombre de travailleurs handicapés fixé par le code Wallon de la fonction publique et l'arrêté du Gouvernement Wallon du 07 février 2013. Ce pourcentage est de 2,5% de l'effectif au 31 décembre de l'année précédente.**

Nous nous engageons à embaucher des personnes handicapées afin de respecter le pourcentage fixé.

Chaque année, nous atteignons cet objectif, tout en intégrant de nouveaux dossiers pour des agents déjà en poste depuis longtemps. Nous mettons également en place des aménagements du poste de travail et des ajustements du contenu du travail pour ces agents, afin de garantir leur bien-être et leur efficacité au sein de notre organisation.

- **Engager des personnes handicapées non rémunérées afin de les intégrer dans le milieu professionnel.**

Rien n'a été entamé en ce sens actuellement.

viii. Être une institution qui privilégie une alimentation de qualité

Objectifs opérationnels	Etat d'avancement
<i>Mettre sur pied la prévention de la dénutrition</i>	Réalisé et suivi quotidien
<i>Définir un processus de communication interne</i>	Réalisé et suivi quotidien
<i>Engagement d'un pâtissier</i>	Réalisé en 2020
<i>Engagement d'une personne en reclassement social handicap léger ou article 60 non qualifié dans l'horeca</i>	Réalisé via l'engagement de multiple articles 60
<i>Planifier des repas à thème, cuisine du monde, les saisons,... et améliorer les repas des jours fériés</i>	Réalisé et suivi quotidien
<i>Mettre sur pied un restaurant central, convivial</i>	Réalisé et suivi quotidien
<i>Engagement d'un agent pour la gestion du restaurant central</i>	Non réalisé
<i>Définir les besoins en matériels</i>	En cours

<i>Mise en valeur des compétences culinaires d'un résident</i>	En cours
<i>Développer la possibilité à un résident de donner son avis sur les menus</i>	Réalisé en 2023 – Comité repas créé
<i>Donner des propositions de menus d'antan</i>	En cours
<i>Planifier une alimentation adaptée et gouteuse</i>	En cours
<i>Respect des normes pour les enfants</i>	Réalisé
<i>Respect des normes de l'AFSCA</i>	Réalisé
<i>Finger Food – Alimentation normale à texture modifiée avec épaississant gélifiant</i>	Réalisé et suivi quotidien
<i>Création d'un comité de liaison alimentation/nutrition</i>	Réalisé

- **Mettre sur pied la prévention de la dénutrition**

Le suivi nutritionnel est assuré par la diététicienne en collaboration étroite avec le service nursing et la cuisine et ce dès l'entrée du résident.

Sur base de l'observation de l'ensemble du nursing et du bilan dysphagique réalisé par la logopède, les textures alimentaires sont adaptées par la diététicienne et la logopède (celle-ci a la charge du suivi dysphagie/tr de déglutition).

L'ergothérapeute veille à l'ergonomie des couverts et de la vaisselle et propose un matériel adapté si nécessaire. Des ustensiles pour la prise alimentaire adaptés sont primordiaux pour une bonne prise alimentaire et ainsi éviter la dénutrition.

Les kinés avec l'ergothérapeute et la logopède veillent également à la bonne posture lors des repas et ce afin d'éviter toute fausse route et un ingesta suffisant, toujours afin d'éviter la dénutrition.

Des compléments alimentaires sont proposés aux résidents qui le nécessitent.

L'hydratation importante pour éviter la dénutrition est prévue avec des tours d'hydratation réguliers.

Pour chaque résident sont établis : une fiche de goût, un diagramme de poids, une inspection buccale, un MNA. Le tout est répertorié dans le dossier individuel de soins et les fiches de goût (déjeuner/dîner/souper) sont établies pour la préparation des différents repas de la journée en cuisine.

La stimulation et la surveillance alimentaires, le contrôle des ingesta et l'aide si nécessaire font partie du plan d'actions.

Les différents services (nursing, paramédicaux et cuisine) travaillent en étroite synergie.

- ***Définir un processus de communication interne***

Les plans d'actions suivants ont été mis en place afin d'assurer une traçabilité et un suivi alimentaire le plus optimal.

- Un cahier en cuisine : toute demande, tout changement, toute absence sont notifiés dans ce cahier et paraphé par l'agent de cuisine qui notifie pour prise de connaissance.
- Une feuille de liaison nursing-cuisine pour toute précision ou tout changement accompagne le cahier ci-dessus.
- Un tableau avec points d'attention sur feuille de couleur jaune adressée à la diététicienne est complété par le nursing pour tout changement dans les quantités, les textures et les compléments alimentaires. Les changements sont effectués sur les fiches des résidents par diététicienne en collaboration avec la logopède.
- DSI (Dossier de soins individuel) du résident : suivi nutritionnel global.

- ***Engagement d'un pâtissier***

L'engagement du pâtissier a été effectué en date du 28 janvier 2020.

Confection des gâteaux d'anniversaire et festifs (Pâques, Noël, Nouvel-an, etc.) et de desserts maison.

- ***Engagement d'une personne en reclassement social handicap léger ou article 60 non qualifié dans l'horeca***

Plusieurs engagements d'article 60 non qualifiés dans l'Horeca en cuisine ont été réalisés.

- Un art 60 de mi-mars à mi-mai 2019
- Un art 60 de mi-novembre 2019 à mi-novembre 2021
- Un art 60 de mi- novembre 2020 à mi-juillet 2022
- Un art 60 de mi-février 2022 à mi-avril 2022
- Un art 60 de fin août 2022 à début septembre 2022
- Un art 60 de début octobre 2022 à début avril 2024
- Un art 60 de fin août 2023 à fin février 2024
- Un art 60 de début juin 2023 à mi-octobre 2023
- Un art 60 début 3 juin 2024

Cependant, il n'y a pas eu d'engagement d'une personne en reclassement social handicap léger.

- ***Planifier des repas à thème, cuisine du monde, les saisons,... et améliorer les repas des jours fériés***

Des repas à thème mensuels ont été proposés :

- 2021 : thème villes/régions de Belgique
- 2022 : thème villes/régions de l'Europe

Pour l'Europe sauf la France, les plats n'ont pas fait l'unanimité. En effet, nos aînés n'ont pas été habitués aux saveurs et traditions culinaires de nos pays voisins.

En revanche, les plats de nos contrées ont été très bien accueillis. Il est donc prévu de repartir sur un tour de Belgique et/ou de France.

Des repas de saison sont d'office proposés et inscrits aux menus par la diététicienne et la responsable de cuisine. Certains plats sont des best comme les chicons au gratin et les bonnes ratatouilles « grand-mère ».

Une fois/trimestre un grand buffet petit déjeuner continental est proposé au restaurant.

Un mardi/sur deux, les résidents bénéficient d'un petit déjeuner continental plus light que le précédent.

Un menu spécial « fête » est prévu quelque soit le férié de l'année y compris les réveillons de fin d'année. A cet égard, l'attention est portée sur les 3 repas de la journée tant au point de vue gustatif, visuel, olfactif et sur le décoratif.

Ex : Nouvel an

Déjeuner : Cramique et cacao ou café

Potage : potage aux asperges

Dîner : Tournedos Rossini, pêche aux aïelles, gratin de pdt aux cèpes

Dessert : cœur de l'an

Souper : Terrine de St Jacques

Pâques

Déjeuner : Lapin de Pâques

Potage : Crème de chou-fleur

Dîner : Gigot d'agneau, sauce crème à l'ail, tomates grillées et gratin dauphinois

Dessert : Nid de Pâques

Souper : Terrine de St Jacques

Fête du 3^{ième} âge

- ***Mettre sur pied un restaurant central, convivial***

L'établissement dispose d'un restaurant au 1er étage d'une capacité de 134 résidents.

Il est très lumineux (grandes baies vitrées) et décoré au rythme des saisons ou selon les thématiques festives.

Le mobilier est de couleur. La décoration de table journalière sont des sets et pour les journées festives, des nappes et serviettes sont choisies et placées selon les thématiques du moment.

Pour les personnes à difficultés cognitives (qui restent dans leur étage) ou les personnes ayant besoin d'être stimulées (également qui restent dans leur étage), il est prévu d'opter pour une vaisselle de couleur rouge qui selon une étude stimulerait l'appétit.

Grâce à l'armoire bain-marie et au chauffe-assiette, c'est un service à l'assiette qui est d'application au restaurant.

L'idée de départ était d'établir un partenariat avec des écoles de cuisine dont l'école d'enseignement spécialisé « Saint François de Sales » de notre entité (des élèves de cette école viennent en stage dans notre cuisine centrale) et de proposer de temps à autre un service à table par les élèves voire de déguster la confection de leurs plats sous la surveillance de notre responsable de cuisine. Malheureusement, la période Covid a stoppé cette idée dans l'œuf et les aléas ont fait que nous n'avons pas encore pu relancer cette dernière.

- ***Engagement d'un agent pour la gestion du restaurant central***

Pas d'engagement réalisé, actuellement et pas de projet, cette gestion relève du personnel de la cuisine.

- ***Définir les besoins en matériels***

Liste faite de manière orale mais non réalisée.

La responsable de la cuisine ainsi que la personne (une infi-chef) en charge de ce point du PST doivent s'y pencher.

- ***Mise en valeur des compétences culinaires d'un résident***

Des ateliers culinaires trimestriels en activités paramédicales ont permis de mettre en avant les compétences de l'un ou l'autre mais restaient limitées aux « recettes sucrées ».

Depuis mi-2023 et lié à la démarche « Tubbe », des résidentes ont confectionné leur recette fétiche en cuisine avec l'aide de l'équipe. La recette était au menu du jour.

- ***Développer la possibilité à un résident de donner son avis sur les menus***

Depuis mi-2023 et lié à la démarche « Tubbe », un comité « repas » a été mis sur pied et les résidents donnent leur avis et leurs propositions sur les menus.

- ***Donner des propositions de menus d'antan***

Depuis mi-2023 et lié à la démarche « Tubbe » de 2024, un comité « repas » a été mis sur pied et les résidents donnent des propositions sur les menus : en général ce sont des recettes dites de « grand-mère » celles-ci sont les favorites de nos résidents.

- ***Planifier une alimentation adaptée et gouteuse***

L'alimentation adaptée et gouteuse est le point numéro 1 du tableau de bord des éléments tenus en ligne de mire et appliqués au quotidien.

Par deux fois, trois agents de l'institution ont suivi les formations spécifiques de l'AViQ intitulées « Formations nutritionnelles » de 24 périodes de 50 minutes dispensées sur 3 journées sur 3 mois avec certification.

Ces formations consistent en 3 modules adaptés à 3 publics cibles :

- personnel infirmier et personnel PMS (paramédical)
- Personnel aide-soignant
- Personnel de cuisine

Les agents des trois publics cible qui ont suivi ces formations mettent leur apprentissage en commun et travaillent de concert pour harmoniser les attentes et besoins nutritionnels. Chacun dispensant ensuite leurs acquis au sein de leur équipe respective.

- ***Respect des normes pour les enfants***

La diététicienne et la responsable de la cuisine respectent les normes en cours pour les enfants des crèches et des écoles.

- ***Respect des normes de l'AFSCA***

Le respect des normes AFSCA et HACCP fait partie du b.a.-ba et des points du tableau de bord « nutrition ».

Une mise à jour et/ou un rafraîchissement réguliers des normes permettent de maintenir la bonne marche.

Les contrôles de l'AFSCA permettent de rectifier certaines.

- ***Finger Food – Alimentation normale à texture modifiée avec épaississant gélifiant***

Sur base de l'observation de l'ensemble du nursing et du bilan dysphagique réalisé par la logopède, les textures alimentaires sont adaptées par la diététicienne et la logopède (celle-ci a la charge du suivi dysphagie/tr de déglutition).

Les produits épaississants et gélifiants sont donc utilisés pour répondre aux diverses textures nécessaires. Notre institution travaille avec la firme Nutricia qui fournit ces produits sur base des commandes réalisées par la diététicienne.

- ***Création d'un comité de liaison alimentation/nutrition***

Un comité de liaison alimentation en interne (CLAN) a été mis sur pied :

Il est constitué de la diététicienne, de la logopède, de l'ergothérapeute, des infirmiers en chef, d'agents du nursing, de la responsable de la cuisine et de la direction de la MR-MRS.

Cette équipe pluridisciplinaire est consultative et agit de manière interéquipes, interservices.

III. Projets hors PST à intégrer

- Extension de la crèche Aristochats pour y intégrer Pomme d'api en un seul et même bâtiment.
- Fibre optique : Installation de la fibre optique dans le bâtiment du C.P.A.S. et du Home Henri Destrecq entraînant la résolution de plusieurs problèmes et de permettre aux 134 résidents d'accéder à internet de manière plus efficiente. Cela permet également au C.P.A.S. de disposer d'une infrastructure cloud plus adaptée.
- Borne sociale : Le service social s'est équipé d'une borne permettant, outre des facilités organisationnelles, un accès discret à la prise de rendez-vous et une diminution du temps d'attente.
- Téléphonie : Le passage à une solution téléphonique cloud a permis au C.P.A.S. de réaliser des économies importantes, de simplifier le fonctionnement globale (historique d'appel, « ne pas déranger », transmettre les appels,...) et de permettre de diminuer le nombre de téléphones portable par une application téléphonique sur ordinateur.
- Evolution technologique : acquisition de matériel informatique divers permettant de s'adapter aux nouvelles technologie et obligations liés aux fonctions (exemple – portable pour le télétravail, lecteur carte d'identité, casque pour la téléphonie, ...). Ces acquisitions apportent un confort de travail aux agents.
- Logiciel de pointage/fiches de paie : mise à jour globale du logiciel entraînant une modification dans la manière de travailler. Cela a amené à dématérialiser les fiches de paie. Cela a permis également d'améliorer la communication interne de l'établissement par la création d'un système de Newsletter.
- Logiciel de gestion des délibérations : Le C.P.A.S. a réalisé l'implémentation du logiciel de gestion des séances, permettant ainsi de numériser une partie importante des archives de son secrétariat. Dans la continuité, il a également réorganisé son système de classement et s'est attaqué à ses archives du service social.
- Cybersécurité : Réalisation d'un audit de cybersécurité et mise en place d'un logiciel de back-up efficace.
- Formation de base au numérique (Word, Excel) à destination du personnel.
- Logiciel Ecourrier pour améliorer le suivi et la traçabilité des courriers/dossiers.
- Projet d'accueil de la Petite enfance.
- Sécurisation de nos locaux en cours
- Bilan d'investissement à prévoir pour nos MVM
- ...