



Contrat d'objectifs

Revivre à Sugny – 2022-2027

Siège Social : Boulevard Dessus-la _Ville 193 5550 Sugny (Vresse/s/Semois)

SRA MAH027 : « Revivre »

SLS MAH488 : «Le Petit Culot »

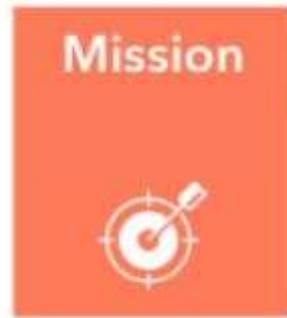
Validé par l'Organe de Gestion de l'ASBL en date du 29/06/2022

Sommaire

Mission.....	3
Valeurs.....	4
Vision.....	6
Parties prenantes	8
Diagnostic stratégique	9
1. Analyse SWOT.....	9
2. Analyse selon Référentiel Aviq	12
Objectifs stratégiques	13
Axe 1 : Implication de la personne – Projet de vie – 2023>2025	14
1.1 Philosophie.....	14
1.3 Sous-Objectifs et Phasage	15
Déclinaison de l’objectif 1.3.1 : Répertoire Exhaustif de la Personne (REP). 16	
Déclinaison de l’objectif 1.3.2 : Livret Smile.....	18
Déclinaison de l’objectif 1.3.3 : Projet de vie.....	20
Axe 2 : Transmission des Savoirs, Compétences et Valeurs -Réactualisation- Intégration-Evaluation – 2023>2026.....	23
2.1 Philosophie et contexte.....	23
2.2 Méthodologie.....	23
2.3 Sous-Objectifs et Phasage	24
Déclinaison de l’objectif 2.3.1 : Accueil du nouveau travailleur	25
Déclinaison de l’objectif 2.3.2 : Transmission des savoirs et compétences – Mise à jour – Intégration – Evaluation.....	27
Déclinaison de l’objectif 2.3.3 : Transmission des valeurs – Mise à jour – Intégration – Evaluation	29
Déclinaison de l’objectif 2.3.4 : Mise en concordance des pratiques éducatives quotidiennes avec les valeurs du projet pédagogique.....	31
Axe 3 : Dossier personnel – utilisation du programme PEPs 2023>2025.....	33
3.1 Philosophie et contexte.....	33
3.2 Méthodologie.....	33
3.3 Sous-Objectifs et Phasage	34
Déclinaison de l’objectif 3.3:	34
Axe 4 : Infrastructure – 2024>2027	37
4.1 Philosophie et contexte.....	37
4.2 Méthodologie.....	38
4.3 Sous-Objectifs et Phasage	38
4.3.1 Infrastructure.....	38
4.2 : Transition énergétique	40
4.3 : Transport.....	40

Annexes	41
Phasage	41
Axe 1 : Implication de la personne – Projet de vie – 2023<2025	41
Axe 2 : Transmission des Savoirs, Compétences et Valeurs -Réactualisation- Intégration-Evaluation - 2023<2026.....	42
Axe 3 : Dossier personnel – utilisation du programme PEPs	43

Mission



L'Association est constituée en vue d'assurer la prise en charge, la guidance et l'accompagnement de personnes en situation de handicap, présentant une déficience mentale ou des troubles du développement.

A cette fin, l'association se destine à créer et développer des structures d'hébergement, des activités occupationnelles ainsi que tout projet quelconque permettant de mieux répondre aux besoins des personnes en situation de handicap et favoriser leur intégration.

Cette mission se décline à travers 2 services

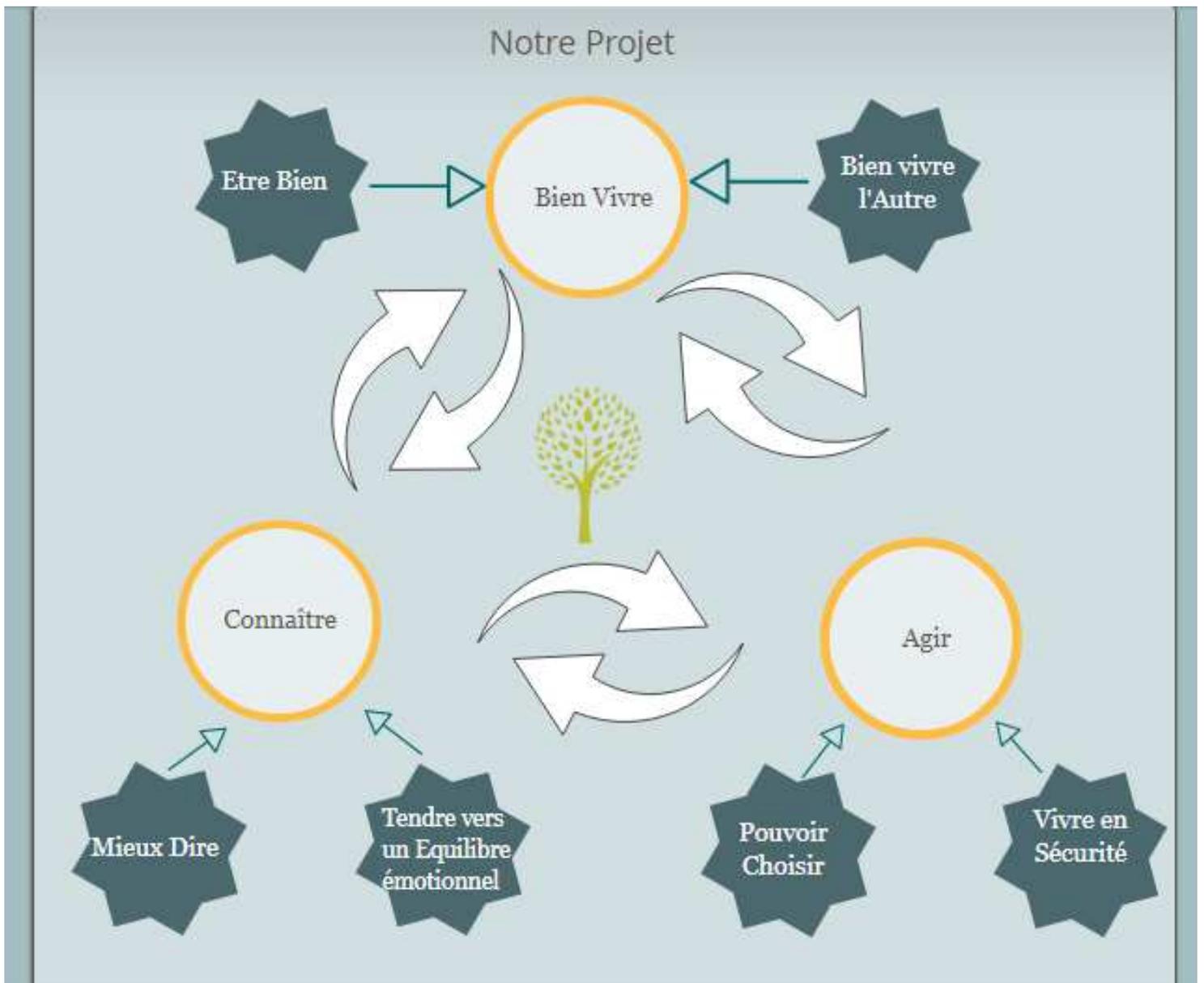
- Un service résidentiel pour adultes agréé par l'Aviq, réparti en 4 foyers de vie et des ateliers occupationnels pouvant accueillir au total 81 personnes dont 58 à charge de l'Aviq, auxquelles s'ajoute 1 personne sous convention nominative et 22 personnes non à charge de l'Aviq ;
- Un service de logement supervisé de 5 personnes.

L'association se veut attentive à toutes les personnes en situation de handicap vivant dans un environnement proche et dont les besoins ne sont pas rencontrés. A ce titre elle accueille sous convention spéciale Aviq une personne en activités de jour. D'autres personnes en situation de handicap bénéficient, sous des formes diverses, de l'aide du service et ce à titre gracieux.

Valeurs



Le terme **valeurs** peut faire référence à des attributs et des perceptions qu'une personne partage avec des membres de son groupe social ou culturel. Elles peuvent orienter les actions des individus dans une société en fixant des buts et des idéaux.



 **Tendre vers un équilibre émotionnel** : l'émotion est d'abord une manifestation interne. Elle génère en retour de manière isolée ou combinée une réponse physiologique, cognitive, comportementale. Dans les états de stress, d'anxiété, de dépression ; les pensées et sentiments entretiennent le mal être et ne sont pas toujours accessibles à la raison. Un meilleur équilibre émotionnel permet de mieux se confronter aux émotions négatives et d'induire des émotions positives.

 **Mieux dire** : le sentiment naît en quelque sorte en dehors de nous. Il est dès lors difficilement maîtrisable sinon en l'extirpant et le circonscrivant de mots. Dire (au sens large), c'est déjà amener à la raison, à la pensée (se dire). Dire c'est aussi communiquer (moi-autre).
Ainsi améliorer la connaissance, la prise de conscience et l'acceptation de soi. Ainsi créer un lien, communiquer, développer une compréhension mutuelle...

 **Vivre en sécurité** : légitimité d'une vie sécurisante garantie par la Loi en opposition au sentiment d'angoisse et de vide, par un système qui sait protéger et rassurer quand il le faut.

 **Pouvoir choisir** : choix comme espace de liberté, d'affirmation de soi. Evoluer dans ses choix, les moduler, les partager...

Ces points à atteindre doivent s'appuyer sur des conduites empreintes de

BIENTRAITANCE

La bientraitance vise une position positive et respectueuse vis-à-vis des autres et de soi-même et ce, grâce à une culture d'estime, à la confiance mutuelle, et à un esprit d'aide et de soutien.

La bientraitance exige

RESPECT		SOLIDARITE		LOYAUTE		ETHIQUE		ALTERITE
---------	-------------------------------------------------------------------------------------	------------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------

 **Respect** : Chaque personne, sans préalable ni condition, a droit au respect. Le respect est un sentiment qui porte à accorder à une personne de la considération en raison d'une valeur.

 **Solidarité** : Comme devoir social ou une obligation réciproque d'aide et d'assistance ou de collaboration gracieuse qui existe entre les personnes d'un groupe ou d'une communauté du fait du lien qui les unit.

 **Loyauté** : Comme fidélité sincère dans sa conduite aux engagements pris. De relations loyalement réciproques naît la confiance.

-  Ethique : Comme une branche de la philosophie qui s'intéresse aux comportements humains et, plus précisément, à la conduite des individus en société. Ethique de conviction comme élément qui doit se soucier de ne pas trahir une valeur et donc qui doit interpeller notre cohérence entre nos actes et les valeurs dont nous nous prévalons.
-  Altérité : Comme caractère de ce qui est autre et la reconnaissance de l'autre dans sa différence.

Vision



Il faut prendre en compte que notre service se distribue sur 5 foyers de vie (4 en SRA et 1 SLS) et 3 espaces occupationnels, tous situés sur le territoire de Sugny. Cette configuration permet notamment d'accueillir une population ayant des caractéristiques différentes, du fait également de l'agrément reprenant les catégories 111 à 114, de type A et B. La structure occupationnelle permet, de par son infrastructure propre et de son ouverture aux résidants tous foyers confondus, d'éviter tout « cloisonnement » dans un partage des différences. Dès lors la « vision » du service ne doit pas nécessairement se décliner sur un mode unique, ce qui explique les points suivants.

Générateur du Vivre Ensemble

Il est significatif que le nom porté par l'association inclut le nom du village où elle est implantée. Cette caractéristique témoigne bien de la coexistence, pour ne pas dire la consubstantialité au sens littéraire entre le village et « l'Association ». Il est donc difficile d'imaginer notre service dans un autre lieu d'autant plus que « chemin faisant » dans un quotidien partagé, une grande tolérance existe entre les villageois « ordinaires » et les villageois « extra-ordinaires ».

Sur le plan quantitatif, nous estimons que le nombre de personnes accueillies dans le service est en harmonie avec le nombre de villageois « ordinaires ». Une augmentation du nombre de places nous semble donc inopportune. La gageure sera sans doute de conserver le nombre actuel de personnes accueillies en hébergement compte tenu des orientations qui pourraient être prises par les

départements français (22 personnes concernées). Une offre de service en activités de jour pourrait en conséquence être envisagée pour maintenir le niveau d'activités.

Respectueux du parcours de Vie

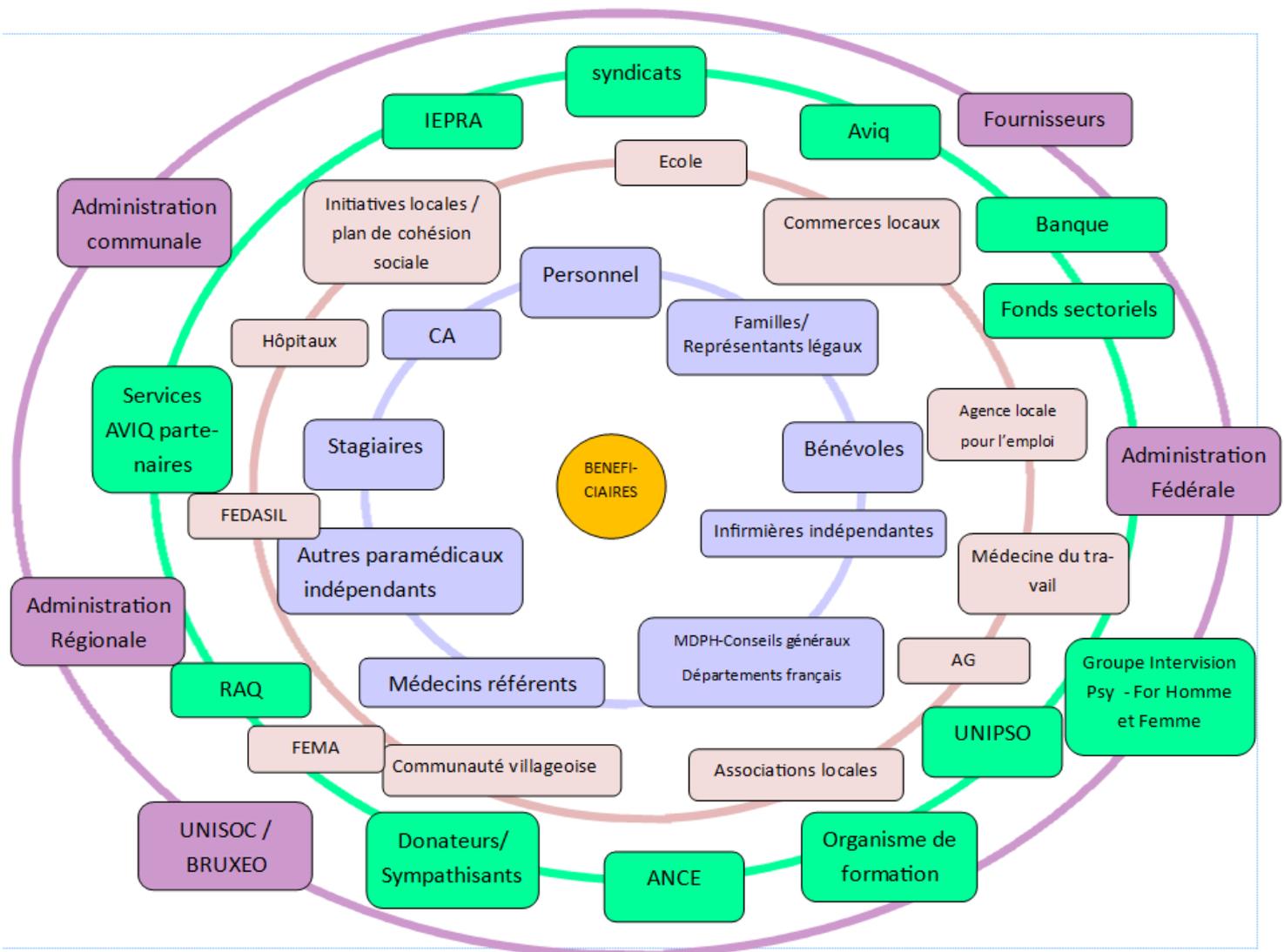
Dans le respect du parcours de vie des personnes vivant depuis de nombreuses années dans notre service, nous restons particulièrement attentifs aux demandes des résidants voire des familles à ne pas les déraciner et donc de les accompagner jusqu'au bout, autant que possible. C'est là une mission que nous voulons continuer à assumer et qui s'harmonise avec la prise en charge de personnes moins autonomes.

Acteur du Développement Local

Au-delà de notre objet social, notre raison d'être réside également dans le fait d'être utile dans une communauté villageoise. Dès lors nous ambitionnons de rester et de nous positionner davantage en tant que fournisseurs de service à la collectivité et partenaires actifs du développement local. Cette ambition doit nous amener à viser à accueillir une population en « appétence » d'agir, ayant acquis, ou ayant en potentiel de développement, des compétences fonctionnelles lui permettant d'être des citoyens actifs.

Dans ce cadre, le développement du Service de Logement Supervisé pourrait y trouver sa place compte tenu aussi des processus de désinstitutionalisation prônés par les directives européennes.

Parties prenantes



Diagnostic stratégique



1. Analyse SWOT

ANALYSE INTERNE

FORCES (+)

1	Image positive, réputation, notoriété
2	Finances saines
3	Satisfaction des familles /Représentants légaux/Usagers
4	Environnement tolérant au niveau de la communauté villageoise
5	Infrastructure éclatée à taille humaine
6	Organisation agile et souple
7	Projet pédagogique autour de la personne
8	Mixité du genre et du handicap
9	Valeurs, esprit familial où il fait bon vivre
10	Disposition d'un pôle médical en interne
11	Outils informatiques faits sur mesure (Logistique/communication)
12	Sentiment d'appartenance
13	Administration performante
14	Possibilité de formation
15	Acteur "économique" local (Emplois stables et pérennes – commerces – Ecoles – Vie associative, ...)

ANALYSE EXTERNE**OPPORTUNITES (+)**

1	Recours aux techniques « marketing »
2	Nouveau mode de financement (Favorable aux subventions multi-sites)
3	Nouveau management mieux formé à la qualité totale/amélioration continue
4	Politique de désinstitutionnalisation
5	Nouveaux partenariats avec des écoles de formation
6	Appel à projets
7	Crowdfunding

ANALYSE INTERNE**FAIBLESSES (-)**

1	Isolement géographique avec comme conséquences - entrave à la mobilité - rareté des services généraux - distance par rapport aux institutions de santé et de soins - difficultés de contact avec des résidents d'autres services
2	Infrastructure pas toujours adaptée (accessibilité /espace de vie personnel)
3	Frais de fonctionnement élevés vu le nombre de bâtiments
4	Investissement matériel important pour s'adapter au vieillissement des usagers
5	Staff ouvrier insuffisant par rapport à la grandeur de l'infrastructure
6	Recrutement de personnel difficile (distance-logement-peu de CDI disponible)
7	Manque de mise en avant des réalisations ("visibilité marketing")
8	Manque d'attrait pour les nouvelles technologies
9	Réticence au changement, vécu davantage comme un danger plutôt qu'une opportunité - lenteur dans les processus de changement

ANALYSE EXTERNE

MENACES (-)

1	Politique française (gel du prix de journée et des prises en charge)
2	Augmentation du coût de la vie
3	Modification des paramètres de la politique du financement (AVIQ, Maribel, APE, Vanden Brande, Art 31 bis)
4	Financement public élevé
5	Statut "associatif" (Cfr avantages accordés au Marchand ou au simple citoyen)
6	Dépendance au système informatique (Hackers-Ransomware)
7	Isolement croissant du monde rural

L'association a également identifié 4 défis

<h2 style="margin: 0;">Les Défis</h2>
La transition écologique
La transmission des compétences et des savoirs
Perpétuer les valeurs de l'Association en dépit des écarts générationnels
Éviter /réduire les clivages entre le secteur hébergement et le secteur occupationnel

De cette analyse « SWOT» les objectifs prioritaires suivants ont été retenus

Objectif	Axe stratégique
Infrastructure	Axe stratégique N°4
Mobilité	Axe stratégique N°4
Transmission des compétences et des savoirs et des valeurs	Axe stratégique N°2

2. Analyse selon Référentiel Aviq

◦ De nos discussions et de l'examen des rubriques et critères repris dans le référentiel Aviq, nous avons défini comme objectifs d'améliorations :

◆ L'axe : implication de la personne – Projet de vie

Ce choix se justifie par les éléments suivants :

- Nous postulons d'emblée que l'expression du bénéficiaire n'est jamais assez prise en compte ;
- Ce postulat doit donner sens et nourrir la démarche du service ;
- Il s'agit d'une exigence que nous imposons si nous voulons être cohérents avec le projet de service ;
- L'implication de la personne développe son autonomie ;
- L'essence même de la relation éducative doit être facilitante dans l'expression et dans l'émergence des ressources individuelles ;
- Le projet de vie est le point espace-temps privilégié de l'expression individuelle et doit conduire à davantage d'autodétermination ;
- Les livrets Smile sont des outils particulièrement intéressants dans la conduite de cette expression.

◆ L'axe : implication de la personne – Dossier personnel

Ce choix se justifie par les éléments suivants :

- Travail dans un seul environnement informatique centralisé
- Accès plus large à l'information par un décloisonnement de celle-ci
- Implication des équipes de premières lignes dans l'introduction des données
- Rapport en temps réel permettant une diffusion plus rapide de l'information et un temps de réactivité plus court
- Éviter les doublons et/ou pertes d'informations dues à la multiplicité des canaux de communication

◦ Les autres objectifs issus de l'analyse du référentiel AVIQ rejoignent ceux dégagées de l'analyse « SWOT » à savoir

- ◆ L'infrastructure (Axe 4 du contrat d'objectifs)
- ◆ Les valeurs de l'association : transmission et évaluation (Axe 2 du contrat d'objectifs)
- ◆ Transmission des compétences et des savoirs (Axe 2 du contrat d'objectifs)

Objectifs stratégiques



Lexique : on entend par

- Cadres du service : Directeur, Responsables éducatifs, Responsable administrative, psychologue, infirmière
- Responsables éducatifs : Responsables de l'hébergement ou des ateliers occupationnels
- Responsables de secteurs : Responsables éducatifs, responsable administrative, Responsable du pôle alimentation et hygiène, Responsable infrastructures et Responsable SLS
- Garant éducatif : Educateur garant du travail réalisé par l'équipe éducative par rapport à un certain nombre de bénéficiaires
- Psychologue : Responsable des formations
- Personne ressources : personne faisant partie du personnel ayant des compétence précises lui permettant de superviser des apprentissages

De ces analyses les objectifs stratégiques suivant ont été retenus :

SYNTHESE DES OBJECTIFS CHOISIS EN FONCTION DU DIAGNOSIC STRATEGIQUE SUR BASE DE LA MATRICE SWOT ET DU REFERENTIEL		
OBJET	AXE STRATEGIQUE	PHASAGE
Projet de vie – Expression de la personne	N°1	2023<2025
Transmission des savoirs, compétences, valeurs de l'association. Réactualisation-Intégration-Evaluation	N°2	2023<2026
Dossier personnel – programme « PEPS »	N°3	2023-2025
Infrastructure -Logistique	N°4	2025<2027

Ces objectifs sont définis plus amplement ci-après.

Cet axe stratégique vise à renforcer l'expression du bénéficiaire quant à ses attentes et besoins dans **son projet de vie** et dans la construction de celui-ci

1.1 Philosophie

La pierre angulaire du projet de vie est l'« **Expression des besoins et attentes du bénéficiaire et sa prise en compte** ». Cette expression trouvera sa concrétisation dans un dialogue entre celui-ci, le personnel accompagnant, voire des aidants proches et/ou des membres de la famille (au sens large). Il s'agira d'aboutir à un projet réaliste et opérationnel, en tenant compte des contraintes environnementales et des capacités des uns et des autres à agir.

Le projet de vie est donc un moyen de communication permettant à la personne et aux acteurs de travailler ensemble vers l'atteinte d'un objectif et de mettre en œuvre les diverses étapes qui en découlent. Par définition, il est individualisé, chaque personne étant unique ; par conséquent seule la prise en compte de ses **caractéristiques propres**, de ses besoins et intérêts particuliers permettra des réponses personnalisées et adaptées.

Le projet de vie conduit à émettre des **choix**, ce qui d'emblée ne va pas de soi. Emettre des choix conduit à mieux connaître ses droits et faire en sorte qu'ils soient respectés, à augmenter son autodétermination et à rendre plus active sa participation. Choisir suscite en amont une série de questions : Qu'est-ce qu'un choix ? Quels sont les **risques** ? Avons-nous toujours le choix ? Qui peut m'aider dans mes projets ? Quelle est la part que je peux assumer seul ?

Le projet de vie fait l'objet d'une réflexion particulière qui s'élabore, à partir d'une **connaissance de soi** liée, entre autres, à l'identification de ses **forces et de ses besoins**, mais aussi des **moyens** qui seront nécessaires pour s'investir et se projeter dans l'avenir. C'est dans cette identification que l'équipe éducative peut apporter, sans jugement, son soutien, son point de vue et son expertise. Elle peut aussi aider à la compréhension des **conséquences** positives ou négatives de ses choix et à l'anticipation des difficultés que la personne concernée sera susceptible de rencontrer.

1.2 Méthodologie

L'élaboration du projet de vie s'appuiera sur la résultante de deux « approches », l'une émanant de l'équipe éducative via le Répertoire Exhaustif de la Personne (REP), qui est un outil spécifique construit par le service ; l'autre consistant en l'expression du bénéficiaire de ses besoins et attentes. Concernant cette dernière approche, il appartiendra à l'équipe éducative d'accompagner au mieux le bénéficiaire par sa disponibilité et des mesures facilitatrices. Dans ce cadre l'utilisation des livrets Smile sera privilégiée.

Le phasage doit être compris comme s'étalant sur plusieurs années en fonction du calendrier établi pour chaque bénéficiaire.

1.3 Sous-Objectifs et Phasage

N°	Intitulé & phasage	Descriptif
1.3.1	REP 2022-2023	REP : Répertoire Exhaustif de la Personne. Construction d'un outil original fonctionnel et exhaustif permettant notamment de « scanner » les forces et les faiblesses du bénéficiaire et ainsi identifier ses besoins. Opérationnalisation de l'outil. L'objectif du REP consiste aussi à redécouvrir les bénéficiaires par des observations de terrain et permettre une prise de connaissance rapide de leurs caractéristiques par les nouveaux membres du personnel.
1.3.2	Livrets Smile 2022-2023	Passation des livrets Smile permettant l'expression du bénéficiaire sur les axes qui lui paraissent essentiels dans sa vie.
1.3.3	Projet de Vie 2023-2025	Mise en concordance du « diagnostic » des équipes (voir point 1.3.1 REP) et de l'expression du bénéficiaire issu des livrets Smile (Point 1.3.2 Livrets Smile) afin de co-construire un projet de vie.

Déclinaison de l'objectif 1.3.1 : Répertoire Exhaustif de la Personne (REP)

1.3.1	Descriptif	REP : Répertoire Exhaustif de la Personne. Construction d'un outil original fonctionnel et exhaustif permettant notamment de « scanner » les forces et les faiblesses du bénéficiaire et ainsi identifier ses besoins. Opérationnalisation de l'outil.
	Timing	2022 - 2023
	Résultats attendus	Maitrise de l'outil par l'ensemble du personnel éducatif et passation du REP pour chaque bénéficiaire et élaboration de la fiche de synthèse REP.
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Référence au REP dans les réunions éducatives hebdomadaires - Rapidité dans l'identification des compétences des personnes - Prise de connaissance accélérée et exhaustive des bénéficiaires par le nouveau personnel - Impact sur les bénéficiaires : accompagnement tenant davantage compte de leurs particularités
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - En ce qui concerne la maitrise de chaque éducateur : à chaque présentation du REP - Evaluation : voir Plan d'action - A partir de 2023 une fois par an au moins
	Pilotage	Selon les phases du plan d'action : cadres du service, secrétariat général et secrétariat bénéficiaires, équipes éducatives (garants)
	Risques identifiés	Difficultés liées à l'agenda et aux facteurs environnementaux (au sens large) non prévisibles. Fatigue post-covid du personnel. Changement de garant.
	Budget alloué	Renforcement matériel informatique : estimation 5000 euros.

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	Construction de l'outil REP à partir de la « fiche info » déjà utilisée dans le service, de l'échelle belge de comportement adaptatif (EBCA), des items propres au service et d'autres sources – version papier	01/22 -> 04/22	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures/semaine
	Transposition de la version papier en version informatique : « cotation » à partir d'une liste déroulante et distinction des items propres au secteur hébergement, occupationnel ou mixtes	05/22	Direction et secrétariat administratif	Transposition sur fichier Excel et accès via le Cloud
	(Ré)écriture et actualisation du guide méthodologique relatif aux outils pédagogiques du service et plus principalement en incluant une partie relative à l'utilisation du REP et au rôle dévolu au garant	06/22	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures/semaine

	éducatif			
Mise en œuvre	Présentation du REP et de la méthodologie aux différentes équipes éducatives – questions/réponses	07/22 -> 09/22	Responsables éducatifs	Présentation par rétroprojecteur de la version informatique du REP et du guide méthodologique
	Phase expérimentale d'utilisation du REP dans chaque équipe éducative – travail réalisé par un groupe test de 8 éducateurs dans la version informatique du REP	10/22 -> 12/22	Groupe test	Utilisation effective à des fins d'évaluation
Evaluation	Evaluation de la phase expérimentale : <ul style="list-style-type: none"> - Repérage des bugs informatiques éventuels - Compréhension des items - Compréhension des consignes - Temps consacré et charge de travail 	01/23 -> 02/23	Groupe test, psychologue, responsables éducatifs, Direction	Analyse et examen en équipe des REP qui ont été finalisés – compte-rendu du feedback du groupe test
Amélioration	En fonction des résultats de l'évaluation	03/23	Cadres du service et secrétariat des bénéficiaires	A déterminer en fonction des améliorations possibles à apporter
Appropriation	Appropriation de l'outil pour l'ensemble du personnel éducatif qui doit être en capacité par des observations de terrain de remplir le REP de façon fine et pertinente et rédaction de la fiche de synthèse du REP précisant les forces/faiblesses	04/23	Ensemble du personnel éducatif dans leur rôle de garant	Début de passation effective du REP pour tous les bénéficiaires
	Intégration de la présentation du REP (et plus largement du projet de vie) dans les ordres du jour des réunions éducatives hebdomadaires	A partir du 05/23	Ensemble du personnel éducatif et responsables éducatifs	Inscription à l'ordre du jour des réunions éducatives par le garant et responsables éducatifs
	Fin de la passation du REP pour tous les bénéficiaires	Pour 12/2023	Garant éducatif	

Déclinaison de l'objectif 1.3.2 : Livret Smile

A propos des outils Smile : Notre service est partenaire du Réseau Associatif pour la Qualité (RAQ) depuis la création de ce dernier, soit depuis 2018. Pour rappel, le RAQ est la structure associative porteuse des livrets Smile créés par l'asbl Inclusion. Au titre de partenaire, notre service a pu contribuer à l'amélioration de ces livrets et bénéficier du support formatif du personnel du RAQ. Nous sommes également actifs dans les groupes d'échange interinstitutionnels (GEI) du RAQ.

1.3.2	Descriptif	Mise en place des outils Smile avec les objectifs suivants pour les bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> - Mettre à disposition des outils d'expression et de mesure de satisfaction simples et accessibles - Faciliter le débat sur des sujets délicats - Intégrer les livrets Smile comme outil de co-construction du projet de vie du bénéficiaire
	Timing	2022-2023
	Résultats attendus	Pour tous les bénéficiaires, travail sur <ul style="list-style-type: none"> - Au moins deux livrets que sont « Mon projet de vie » et « Ma participation aux décisions » + d'autres livrets choisis par le bénéficiaire - Soit sur livrets entiers soit sur des questions principales identifiables dans des livrets
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Correspondance entre l'état d'avancement des travaux et l'agenda fixé pour chaque bénéficiaire - Satisfaction du personnel et des bénéficiaires soit recueillie individuellement soit via le Conseil des Usagers - Feedback lors des réunions éducatives hebdomadaires - Feuille de route de chaque bénéficiaire - Etat d'avancement du travail sur la version smile 2.0 via l'adresse mail individuelle ou réseau du service
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback lors des réunions éducatives hebdomadaires - A chaque élaboration du document de synthèse Smile - A chaque rencontre « Je prépare mon projet de vie » telle que prévue par la méthodologie des outils pédagogiques - Evaluation globale à prévoir à partir du 01/2023 une fois l'an au moins
	Pilotage	Responsables éducatifs, éducateurs dans leur rôle de garants, psychologue, Direction et secrétariat des bénéficiaires
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés liées à l'agenda - Difficultés liées au changement de garant - Difficultés liées aux facteurs environnementaux (au sens large) non prévisibles - Contraintes horaires - Outil Smile non adapté - Difficultés liées à l'adaptation d'un personnel plus âgé dans sa version informatique - Incapacité pour certains bénéficiaires de s'approprier les livrets Smile. Alternative envisagée : recours à la grille d'entretien, observations et interprétation suggérant une réponse possible
	Budget alloué	Renforcement matériel informatique (cfr budget REP, 5000 euros)

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Formation	100 % du personnel éducatif formé à l'utilisation des outils Smile	01/22 -> 12/22	> Recours aux formateurs du RAQ > En interne par des personnes formées par l'équipe du RAQ et faisant office de personnes ressources	> Sessions de formation sur site ou extra-muros > Participation aux groupes d'échanges institutionnels du RAQ (GEI)
Information	Informations données au bénéficiaire quant à la méthode Smile ; Pourquoi, comment, où, quand et par qui	07/22 -> 08/22	Responsables éducatifs, éducateurs animant le Conseil des Usagers	Réalisation d'un PowerPoint informatif
Mise en œuvre bénéficiaires	Chaque bénéficiaire possède une adresse mail personnelle où peuvent être encodées ses réponses aux questions des livrets Smile	08/22	Direction, secrétariat des bénéficiaires, informaticien du RAQ	Ouverture d'une adresse mail individuelle par l'informaticien du RAQ avec mot de passe
Mise en œuvre personnel	Maitrise de la version informatique Smile 2.0 pour tous les garants éducatifs	09/22 -> 12/22	Responsables éducatifs, éducateurs, psychologue, personnes ressources	Séance d'information, démonstration et assistance en temps réel
Appropriation	Phase opérationnelle 1 : Passation pour tous les bénéficiaires des livrets « Mon projet de vie » et « Ma participation aux décisions »	11/22 -> 12/23	Garants éducatifs	Organisation du travail : Détermination de plages horaires permettant de consacrer un temps suffisant à des rencontres individuelles garants <-> bénéficiaires
	Phase opérationnelle 2 : Passation pour tous les bénéficiaires d'autres livrets Smile choisis par eux	11/22 -> 12/23	Garants éducatifs	Organisation du travail : Détermination de plages horaires permettant de consacrer un temps suffisant à des rencontres individuelles garants <-> bénéficiaires
	Phase opérationnelle 3 : Rédaction de la fiche de synthèse Smile reprenant les grands axes de l'expression du bénéficiaire, de ses attentes et souhaits	11/22 -> 12/23	Garants éducatifs	Rédaction de la fiche synthèse et présentation en équipe lors des réunions éducatives hebdomadaires

Déclinaison de l'objectif 1.3.3 : Projet de vie

1.3.3	Descriptif	Mise en place d'une nouvelle méthode en vue d'élaborer des projets de vie en articulant « diagnostics » des équipes relatifs aux besoins et compétences des bénéficiaires tirés du REP et les résultantes de l'expression du bénéficiaire via les outils Smile
	Timing	2022-2025
	Résultats attendus	Elaboration selon la méthode reprise ci-dessus d'un projet de vie pour chaque bénéficiaire
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Référence au projet de vie dans l'ordre du jour des réunions éducatives hebdomadaires - Nombre de projets élaborés et finalisés (document synthèse projet de vie) - Satisfaction des professionnels, des bénéficiaires et des familles quant à la qualité du travail accompli - Participation du bénéficiaire, intégration de son projet dans son vécu quotidien
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - A chaque élaboration du projet de vie, réunions éducatives hebdomadaires - De manière globale sur la méthodologie de travail, une fois l'an au moins selon les critères suivants : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Charge de travail ➤ Implication du bénéficiaire ➤ Opérationnalisation des objectifs convenus
	Pilotage	Educateurs garants, responsables éducatifs, secrétariat bénéficiaires, psychologue, Direction
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Concept « projet de vie » non tangible pour certains bénéficiaires désorientés - Difficultés liées à l'agenda - Difficultés liées au changement de garant - Difficultés liées aux facteurs environnementaux (au sens large) non prévisibles - Contraintes horaires
	Budget alloué	Renforcement matériel informatique (cfr budget REP, 5000 euros)

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	(Ré)-écriture et actualisation du guide méthodologique relatif à la mise en concordance du REP et des livrets Smile en vue de la co-construction du projet de vie des bénéficiaires -	05/22	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures/semaine

Mise en œuvre	Mise en commun des tableaux de synthèse des garants hébergement et atelier -> diagnostic des équipes et propositions qui devront être définis en SMART ¹	06/23 -> 12/23	Garants éducatifs sous la supervision des responsables éducatifs	Rencontres / échanges entre les garants à raison de 30 minutes par bénéficiaires
	Rencontres éducateurs garants hébergement – responsables éducatifs – bénéficiaires Educateurs : proposition d'objectifs Bénéficiaire : Tableau de synthèse Smile Responsable éducatif : Comme support à l'expression du bénéficiaire Objectif : Déterminer une finalité commune à opérationnaliser en SMART dans une réunion intitulée « Mon projet de vie »	06/23 -> 11/24	Bénéficiaires, garants éducatifs, responsables éducatifs	Réunion « Je prépare mon projet de vie » (cfr guide méthodologique) laquelle débouche sur une proposition d'objectifs
	Réunion « Mon projet de vie » qui consiste à opérationnaliser en objectifs SMART les propositions qui ont été faites dans la réunion « Je prépare mon projet de vie »	Processus global à partir de 06/2023	Le bénéficiaire, ses invités (famille et personnes proches), éducateurs, responsables éducatifs psychologue, secrétariat des bénéficiaires	Réunion du projet de vie qui doit avoir lieu dans les 3 semaines après la réunion « Je prépare mon projet de vie »
	Deux fois par an – mise à l'ordre du jour dans les réunions éducatives de l'état d'avancement « du projet de vie de chaque bénéficiaire – le cas échéant modification - correctif - réorientation	Processus global à partir de 01/2024	Bénéficiaire, garants éducatifs, responsables éducatifs	Mise à l'ordre du jour lors des réunions éducatives hebdomadaires.
Appropriation	Réunion « Mon projet de vie » - bilan sur 3 ans <ul style="list-style-type: none"> - Qui suis-je ? Mon histoire - Evènementiel de ma vie - Ma santé - Mon projet de vie (évaluation, réactualisation, modification) 	Tous les 3 ans à partir de 06/2026	Le bénéficiaire, ses invités (famille et personnes proches), éducateurs, responsables éducatifs psychologue, secrétariat des bénéficiaires	Tenue d'une réunion « Mon projet de vie » laquelle fait notamment le point sur les objectifs poursuivis depuis la réunion « Je prépare mon projet de vie »
Evaluation	- Pertinence de la	06/2024	Le bénéficiaire,	Réunions

¹ SMART : Permet de définir les objectifs qui doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis.

	<p>méthode dans sa globalité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charge de travail nécessaire - Compétence du personnel à mener à bien la méthodologie du projet - Implication et satisfaction des bénéficiaires 	<p>et après la dernière réunion « Mon projet de vie »</p>	<p>ses invités (famille et personnes proches), éducateurs, Responsables éducatifs psychologue, secrétariat des bénéficiaires Direction</p>	<p>d'évaluation</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

Axe 2 : Transmission des Savoirs, Compétences et Valeurs - Réactualisation-Intégration-Evaluation – 2023>2026

Cet axe stratégique vise à renforcer la transmission des savoirs, compétences et valeurs du service, à les échanger, les éprouver, les sécuriser et à limiter le risque de déperdition.

2.1 Philosophie et contexte

Le transfert des savoirs, compétences et valeurs permet :

- De faciliter l'intégration des nouveaux travailleurs, laquelle est liée à la capacité de renouvellement du service ;
- De donner au nouveau travailleur plus rapidement une autonomie et plus d'efficacité dans les tâches à accomplir ;
- Un échange et une construction intergénérationnelle bénéfique au développement du service.

Ces transmissions sont d'autant plus importantes que nous avons identifié les années 2022-2024 comme une période où un nombre important de travailleurs seront arrivés à l'âge de la retraite et seront donc remplacés par de nouveaux travailleurs.

Au surplus, les accords du non-marchand 2021-2024 vont occasionner une diminution du temps de travail des travailleurs plus âgés avec embauche compensatoire et l'ouverture de nouveaux postes à pourvoir. Nous ne pouvons non plus ignorer que le marché du travail est beaucoup plus « mobile ».

2.2 Méthodologie

La méthodologie devra tenir compte des éléments suivants :

- Si certains savoirs sont formalisés, d'autres le sont peu ou seulement basés sur l'expérience du travailleur ;
- Certains savoirs sont des savoirs théoriques qui peuvent être acquis de manière autodidacte, d'autres relèvent de savoir-faire issus de l'expérience ;
- Certains savoirs sont partagés par une équipe, d'autres sont essentiellement concentrés sur une personne ;
- Les travailleurs âgés étant systématiquement remplacés par des (plus) jeunes travailleurs, il convient de prendre en considération les concepts culturels et le profil lié aux différentes générations (babyboomers, génération X, Y, Z)

2.3 Sous-Objectifs et Phasage

N°	Intitulé & phasage	Descriptif
2.3.1	Accueil du nouveau travailleur – parcours d'intégration 2022-2023	Un accueil « didactique » permet au nouveau travailleur <ul style="list-style-type: none"> - De cerner son rôle, sa partie et ses limites - D'obtenir une vision claire du contenu de ses missions - De cerner au mieux le sens du travail - D'obtenir une implication organisationnelle optimale Dès lors, cela permettrait d'éviter des dysfonctionnements divers. L'accueil contribue à stimuler la solidarité et l'esprit d'appartenance. Il permet aussi de créer un espace de transmission.
2.3.2	Transmission des Savoirs et Compétences 2023-2026	Veiller à la transmission des Savoirs et Compétences. Cette transmission doit aussi s'entendre comme un échange. C'est aussi un moment où savoirs et compétences sont interrogés sur leur adéquation avec l'évolution des attentes des bénéficiaires et de la société en général.
2.3.3	Travail sur les valeurs à travers le projet de service 2023	Ce travail portera sur les thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Le travail comme valeur - Les valeurs individuelles - Les valeurs de l'entreprise - La congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'entreprise - La socialisation comme processus d'intégration des valeurs - Valeurs et écarts intergénérationnels
2.3.4	Mise en concordance des pratiques éducatives quotidiennes avec les valeurs du projet pédagogique 2023-2024	Ce travail consiste à vérifier la concordance et le cas échéant harmoniser les pratiques éducatives collectives aux valeurs du projet pédagogique. Il consiste également à préciser les bénéficiaires pour lesquels les pratiques éducatives particulières doivent être instaurées et ce en fonction de leurs caractéristiques propres, qu'elles soient de l'ordre de leurs personnalités, compétences, habitudes, voire rituels ou d'un objectif quelconque. Ce travail permet d'inventorier des pratiques non écrites.

Déclinaison de l'objectif 2.3.1 : Accueil du nouveau travailleur

2.3.1	Descriptif	Parcours d'intégration, accueil didactique et accompagnement du nouveau travailleur
	Timing	2023
	Résultats attendus	<p>Pour tous les nouveaux travailleurs, prise de connaissance par un accompagnement actif éclairant notamment le sens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des documents « piliers » du service (règlement de travail, ROI, code de déontologie, projet pédagogique, ...) - De l'organisation générale du service ; - De l'organigramme du service ; - Des personnes ressources ; - De la culture d'entreprise ; - De l'album photo identifiant les bénéficiaires ; <p>Pour le personnel éducatif, accent mis sur le projet pédagogique et les obligations les plus importantes reprises dans les arrêtés d'exécution de l'Aviq</p>
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Par les résultats obtenus lors de l'entretien d'évaluation - Par la nature des difficultés perçues de la part du nouveau travailleur ; - Par le nombre de questions/interpellations adressées aux différents responsables hiérarchiques
	Evaluation	L'évaluation prévue endéans les trois mois de l'entrée du travailleur sur la connaissance et l'intégration reprise dans les résultats attendus
	Pilotage	Direction, responsables éducatifs, secrétariat, personne ressource « Accueil nouveau travailleur »
	Risques identifiés	Difficultés liées à l'agenda et aux facteurs environnementaux (au sens large) non prévisibles, contrats courts
	Budget alloué	/

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	Elaboration d'un processus d'accueil (onboarding) dont les étapes sont décrites dans la mise en œuvre	Processus global : 03/2023	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures/semaine
Mise en œuvre	Le processus comprend : Remise des documents « piliers » au nouveau travailleur	Processus global : 03/2023	Comptabilité, secrétariat administratif	Remise des documents et signature pour réception lors de l'entrée du travailleur
	Interview par les bénéficiaires	Processus global : 03/2023	Bénéficiaires et atelier occupationnel communication	Rencontre et interview entre bénéficiaires et nouveau travailleur dans le mois de l'entrée
	Diffusion d'un mail d'accueil avec photo du nouveau travailleur adressée à l'ensemble des	Processus global : 03/2023	Responsable de la gestion du cadre administratif	Tirage du portrait et diffusion du mail le jour de l'entrée

	adresses mails du service			
	Visite de l'infrastructure du service	Processus global : 03/2023	Responsables de secteur	Visite et présentation dans la quinzaine de son entrée
	Information donnée aux bénéficiaires via le Conseil des Usagers	Processus global : 03/2023	Educateur animant le Conseil des Usagers	> Si possible anticipativement > Selon la fonction du travailleur et son lieu de travail au Conseil des usagers qui suit l'entrée du travailleur > Sinon dans le mois de son entrée
	Mise en place d'un processus de « Tutorat »	03/2023	Direction – Responsables de secteur	Désignation d'un tuteur
	Rencontre avec le nouveau travailleur afin de lui expliciter le contenu des différents documents reçus et lui donner toutes les informations générales nécessaires à sa prise de fonction et donner réponse aux éventuelles questions	Processus global : 03/2023	Responsables Educatifs, Responsables de secteur et personne « ressource accueil nouveau travailleur » *	Prise de rendez-vous et entretien dans la quinzaine de son entrée
Evaluation	L'évaluation portera sur <ul style="list-style-type: none"> - La vérification de l'actualisation des documents « piliers » - Le contrôle de l'efficience factuelle du processus d'accueil tel qu'établi 	Processus global : 04/2023	Secrétariat administratif, secrétariat des bénéficiaires, Direction, responsables de secteurs	Contrôle ciblé
	Contrôle de la prise de connaissance des documents remis au travailleur - compréhension – intégration – impact sur le travailleur	Processus global : 04/2023	Responsables Educatifs, Responsables de secteur et personne « ressource accueil nouveau travailleur »	Entretien d'évaluation dans les 3 mois de l'entrée
Amélioration	* Désignation d'une personne ressource dévolue spécifiquement à l'accueil des nouveaux travailleurs	04/2023	Conseil d'Administration et Direction	Par décision du Conseil d'Administration

Déclinaison de l'objectif 2.3.2 : Transmission des savoirs et compétences – Mise à jour – Intégration – Evaluation

2.3.2	Descriptif	<p>La transmission des savoirs et des compétences permet de limiter la perte d'expertise et de connaissance. Elle assure un continuum cohérent dans l'accompagnement du bénéficiaire et dans l'organisation du service. Le tutorat apparaît dans ce cadre comme un outil à privilégier.</p> <p>Si la transmission permet une reproduction des pratiques, elle peut aussi permettre une anticipation du changement par un questionnement émergent de situations inédites de travail et la recherche de nouvelles façons de faire.</p> <p>Ce processus est aussi une occasion de formaliser ce qui relève davantage des habitudes, us et coutumes, mais aussi de les réinterroger.</p> <p>La transmission permet aussi en amont de vérifier si les « documents supports » sont bien actualisés.</p>
	Timing	2023-2024
	Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la prise de connaissance des savoirs propres au service - Créer une dynamique de réciprocité tant dans le savoir-faire que dans le savoir-être - Inventorier les compétences attendues - Inventorier les compétences « satisfaites » et « non satisfaites » - Formaliser davantage les données « orales » - Actualiser les documents supports et le référentiel du service
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Mesure de la connaissance du nouveau travailleur via ses interventions dans les réunions éducatives hebdomadaires, via ses interpellations et demandes d'éclaircissement, via l'entretien d'évaluation prévue dans le parcours d'intégration et via le plan de formation interne - Satisfaction du tuteur et du « tutorisé » - Mesurer les demandes en formation relatives à l'acquisition de compétences (nombre d'heures de formation reprises dans le bilan social) - Satisfaction du service relativement aux prestations du travailleur
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Au cours de l'entretien du nouveau travailleur dans le cadre de son parcours d'intégration - Lors de l'entretien de l'évaluation globale (tous les deux ans) - Autoévaluation - Evaluation faite par le tuteur
	Pilotage	Cadres du service, personne tutrice, personne ressource dévolue spécifiquement à l'accueil des nouveaux travailleurs
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de subvention pour combler les fonctions monopostes le temps de la transition - Départ anticipé du tuteur - Contingence administrative liée au volume de l'emploi
	Budget alloué	<ul style="list-style-type: none"> - 10 000 euros (2 mois) pour les fonctions monopostes - 20 000 euros (4 mois) pour les fonctions monopostes cadres

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	Intégrer le tutorat dans la politique générale du service et communiquer sur cette orientation	05/2023	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures/semaine
	Diffuser la brochure « Guide pour le tutorat » réalisée par l'APEF	05/2023	Direction, cadres du service et responsables de secteur	Présentation aux différents secteurs durant des réunions spécifiques et diffusion
	Etablir une grille des matières/compétences à assimiler par le nouveau travailleur relativement à sa fonction avec un timing d'assimilation des connaissances	05/2023	Responsables de secteur et responsable formation	Réunions à raison de deux heures/semaine
	Etablir une grille des compétences pour lesquelles le travailleur peut être une personne ressource	05/2023	Responsables de secteur et responsable formation	Réunions à raison de deux heures/semaine
Mise en œuvre	Mise en pratique du processus et désignation de tuteurs	03/2023	Responsables de secteur et responsable formation	Appel aux volontaires en valorisant le rôle
	Application effective de la grille et ciblage des matières à assimiler pour chaque travailleur	Processus global à partir du 06/2023	Responsables de secteur et tuteurs	Ciblage dans les trois à six mois après l'arrivée du travailleur
	Application effective de la grille et ciblage des matières pour lesquelles le travailleur peut être considéré comme personne ressource	Processus global à partir du 06/2023	Responsables de secteur et travailleurs	Trois à six mois après l'arrivée du nouveau travailleur. Lors de l'entretien d'évaluation-tous les deux ans pour les autres.
Evaluation	L'évaluation portera sur <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des grilles - L'évolution comparée des résultats dans le temps - L'actualisation du plan de formation 	Processus global à partir du 09/2023	Responsables de secteur Responsable formation	Réunions d'évaluation sous la supervision du responsable de secteur ou du responsable formation
Amélioration	L'amélioration : adjonction dans la grille de compétences de nouvelles matières en fonction de demandes explicites ou de la détection de besoins inédits	Processus global à partir du 01/2024	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures semaines

Déclinaison de l'objectif 2.3.3 : Transmission des valeurs – Mise à jour –
Intégration – Evaluation

2.3.3	Descriptif	<p>La transmission des valeurs sert à créer du lien entre acteurs et générations. Les valeurs constituent des repères et leurs transmissions nous conduisent à être exemplatifs. En outre, les valeurs servent</p> <ul style="list-style-type: none"> - À donner un sens au travail - À orienter l'engagement - À harmoniser les comportements, ce qui permet d'offrir aux bénéficiaires un environnement plus sécurisant et plus « lisible » - À apporter une cohérence dans l'approche éducative globale - À fédérer autour d'un projet commun
	Timing	2023
	Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la cohésion - Plus grande congruence entre les valeurs prônées et le traitement de situations spécifiques concernant les bénéficiaires ou l'instauration de pratiques éducatives collectives ou individuelles nouvelles - Harmonisation des valeurs en dépit des écarts générationnels
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Répertorier les écarts entre les valeurs prônées par le service et les pratiques éducatives (cfr 2.3.4) - Apprécier les écarts quant aux valeurs et à leur hiérarchie lors des débats qui seront spécifiquement instaurés - Adhésion dans les prises de décisions - Nombre de départs à la suite de désaccords sur les valeurs promues
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Lors des réunions éducatives hebdomadaires - Lors des entretiens individuels d'évaluation - Lors de débats spécifiquement instaurés - Lors de situations spécifiques interrogeant les valeurs institutionnelles - Lors de l'accompagnement quotidien des bénéficiaires
	Pilotage	Sous l'impulsion des cadres du service et des responsables de secteur, l'ensemble du personnel dans l'exercice de sa fonction
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Rupture « idéologique » - Emergence de « dissonance cognitive »
	Budget alloué	Le cas échéant, recours à un intervenant extérieur (2000€)

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	Instauration de réunions/ateliers de réflexion sur les valeurs– travail individuel et de groupe – modèle participatif - focal sur les parties du projet pédagogique relatives aux valeurs	01/2023	Cadres du service	Réunions à raison de deux heures/semaine
Mise en œuvre	Discussion sur ce que représente le travail comme valeur - écart intergénérationnel	02/2023 < 06/2023	Cadres du service, autres responsables de secteur, ensemble du personnel	Thématique à insérer dans les réunions éducatives hebdomadaires
	Sur les valeurs individuelles : savoir les identifier (cfr théorie des valeurs universelles de Schwartz)	02/2023 < 06/2023	Cadres du service, autres responsables de secteur, ensemble du personnel	Thématique à insérer dans les réunions éducatives hebdomadaires
	Sur les valeurs de l'entreprise : les identifier., les définir, les faire vivre dans le quotidien : Où sont-elles référencées et explicitées ?	02/2023 < 06/2023	Cadres du service, autres responsables de secteur, ensemble du personnel	Thématique à insérer dans les réunions éducatives hebdomadaires
	Congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs de l'entreprise	09/2023 < 10/2023	Cadres du service, autres responsables de secteur, ensemble du personnel	Thématique à insérer dans les réunions éducatives hebdomadaires
	Socialisation : rôle de l'éducateur dans la promotion des valeurs aux bénéficiaires	10/2023 < 12/2023	Cadres du service, autres responsables de secteur, ensemble du personnel	Thématique à insérer dans les réunions éducatives hebdomadaires
Evaluation	L'évaluation portera sur les modifications éventuelles du projet pédagogique en fonction des résultantes des diverses réunions	12/2023	Cadres du service	Réactualisation du projet pédagogique

Déclinaison de l'objectif 2.3.4 : Mise en concordance des pratiques éducatives quotidiennes avec les valeurs du projet pédagogique

2.3.4	Descriptif	Ce travail consiste à vérifier la concordance et le cas échéant harmoniser les pratiques éducatives collectives aux valeurs du projet pédagogique. Il consiste également à préciser les bénéficiaires pour lesquels les pratiques éducatives particulières doivent être instaurées et ce en fonction de leurs caractéristiques propres, qu'elles soient de l'ordre de leurs personnalités, compétences, habitudes, voire rituel ou d'un objectif quelconque. Ce travail permet d'inventorier des pratiques non écrites.
	Timing	2024-2025
	Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonisation des pratiques de professionnels - Convergence augmentée entre les pratiques et les valeurs du projet pédagogique - Plus grande prise en compte des pratiques individuelles dans le respect des caractéristiques propres aux bénéficiaires
	Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de discordances entre les attitudes éducatives effectives et celles stipulées dans les pratiques prescrites (cfr mise en œuvre) - Impact sur le bénéficiaire par une meilleure réponse à ses besoins - Satisfaction du bénéficiaire - Nombre et nature des interpellations émises par le bénéficiaire - Nombre et nature des interpellations émises par les nouveaux membres du personnel ainsi que par les stagiaires
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de mises à l'ordre du jour des pratiques individuelles et collectives aux Conseils des Usagers - Nombre de mises à l'ordre du jour des pratiques individuelles et collectives dans les réunions éducatives hebdomadaires - Contrôle sur le terrain de l'effectivité des pratiques collectives et individuelles telles qu'elles ont été décidées et écrites
	Pilotage	Responsables éducatifs, équipes éducatives
	Risques identifiés	Risques liés à l'agenda, mouvements dans le personnel, charges de travail
	Budget alloué	A déterminer

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	Détermination des thématiques qui feront l'objet d'un écrit méthodologique précisant les processus organisationnels inspirés « des bonnes pratiques » issues des valeurs institutionnelles. Prise en compte de pratiques individuelles.	01/2024 -> 02/2024	Cadres du service, équipes éducatives, Conseil des Usagers	Réunion à raison de deux heures/semaine
	Rédaction pour chacune des thématiques des bonnes pratiques à appliquer en harmonie avec les valeurs du service	03/2024 -> 10/2024	Responsables éducatifs, équipes éducatives	Réunions éducatives hebdomadaires
Mise en œuvre	Identification des bénéficiaires « dérogeant » aux pratiques collectives en spécifiant les pratiques individuelles à adopter en	03/2024 -> 10/2024	Responsables éducatifs, équipes éducatives	Réunions éducatives hebdomadaires

	adéquation avec leurs besoins particuliers. En expliciter le « comment » et le « pourquoi »			
	Mises à jour régulières des pratiques individuelles et collectives	Une fois par an, à chaque arrivée / départ d'un bénéficiaire et à chaque modification de prise en charge ou d'élément de l'environnement	Responsables éducatifs, équipes éducatives	- Réunions éducatives hebdomadaires - Sous suggestion du Conseil des Usagers
Evaluation	Une évaluation périodique est prévue sur les « bonnes pratiques » collectives	Tous les ans au moins	Responsables éducatifs, équipes éducatives	- Réunions éducatives hebdomadaires - Sous suggestion du Conseil des Usagers
Amélioration	En fonction de l'évaluation – nouvelles thématiques ne faisant pas l'objet d'une méthodologie écrite	Tous les ans au moins	Responsables éducatifs, équipes éducatives	- Réunions éducatives hebdomadaires - Sous suggestion du Conseil des Usagers

Axe 3 : Dossier personnel – utilisation du programme PEPs 2023>2025

Cet axe stratégique vise à fournir à l'ensemble des secteurs du service un outil informatique « compact » et adapté afin de disposer d'une information centralisée et sécurisée, et favoriser ainsi les échanges de données en temps réel.

3.1 Philosophie et contexte

Le service a beaucoup investi dans l'outil informatique en créant, en interne, des programmes informatiques en utilisant soit une base de données reposant sur le langage « Clarion » (langage de 4^e génération proposant un environnement de développement intégré dit « EDI ») soit le programme Excel de Microsoft. Ces programmes ont fait l'objet d'une amélioration constante en fonction des demandes des utilisateurs, à tel point qu'on peut les considérer en partie comme du « sur mesure ».

Toutefois, cette configuration présente cinq inconvénients :

- L'ensemble des applications se situe dans des environnements différents, ce qui demande de « jongler » de l'un à l'autre
- Certaines applications ne sont pas accessibles et disponibles pour l'ensemble des structures du service d'où une carence dans le partage des données
- Le service a dû, pour élargir le partage de l'information, recourir au Cloud, ce qui peut poser problème quant à
 - o La sécurité des données qui sont hébergées en dehors de l'entreprise
 - o Une dépendance de l'entreprise quant au fournisseur qui offre un service standardisé et parfois peu en phase avec des besoins explicites
- Les programmes sous Excel sont sensibles aux erreurs de manipulation de l'utilisateur
- La maîtrise de ces programmes repose sur son concepteur interne

Après examen, il nous est apparu que le programme PEPs proposait une solution intéressante à ces inconvénients.

3.2 Méthodologie

L'implantation du PEPS nécessitera les étapes suivantes :

- Une phase technique (mise en réseau au Centre Administratif)
- Détermination des encodages prioritaires
- Une phase formative par les formateurs du PEPS relayée par des personnes ressources internes au service
- Une phase expérimentale

Dans un second temps, reprise des phases décrites ci-dessus mais élargies à l'ensemble des secteurs.

3.3 Sous-Objectifs et Phasage

N°	Intitulé & phasage	Descriptif
3.3.1	Dossier personnel	PEPS. Installation et utilisation du programme PEPS pour centraliser toutes les données des bénéficiaires (médicales, administratives et d'accompagnement) et de permettre une communication efficace entre les services.

Déclinaison de l'objectif 3.3:

3.3	Descriptif	PEPS. Installation et utilisation du programme PEPS pour centraliser toutes les données des bénéficiaires (médicales, administratives et d'accompagnement) et de permettre une communication efficace entre les services.
	Timing	2022-2025
	Résultats attendus	Transfert des données des bénéficiaires dans le logiciel et maîtrise de l'outil par l'ensemble du personnel
	Indicateurs	Utilisation de ce logiciel dans la gestion des données relatives à l'ensemble des bénéficiaires.
	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse qualitative et quantitative de l'utilisation du logiciel par le secrétariat des bénéficiaires - Retours / interpellations du personnel
	Pilotage	Direction, responsables de secteur, secrétariat des bénéficiaires
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés liées au changement d'habitudes (nouvel environnement informatique, nouvelles techniques) - Dépendance d'une société externe - Performance du réseau local
	Budget alloué	Frais d'abonnements au programme, frais de formations, frais de mise à niveau technique

Plan d'action

Phase	Quoi	Quand	Qui	Comment
Conception	Accord contractuel et installation de l'outil PEPS sur les ordinateurs du service administratif	02-2022	Direction	Téléchargement du programme et installation effective
	Présentation aux cadres du service	06/2022	Personne ressources (secrétariat des bénéficiaires)	Réunion de présentation du programme
	Analyse des besoins, forces et faiblesses de PEPS et choix du maintien de certains programmes actuels faits « sur mesure » en interne	09/2022	Cadres du service et personne ressources	Réunion à raison de deux/heures semaines
	Réflexion sur les droits d'accès à accorder aux utilisateurs en fonction de leur emploi	10/2022	Cadres du service et personne ressources	Réunion à raison de deux/heures semaines
Mise en œuvre	Prise en main du programme	04/2022	Personne	Transfert de

	<p>et encodage des données :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverture des dossiers des bénéficiaires, importation des données administratives - Création des profils des utilisateurs suivant des droits d'accès 	-> 07/2022	ressources	données des programmes informatiques « maison » et des données papier
	<p>Formation par le personnel de PEPS pour des aspects spécifiques du logiciel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Médical - Gestion des activités 	06/2022	Personne ressources, formateur de PEPS, responsables éducatifs, personnel médical	Formation sur site de quatre heures
	Encodage des données médicales et paramétrage du logiciel sur des aspects spécifiques au service (gestion des activités, catégories d'observation, ...)	07/2022 -> 03/2023	Personne ressources, personnel infirmier, secrétariat	Utilisation du programme grâce aux données conservées dans le service
	Mise en place de l'architecture informatique nécessaire au fonctionnement du programme dans tous les secteurs du service	04/2023 -> 07/2023	Direction	Mise en réseau élargie
	Présentation de PEPS et de la méthodologie aux responsables de secteurs selon leurs besoins	08/2023 -> 09/2023	Personne ressources, responsables de secteur	Formations selon les besoins du responsable et projection du logiciel
	Présentation de PEPS et de la méthodologie aux différentes équipes éducatives – questions/réponses	01/2024 -> 07/2024	Personne ressources, responsables éducatifs	Formations lors des réunions éducatives hebdomadaires et projection du logiciel
	Phase expérimentale de l'utilisation de PEPS dans chaque foyer de vie et dans les ateliers occupationnels	04/2024 -> 11/2024	Responsables éducatifs (hébergement et atelier), personne ressources	Utilisation du programme au quotidien en parallèle avec l'outil informatique préexistant

Evaluation	<p>Evaluation de la phase expérimentale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension du programme et des items - Compréhension des catégories spécifiques - Temps consacré et charge de travail <p>Réflexion sur des ajouts éventuels d'items spécifiques</p>	12/2024 -> 01/2025	Responsables éducatifs, Direction, personne ressources	Analyse et examen en équipe de l'utilisation de PEPS – compte-rendu du feedback
Amélioration	En fonction des résultats de l'évaluation	02/2025	Cadres du service et personne ressources	A déterminer en fonction des améliorations possibles à suggérer
Appropriation	Appropriation de l'outil pour l'ensemble du personnel qui doit être en capacité d'utiliser PEPS (consultation, enrichissement des données) de façon fine et pertinente	Processus global à partir de 03/2025	Ensemble du personnel	Utilisation effective de PEPS

Cet axe stratégique vise à concevoir des lieux de vie et d'activités plus en adéquation avec les besoins des bénéficiaires, à apporter des améliorations « raisonnables » dans un délai de 3 ans et, en fonction des moyens budgétaires disponibles, de réaliser des chantiers importants de rénovation voire de nouvelles constructions à partir de 2026.

Cet axe s'inscrit dans la volonté d'assurer la poursuite d'un accompagnement de qualité, en particulier pour des personnes avec des problèmes de mobilité. Les différents prescrits de l'Aviq en matière d'hébergement et d'accessibilité seront bien entendu pris en compte.

L'augmentation du coût de l'énergie doit également nous inviter à établir un plan de transition énergétique, celui-ci comprenant une rationalisation des coûts des déplacements, lesquels demeurent élevés compte tenu de la position géographique excentrée du service.

4.1 Philosophie et contexte

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre « Vision », il est important de rappeler que notre institution se veut respectueuse du parcours de vie des résidents. Dans cette optique, nous restons particulièrement attentifs aux demandes des résidents voire des familles à ne pas les déraciner et donc de les accompagner jusqu'au bout, autant que possible. C'est là une mission que nous voulons continuer à assumer et qui s'harmonise avec la prise en charge de personnes moins autonomes. Accompagner au mieux des personnes vieillissantes et moins autonomes demande des aménagements, tant en termes de matériel que d'infrastructure.

Or, certains de nos bâtiments deviennent vétustes et de moins en moins adaptés à la prise en charge de personnes moins autonomes.

En outre, nous vivons une crise énergétique qui dure depuis plus de deux ans. Le prix de l'énergie n'a jamais été aussi élevé et beaucoup de ménages ont du mal à assumer financièrement cette augmentation. Notre institution ne déroge malheureusement pas à cette règle. Des aménagements pourraient certainement nous permettre de « compenser » l'augmentation du coût de l'énergie.

Notre situation géographique excentrée impacte particulièrement nos déplacements. Avec une moyenne de 150.000 km par an, il faut impérativement

revoir notre manière de fonctionner afin de répondre à l'augmentation du prix du carburant. Une rationalisation du coût des transports doit être envisagée.

4.2 Méthodologie

Elle consistera à

- Identifier pour chaque bâtiment, en fonction de sa destination, les aménagements « raisonnables » en matière d'accessibilité et d'énergie ;
- Identifier les problématiques des bâtiments les moins adaptés et les moins « aménageables » et envisager les transformations voire les « reconstructions » nécessaires ;
- Maximaliser l'utilisation des espaces ;
- Par un audit énergétique réactualisé établir un plan de transition énergétique ;
- Rationaliser les déplacements ainsi que leur coût.

4.3 Sous-Objectifs et Phasage

N°	Intitulé & phasage	Descriptif
4.3.1	Infrastructure	Aménagements raisonnables – transformations / construction
4.3.2	Transition énergétique	Réduire les coûts énergétiques
4.3.3	Transports	Rationaliser les déplacements et leurs coûts

4.3.1 Infrastructure

Déclinaison de l'objectif 4.3.1.1:

4.3.1.1	Descriptif	Foyer de vie Porte Ouverte Nous avons maximalisé l'espace de vie et créé des chambres accessibles au niveau du rez-de-chaussée. L'effort doit porter sur l'accessibilité au premier étage via un monte-escalier.
	Timing	2024
	Résultats attendus	Accès facilité à l'étage du foyer
	Pilotage	Direction, Responsable Infrastructure
	Risques identifiés	- Coût budgétaire non assumable - Variabilité des devis initiaux - Délais de réalisation des travaux
	Budget alloué	10000 €

Déclinaison de l'objectif 4.3.1.2 :

4.3.1.2	Descriptif	Ateliers d'activité dits de la Brasserie : Ce bâtiment comprend 4 ateliers dont 2 à l'étage et 2 au rez-de-chaussée. L'effort doit porter sur l'accessibilité à l'étage. Deux solutions doivent être étudiées soit <ul style="list-style-type: none"> - Une condamnation de l'étage comme lieu d'activité et la relocalisation des 2 ateliers dans un lieu accessible - Une relocalisation d'un atelier et la conservation d'un atelier à l'étage accessible par un monte-escalier
	Timing	2024
	Résultats attendus	Accès facilité à l'étage de l'atelier
	Pilotage	Direction, Responsable Infrastructure
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Coût budgétaire non assumable - Variabilité des devis initiaux - Délais de réalisation des travaux
	Budget alloué	En fonction de l'option prise 10000 € à 20000 €

Déclinaison de l'objectif 4.3.1.3:

4.3.1.3	Descriptif	Ateliers du Boulevard Dessus-la-Ville : Structure en gradins ce qui entrave la mobilité pour certains bénéficiaires.
	Timing	2024
	Résultats attendus	Mise en place de plans inclinés et de portes coulissantes
	Pilotage	Direction, Responsable Infrastructure
	Risques identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Coût budgétaire non assumable - Variabilité des devis initiaux - Délais de réalisation des travaux
	Budget alloué	15.000 euros

Déclinaison de l'objectif 4.3.1.4 :

4.3.1.4	Descriptif	Chanteclair : Cette infrastructure pavillonnaire (3 x 6 personnes) répond de moins en moins aux besoins des bénéficiaires tant en rapport avec la mobilité qu'aux standards des confort de vie. Une étude approfondie doit nous orienter sur les solutions à adopter et les configurations possibles. Une des problématiques réside dans l'affectation des bénéficiaires habitant les pavillons pendant les travaux.
	Timing	<ul style="list-style-type: none"> - 2024 : Prise de contact avec des entrepreneurs - 2025 – 2026 : Cahier des charges et analyse de

		faisabilité technique et financière des aménagements - 2026 : Acceptation du projet par l'urbanisme - 2027 : Début des travaux effectifs à raison d'un pavillon tous les ans
	Résultats attendus	Lieux de vie adaptés en conformité avec les normes Aviq et coûts énergétiques faibles.
	Pilotage	Direction, Responsable Infrastructure
	Risques identifiés	- Coût budgétaire non assumable - Variabilité des devis initiaux - Délais de réalisation des travaux
	Budget alloué	1.000.000 euro sur fonds propres

4.2 : Transition énergétique

Déclinaison de l'objectif 4.2:

4.2.1	Descriptif	Se départir des énergies fossiles au profit des énergies renouvelables
	Timing	2023-2027
	Résultats attendus	Placements de panneaux solaires sur les différents bâtiments du service
	Pilotage	Direction, Responsable infrastructure
	Risques identifiés	- Coût budgétaire non assumable - Variabilité des devis initiaux - Délais de réalisation des travaux
	Budget alloué	20.000 euros par bâtiment

4.3 : Transport

Déclinaison de l'objectif 4.3:

4.3	Descriptif	Réduire le nombre de véhicules fonctionnant au carburant et remplacement par des véhicules électriques ou hydrogènes
	Timing	2027
	Résultats attendus	Au moins un véhicule pour les transports en interne (hébergement >> ateliers)
	Pilotage	Direction, Responsable infrastructure
	Risques identifiés	- Coût budgétaire non assumable - Variabilité des devis initiaux - Délais de livraison
	Budget alloué	60.000 euros

Annexes

Phasage

Axe 1 : Implication de la personne – Projet de vie – 2023<2025

	2022												2023												2024											
	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22	août-22	sept-22	oct-22	nov-22	déc-22	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24	nov-24	déc-24
REP																																				
Construction outil REP	■																																			
Transposition en version informatique																																				
Méthodologie																																				
Présentation aux équipes éducatives																																				
Phase expérimentale - groupe test																																				
Evaluation phase expérimentale																																				
Amélioration																																				
Appropriation outil																																				
Intégration OJ réunions hebdomadaires																																				
Fin passation REP pour tous bénéficiaires																																				
Smile																																				
Formation du personnel	■												■												■											
Informations aux bénéficiaires																																				
Adresse mail pour chaque bénéficiaire																																				
Maitrise version informatique																																				
1: Passation livrets obligatoires																																				
2: Passation autres livrets																																				
3: Rédaction fiche synthèse																																				
Projet de vie																																				
Méthodologie																																				
Mise en commun tableaux synthèse																																				
Rencontre éduc garants / bénéficiaires																																				
Réunion "Mon projet de vie"																																				
OJ 2X/an pour avancement																																				
Mon projet de vie tous les 3 ans																																				
Evaluation																																				

	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22	août-22	sept-22	oct-22	nov-22	déc-22	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24	nov-24	déc-24	janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25	oct-25	nov-25	déc-25
Transmission des valeurs																																																
Réunions de réflexion																																																
Discussions travail comme valeur																																																
Discussions valeurs de l'individu																																																
Discussions valeurs de l'entreprise																																																
Congruence valeurs individuelles et entreprise																																																
Socialisation : rôle de l'éducateur																																																
Evaluation																																																
Pratiques éducatives avec valeurs																																																
Thématique pr écrit méthodo																																																
Rédaction thématiques résidant besoin particulier																																																
Mises à jour pratiques																																																
Evaluation périodique																																																
Nouvelles méthodologies																																																

Axe 3 : Dossier personnel – utilisation du programme PEPs

	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22	juil-22	août-22	sept-22	oct-22	nov-22	déc-22	janv-23	févr-23	mars-23	avr-23	mai-23	juin-23	juil-23	août-23	sept-23	oct-23	nov-23	déc-23	janv-24	févr-24	mars-24	avr-24	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24	nov-24	déc-24	janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25	oct-25	nov-25	déc-25
Dossier personnel																																																
Accord contractuel																																																
Présentation cadres																																																
Analyse besoins																																																
Réflexion droit d'accès																																																
Prise en main																																																
Formation PEPs																																																
Encodage médical																																																
Adaptation informatique																																																
Présentation responsables																																																
Présentation équipes																																																
Phase expérimentale																																																
Evaluation																																																
Amélioration																																																
Appropriation																																																