

2018

Note de politique générale



Table des matières

Introduction.....	4
a. Le maintien de la tendance à la hausse des RI octroyés en 2017	4
b. Quelques mots sur l'évolution du budget du CPAS tout au long de cette mandature	5
c. Une augmentation substantielle du Fonds social de l'Aide sociale.....	7
SECTION 1 : SCHAERBEEK ET LE CPAS EN CHIFFRES.....	9
1. Schaerbeek et ses habitants	9
1.1 <u>LA POPULATION SCHAERBEEKOISE</u>	9
1.2 <u>REVENUS ET ALLOCATIONS DE LA POPULATION SCHAERBEEKOISE.....</u>	10
1.3 <u>LOGEMENT ET PARC LOCATIF SCHAERBEEKOIS.....</u>	15
1.4 <u>LES PLACES EN MILIEUX D'ACCUEIL À SCHAERBEEK</u>	15
2. L'action du CPAS de Schaerbeek.....	16
2.1 <u>RI ET ERI.....</u>	16
2.2 <u>TYPES DE DOSSIERS TRAITÉS AU CPAS DE SCHAERBEEK</u>	19
2.3 <u>PROFIL DES CITOYENS BÉNÉFICIAIRES SCHAERBEEKOIS.....</u>	20
2.4 <u>L'INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE DES CITOYENS-BÉNÉFICIAIRES.....</u>	22
3. La sous-protection sociale.....	23
SECTION 2 : OBJECTIFS STRATÉGIQUES PRINCIPAUX 2018	25
Pérennisation des acquis, poursuite des projets en cours et réalisation des derniers objectifs de la mandature 2012-2018.....	25
1. Un CPAS mobilisé par un parcours d'accompagnement social traduisant une vision émancipatrice de l'action sociale	26
1.1 <u>LE PROJET INDIVIDUALISÉ D'INTÉGRATION SOCIALE, UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT POSITIF POUR TOUS.....</u>	26
1.2 <u>LE SERVICE DE PARTICIPATION ET D'INSERTION SOCIALE : L'ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR TOUTE PERSONNE ÉLOIGNÉE D'UN PROJET PROFESSIONNEL</u>	28
1.3 <u>UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE DES JEUNES.....</u>	29
1.4 <u>LES PERSPECTIVES APRÈS 10 ANS D'ATELIERS CITOYENS</u>	30

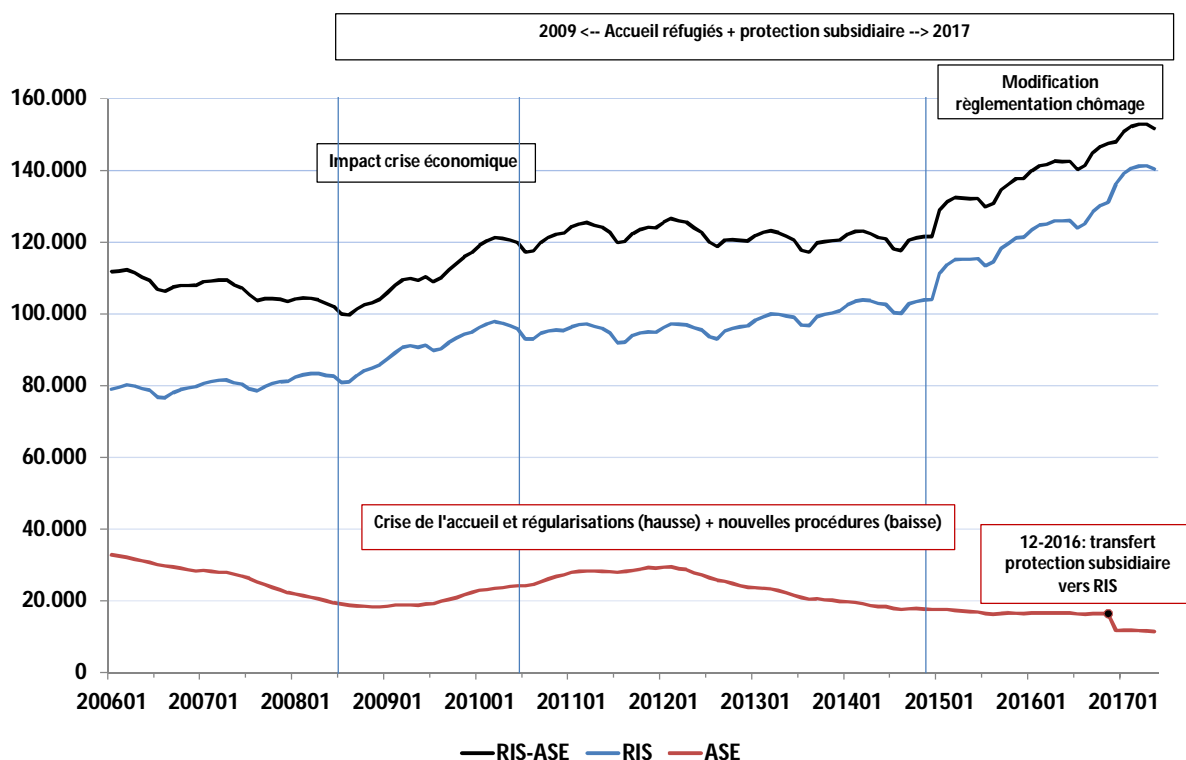
2. Un focus organisationnel sur le vieillissement sous ces différents aspects . 31	
2.1	<u>LA MISE EN PLACE D'UN VÉRITABLE PARCOURS DE LA PERSONNE ÂGÉE.....31</u>
2.2	<u>LA CRÉATION D'UN NOUVEAU DÉPARTEMENT DES PERSONNES ÂGÉES : RASSEMBLER TOUS LES SERVICES DU CENTRE ET NOS MAISONS DE REPOS ET DE SOINS DANS UN NOUVEAU DÉPARTEMENT32</u>
2.3	<u>VERS PLUS D'ÉCHANGES DES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS33</u>
2.4	<u>LA MISE AUX NORMES DE LA MAISON DE REPOS ET DE SOINS ALBERT DE LATOUR COMME LEVIER À LA MISE EN PLACE D'INITIATIVES NOUVELLES EN MATIÈRE D'HÉBERGEMENT DES PERSONNES ÂGÉES33</u>
3. Une réflexion approfondie sur la première ligne sociale spécialisée 34	
3.1	<u>REPENSER LE DÉPARTEMENT ENERGIE ET MÉDIATION DE DETTES.....34</u>
3.2	<u>DIVERS TYPES DE LOGEMENTS POUR DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES : ADÉQUATION ENTRE OFFRE ET BESOINS34</u>
3.3	<u>UN ACCUEIL DE JOUR INCLUS DANS LE DISPOSITIF HIVERNAL RÉGIONAL : LE CHAUFFOIR35</u>
4. Petite enfance : une crèche accessible aux parents du CPAS..... 36	
5. Une politique de soutien et de mobilisation du personnel 37	
5.1	<u>CULTURE CPAS 1030, UN PROCESSUS DE CHANGEMENT DE CULTURE MANAGÉRIALE, VISANT PLUS D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILISATION POUR TOUS LES TRAVAILLEURS37</u>
5.2	<u>UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES REDYNAMISÉE39</u>
5.3	<u>AMÉLIORER LA COMMUNICATION EN CRÉANT UNE FONCTION DE CHARGÉ-E DE COMMUNICATION INTERNE40</u>
6. Les progrès dans la mise en place d'un système informatique performant 41	
7. En matière de bonne gouvernance..... 43	
7.1	<u>CONTRÔLE INTERNE43</u>
7.2	<u>INDICATEURS ET OUTILS DE MONITORING44</u>
7.3	<u>POURSUITE DES SYNERGIES DE DIVERS TYPES.....45</u>
7.4	<u>UN OBSERVATOIRE SOCIAL AU CPAS DE SCHAERBEEK47</u>
7.5	<u>RÉVISION DES LIGNES DE CONDUITE EN MATIÈRE D'OCTROI DE L'AIDE SOCIALE47</u>
7.6	<u>UN AJUSTEMENT DES PROCESSUS DE DÉCISION EN MATIÈRE D'OCTROI DE L'AIDE SOCIALE48</u>
En synthèse et en conclusion 50	

a. Le maintien de la tendance à la hausse des RI octroyés en 2017

Dans la plupart des pays européens, le contexte socio-économique n'a pas connu d'embellies notoires ces dernières années. La Belgique n'échappe pas à cet état de fait, la Région bruxelloise qui compte plus de 30% des personnes les plus précarisées financièrement du pays non plus. Les constats posés lors de la rédaction du programme de politique générale 2012-2018 sont malheureusement toujours d'actualité.

Ainsi, plus que jamais, nous devons affirmer que les CPAS doivent être en mesure de jouer leur rôle, de remplir les missions confiées par le législateur : permettre à chacun de disposer des ressources pour qu'il puisse mener une vie digne de ce nom et assurer un accompagnement qui mène le plus grand nombre vers l'autonomie et l'émancipation.

Comme le montre un graphique très récent du SPPIS, la courbe d'évolution des RI¹ et ERI (ASE)² est sensiblement la même à l'échelle du Royaume, même si l'ampleur en chiffre absolu est différente.



Source : Données du service statistique du SPPIS, présentées lors d'un Séminaire le 27 octobre 2017 : « Les grands enjeux de la lutte contre la pauvreté pour les 15 ans à venir »

¹ Revenus d'intégration

² Équivalent revenu d'intégration, appelé aussi Aide sociale équivalente

On observe ainsi, une augmentation des octrois de RI entre 2008 et 2010 suite à la crise financière et économique (subprimes), suivie d'une relative stabilisation les années suivantes.

En 2015, dans la grande majorité des CPAS du pays, le nombre total de personnes aidées est reparti fortement à la hausse. En mars 2016, le SPP Intégration sociale lui-même, faisait état d'une d'augmentation moyenne de 12,4 % du total de bénéficiaires du revenu d'intégration entre 2014 et 2015, la plus haute jamais enregistrée depuis la promulgation de la loi en 2002. En cause principalement, les mesures limitant l'octroi et l'accès aux allocations de chômage.

Des données récentes du SPPIS montrent aussi que le nombre de revenus d'intégration octroyés a augmenté de 12,40% en Belgique durant les 5 premiers mois de 2017. Aux effets des mesures « chômage », touchant désormais particulièrement les jeunes³, un autre facteur peut expliquer l'augmentation des RI. Il est lié au nombre de personnes ayant obtenu le statut de réfugié ou une protection subsidiaire.

Durant les deux premiers mois de 2017, le SPP.IS a comptabilisé, à l'échelle nationale, une **baisse de 11.695 ERI en moyenne par mois**, soit une baisse de **29,2%**. A noter que cette réduction des ERI **entraîne pour partie une hausse des RI** puisque 4.571 de ces personnes en protection subsidiaire basculent du ERI vers le RI. Cela a évidemment un coût pour les CPAS et les Communes puisque l'ERI est remboursé à 100%, ce qui n'est pas le cas des RI.

b. Quelques mots sur l'évolution du budget du CPAS tout au long de cette mandature

Depuis des années (2000), la Commune de Schaerbeek traverse une crise importante de ses finances. Cela est évidemment inextricablement lié à la structure des recettes possibles sur lesquelles la Commune peut s'appuyer et à la sociologie de ses habitants. Schaerbeek est la quatrième (sur la base des chiffres de décembre 2016) commune la plus pauvre du Royaume, au regard du revenu moyen de ses habitants.

Pour atteindre l'équilibre général de ses finances, la commune de Schaerbeek est inscrite dans un vaste plan d'assainissement. Elle s'est vue contrainte de recourir à l'intervention du « Fonds Régional Bruxellois de Refinancement des Trésoreries Communales ». Le recours à ce fonds s'accompagne toujours de l'élaboration d'un plan financier strict avec le fonds précité garantissant à terme le retour à l'équilibre budgétaire.

Le CPAS de Schaerbeek, financé pour un peu plus d'un quart par les deniers communaux, a toujours voulu participer solidairement à l'effort collectif. Depuis des années, il ne ménage pas ses efforts pour gérer au mieux ses différentes ressources. Mais au vu de l'évolution de la pauvreté, conséquence d'une crise sociale de plus en plus profonde, nos besoins augmentent de manière beaucoup plus importante que nos moyens.

³ Selon les données du SPPIS, Les jeunes âgés de 18 à 24 ans occupent toujours le haut du tableau, avec une part de 30,7 %. (À titre de comparaison : cette tranche d'âge représente 10,7 % de la population belge). Si l'augmentation de leur nombre était de 5 % sur l'ensemble de l'année 2014, elle s'élève à 8,7 % pour 2015.

Rappelons que le **budget 2013 avait été diminué de 550.000 €** par rapport au budget 2012 modifié. Cet effort réalisé en 2013 aura eu un effet cumulé « positif » estimé pour la Commune de l'ordre de 3.600.000 € à l'horizon 2018.

Le budget **2014-2018** respectait lui aussi au cent près le plan financier que nous avons déposé à la Commune en mai 2013. Il intégrait même **un effort complémentaire** en acceptant de réduire de **0,5 %** l'augmentation du budget prévue dans le plan initial. Le budget **2015** s'inscrivait dans le même *trend* et a pu respecter la trajectoire de dépenses prévues dans ce plan 2014-2018.

Toutefois, rappelons que, **dans un contexte d'augmentation croissante de l'aide, s'il est parvenu à rester dans les cordes du plan financier**, c'est notamment « grâce » au fait que **les salaires n'ont pas été indexés en 2014 et 2015** et que le gouvernement fédéral a compensé partiellement, jusqu'en 2016, comme il s'y était engagé à hauteur de 1,078 million, le coût des revenus d'intégration (RI) accordés par le Centre aux personnes privées de leurs allocations de chômage.

Un nouveau plan de gestion 2016-2018 réduisait encore la dotation communale initiale au CPAS prévue dans le plan 2014-2018. Une réduction de près 500.000 € en 2016 ; 717.000 en 2017 et près d'un million pour cette année 2018. Depuis 2017, compte tenu de l'augmentation constante et importante du coût net de l'aide sociale qui n'avait pas été prévue à cette hauteur dans le nouveau plan, le CPAS a dû demander pour la première fois, depuis longtemps, une augmentation de 472.000 euros de la dotation initiale. Cette demande a été acceptée par la Commune qui, ce faisant, a respecté l'accord qu'elle avait conclu l'an passé avec le Centre, sur base d'un tableau d'évolution objectivée de l'aide sur lequel nous nous étions entendus.

Ce rappel des différents efforts consentis par le CPAS pour permettre à la Commune d'être en capacité de répondre aux autres attentes des citoyens, montre, s'il en est besoin, combien les responsables de l'Institution tant politiques qu'administratifs ont été soucieux de réaliser leur part de l'effort commun, contrairement à la perception que certains peuvent en avoir.

Il est à noter qu'aujourd'hui, la sortie dans les délais des **comptes** nous permet, mieux que jamais d'avoir une vision précise de l'état de consommation de notre budget et d'en tenir compte dans l'élaboration du budget 2018. Cette concordance nous permet de dire que nous sommes vraisemblablement au niveau de dotation le plus bas possible.

Evolution de la dotation communale						
Sans intégration du résultat du compte						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dotation CPAS	32.611.353	34.078.864	35.101.230	35.452.000	36.891.486	39.668.639,00
Dotation hopital	3.033.610	3.015.765	2.745.717	2.608.432	2.478.010	2.354.110,00
Dotation investissements				300.000	750.000	400.000,00
Total dotation communale	35.644.963	37.094.629	37.846.947	38.360.432	40.119.496	42.422.749
Total budget (modifié)	147.667.515	138.333.087	154.442.683	132.025.096	137.152.693	143.939.636
% total dotation dans budget	24%	27%	25%	29%	29%	29%
% dotation CPAS dans budget	22%	25%	23%	27%	27%	28%

Source interne

c. Une augmentation substantielle du Fonds social de l'Aide sociale

Chaque année, dans les limites des crédits budgétaires disponibles à cette fin, le Gouvernement alloue et répartit la dotation générale aux Communes (DGC) destinée à assurer le financement général des Communes de la Région de Bruxelles-capitale.

En 2017, une réforme de l'ordonnance fixant les règles de répartition de la dotation aux communes et aux CPAS était en cours et a abouti. La Fédération des CPAS a analysé les éléments de la réforme avec attention. Un des points d'attention concernait l'immunisation de l'augmentation des moyens dévolus aux CPAS par cette réforme. L'ordonnance révisée a eu un impact sur le montant du FSAS et sur la clé de répartition entre les CPAS.

Des recettes complémentaires allouées à notre Centre, d'un montant de 515.294 euros pour 2017 et 595.412 euros pour 2018, doivent exclusivement être allouées à des politiques nouvelles en matière de personnel.

Compte tenu des délais dans lesquels ont été publiés l'ordonnance modifiée (DGC) et l'Arrêté (FSAS), la Région a accepté que nous puissions, à titre exceptionnel, reporter les moyens nouveaux 2017 sur l'exercice budgétaire 2018. Ces augmentations vont nous permettre de financer deux types de dépenses : *one shot* (avec les moyens 2017) et récurrentes (sur base du montant du subside de 2018).

Les recettes récurrentes, elles, permettront de financer notamment, à hauteur d'environ 210.000 euros les nouvelles fonctions prévues pour l'année 2018, comme le-la Directeur-trice du Département Personnes Âgées, le-la chargé-e de communication, l'auditeur interne, etc. Le solde, soit 385.412 euros, pourrait être affecté à diverses politiques du personnel. Un travail d'analyse des nécessités, besoins et opportunités a été demandé à l'Administration. Ces propositions seront présentées et discutées au Conseil pour décision. La révision de certains grades suite à une analyse approfondie de type « classification des fonctions » au sein de l'administration, ainsi que le renforcement de certains services support en vue d'une

professionnalisation du service rendu par le Centre aux citoyens pourraient faire partie des propositions.

En ce qui concerne les moyens liés à l'augmentation du FSAS en 2017, les projets *one shot* prévus pour 2018 font l'objet du même exercice et pourraient porter par exemple sur l'outillage en *management* et *leadership* des cadres intermédiaires au service d'une nouvelle culture managériale vers plus d'autonomie et de responsabilité, la poursuite du projet « Culture CPAS 1030 », l'amélioration des compétences internes en information, la mise en place d'un plan de formation du futur conseiller en prévention, etc.

1. Schaerbeek et ses habitants

1.1 LA POPULATION SCHAERBEEKOISE

Nombre d'habitants à Schaerbeek

Au 1^{er} janvier 2017, avec officiellement **133.042 habitants**, Schaerbeek est la seconde commune la plus peuplée de la région de Bruxelles Capitale, précédée par Bruxelles Ville (176.545 habitants) et suivie par Anderlecht (avec 118.241 habitants)⁴.

La population schaarbeekoise représente 11% de la population de la région bruxelloise. Entre le 1^{er} janvier 2007 et le 1^{er} janvier 2017, **la population a augmenté de 17,22%** à Schaerbeek, passant de 113.493 à 133.042 habitants. Entre le 1^{er} janvier 2007 et le 1^{er} janvier 2017, l'augmentation de la population était de 15,55% dans l'ensemble de la Région bruxelloise, celle-ci passant de 1.031.215 à 1.191.604 habitants.

Cette évolution de la population telle qu'elle est mesurée par le SPF Économie, résulte de l'addition de trois facteurs :

- ✓ Le solde naturel (naissances – décès dans la commune de Schaerbeek = solde positif)
- ✓ Le solde migratoire interne (nombre de personnes venues d'une autre commune belge pour s'installer à Schaerbeek – nombre de personnes ayant quitté la commune de Schaerbeek pour s'installer ailleurs en Belgique = solde négatif)
- ✓ Le solde migratoire international (nombre de personnes qui sont venues de l'étranger et se sont installées à Schaerbeek – nombre de personnes qui ont quitté la commune de Schaerbeek pour s'installer à l'étranger = solde positif).

Notons que ces statistiques de population ne tiennent pas compte d'un certain nombre de personnes qui habitent la commune mais ne sont pas comptabilisées dans la population officielle comme les étrangers en situation irrégulière, les demandeurs d'asile, les diplomates et les membres de leurs ménages, ...

Caractéristiques de la population

D'après la dernière publication « Zoom sur les communes : Schaerbeek, 2016 », Schaerbeek se distingue des autres communes de la région de Bruxelles capitale par les caractéristiques suivantes⁵ :

- Un **taux de natalité plus élevé** et un **taux de mortalité plus bas** que dans les autres communes. En proportion de la population, le solde naturel (nombre de naissances -

⁴ Source : <https://bestat.economie.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?datasource=65ee413b-3859-4c6f-a847-09b631766fa7>

⁵ Ces caractéristiques ont été extraites de « Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse et Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles-Capitale (Commission communautaire commune), 2016, Zoom sur les communes : Schaerbeek », p11-15.

nombre de décès) est nettement plus élevé à Schaerbeek (13 ‰) qu'à l'échelle régionale (8 ‰), à cause d'un taux de natalité plus élevé et d'un taux de mortalité plus bas (lié à la structure d'âge plutôt jeune de la population). Schaerbeek est la commune qui présente les soldes naturels les plus élevés de la Région bruxelloise.

- **Un grand nombre de jeunes.** En 2015, **un quart de** la population avait **moins de 18 ans** dans la Commune de Schaerbeek, une proportion supérieure à celle de la Région (22,8% en 2015). La part de la population de personnes âgées de 65 ans est en revanche, plus faible qu'à l'échelle régionale (9,9% à Schaerbeek et 13,2% dans la région de Bruxelles Capitale). L'évolution de la pyramide des âges dans la commune entre 2005 et 2015 montre une croissance marquée du nombre de jeunes enfants (en particulier les moins de 10 ans) et des personnes d'âge actif surtout autour de la tranche d'âge des 30-40 ans.
- Au 1^{er} janvier 2015, **35 %** de la population schaarbeekoise était de **nationalité étrangère**, une proportion similaire à celle de la Région. Parmi les Schaarbeekoises de nationalité étrangère, 33 % sont ressortissants d'un pays de l'Europe des 15 (UE-15), 28 % des nouveaux États membres de l'UE (UE-13), 13 % d'Afrique du Nord, 8 % de Turquie et 8 % d'Afrique Subsaharienne. En comparaison avec la Région, Schaerbeek possède un plus grand pourcentage de ressortissants des nouveaux états membres de l'UE (UE-13), de la Turquie et dans une moindre mesure, de ressortissants de pays africains. Un moins grand pourcentage de ressortissants issus de pays de l'UE-15 se trouve à Schaerbeek que dans la Région de Bruxelles Capitale. Les nationalités les plus présentes dans la Commune de Schaerbeek en 2015 sont les Marocains, suivis par les Bulgares, les Français, les Roumains, les Polonais et les Turcs.
- Une autre spécificité de la Commune de Schaerbeek est sa **forte présence de ménages avec des enfants** en comparaison à la moyenne de la Région de Bruxelles Capitale. Au 1^{er} janvier 2015, Schaerbeek comptait 27,7% de couples avec enfants contre 23,6% en Région bruxelloise. Les personnes isolées et les couples sans enfants sont en revanche moins présents dans la Commune en comparaison à la moyenne de la Région de Bruxelles Capitale. Au 1^{er} janvier 2015, Schaerbeek comptait 42,1% de personnes isolées pour 46,5% en Région bruxelloise. Il y avait 13,8% de couples sans enfants pour 15,1% en Région bruxelloise.
- Entre 2005 et 2015, la **part d'isolés** a diminué dans la Commune au profit des ménages composés de plusieurs personnes, en particulier de trois à quatre. Schaerbeek fait donc partie des cinq communes dans lesquelles la part des ménages de grande taille (cinq personnes ou plus) se situe parmi les plus élevées de la Région.

1.2 REVENUS ET ALLOCATIONS DE LA POPULATION SCHAERBEEKOISE

Revenus moyens par habitant à Schaerbeek

Les revenus moyens nets imposables par habitant des Schaarbeekoises sont d'une manière générale **assez inférieurs aux moyennes belge et bruxelloise**, révélant l'existence d'une

précarité réelle vécue par une partie de nos concitoyens. Cet écart s'est creusé jusqu'en 2012 pour se réduire petit à petit depuis 2013. En 2014, le revenu moyen par habitant était 15,7% en dessous de la moyenne régionale (18,1% en dessous en 2012) et 34,1% en dessous de la moyenne nationale (34,5% en dessous en 2012).

Revenus moyens net imposables par habitant et par année

	2008		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Schaerbeek	10.755€		10.742€	10.606€	10.857€	10.907€	11.196€	11.663€
Région de Bruxelles-Capitale	12.740€		12.746€	12.593€	12.885€	13.312€	13.525€	13.839€
% en dessous de la moyenne régionale	-15,6 %		-15,7%	-15,8%	-15,7%	-18,1%	-17,2%	-15,7%
Région Wallonne	14.377€		14.668€	14.763€	15.227€	15.736€	16.104€	16.671€
Région Flamande	16.199€		16.505€	16.599€	17.146€	17.765€	18.163€	18.949€
Belgique	15.266€		15.535€	15.598€	16.106€	16.651€	17.019€	17.684€
% en dessous de la moyenne nationale	-29,5%		-30,9%	-32,0%	-32,6%	-34,5%	-34,2%	-34,1%

Source : <https://bestat.economie.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=850933c9-e209-4b68-a043-2f0d16a704ca>

Schaerbeek en recul dans le classement des dix communes les plus pauvres de Belgique

Avec de faibles revenus moyens nets imposables par habitant, Schaerbeek était en 2010, 2011 et 2012, la troisième commune la plus pauvre de Belgique. Selon les dernières données disponibles fournies par le SPF Économie en décembre 2016 (« revenus moyens par habitant de 2014 »), **Schaerbeek est aujourd'hui la quatrième commune la plus pauvre de Belgique**, juste après Anderlecht avec un revenu moyen annuel de 11.663€ par habitant.

Les 10 communes les plus pauvres de Belgique

Communes	Revenus moyens net imposables/habitant en 2014	% en dessous de la moyenne nationale
Saint-Josse-ten-Noode	8824	-50,1%
Molenbeek Saint Jean	10.350	-41,5%
Anderlecht	11.618	-34,3%
Schaerbeek	11.663	-34,1%
Farciennes	11.817	-33,2%
Dison	12.209	-31%
Bruxelles	12.254	-30,7%
Saint-Gilles	12.296	-30,5%
Koekelberg	12.616	-28,5%
Colfontaine	13.020	-26,4%
Moyenne Nationale		17.684€

Source : <https://bestat.economie.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=850933c9-e209-4b68-a043-2f0d16a704ca>

Un pourcentage plus important de personnes vivant avec des allocations à Schaerbeek qu'à l'échelle de la Région bruxelloise

Même si l'écart entre les revenus moyens imposables nets par habitant à Schaerbeek et la moyenne régionale se réduit petit à petit, **le pourcentage de la population qui perçoit une allocation sociale** : de chômage, une indemnité d'invalidité ou une allocation d'aide sociale **est plus important** à Schaerbeek qu'à l'échelle de la Région bruxelloise, quelle que soit la catégorie d'âge. Toutes les catégories d'allocation sociale sont donc visées, il ne s'agit pas exclusivement des revenus octroyés par le CPAS.

Personnes vivant avec une allocation de chômage, d'invalidité ou d'aide sociale par classe d'âge – 1^{er} janvier 2014

	Schaerbeek		Région bruxelloise
	Nombre	%	%
Population de 18 à 24 ans	12.089	100	100
Revenu d'intégration sociale ou équivalent du CPAS (ERI)	1.692	14,0%	10,6%
Allocation de chômage ou d'insertion (1)	1.037	8,6%	6,9%
<i>TOTAL</i>		<i>22,6%</i>	<i>17,5%</i>
Population de 25 à 64 ans	85.201	100%	100%
Revenu d'intégration sociale ou équivalent du CPAS (ERI)	5.618	6,6%	4,9%
Allocation de chômage ou d'insertion (1)	12.320	14,5%	12,9%
Indemnités d'invalidité (2)	3.653	4,3%	3,9%
Allocation aux personnes handicapées (2)	1.647	1,9%	1,9%
<i>TOTAL</i>		<i>27,3%</i>	<i>23,6%</i>
Population âgée de 65 ans et plus	12.948	100%	100%
Garantie de revenus aux personnes âgées (GRAPA)	1.779	13,7%	10,7%
Allocations aux personnes handicapées (2)	1.019	7,9%	6,5%
<i>TOTAL</i>		<i>21,6%</i>	<i>17,2%</i>
Sources : SPF Intégration Sociale, ONEM, INAMI, SPF Sécurité Sociale, ONP, SPF économie – Statistics Belgium, calculs IBSA et Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles Capitale.			
(1) Il s'agit du nombre de paiements des allocations.			
(2) Données au 31 décembre 2013.			

Source : Zoom sur les Communes : Schaerbeek, 2016, p30

Presque 7% des Schaerbeekois-es d'âge actif de 18 à 64 ans bénéficient d'un revenu d'intégration sociale ou d'un équivalent au revenu d'intégration sociale (pour près de 5% en Région bruxelloise).

Au sein de la population jeune (18-24 ans), c'est un Schaerbeekois sur sept qui vit avec un RI ou un ERI (un sur 10 en Région bruxelloise). La garantie de revenus fournie par le CPAS aux

personnes âgées, la GRAPA, est versée à 13,7% de Schaerbeekois-es (10,7% en Région bruxelloise).

La différence de pourcentage entre les jeunes âgés de 18 à 24 ans bénéficiant d'un revenu du CPAS (14%) ou du chômage (8,6%) et la population âgée de 25 à 64 ans (respectivement 6,6% et 14,5%) peut sans doute être considérée comme un indicateur de l'effet sur les jeunes des mesures « chômage » entrées en application en 2014-2015.

Ces chiffres témoignent aussi du rôle clé joué par le CPAS à Schaerbeek en permettant à une partie importante de la population de mener une vie conforme à la dignité humaine, dans notre Commune où le degré de pauvreté de ses habitants est un des plus haut du pays.

Le Revenu d'Intégration en comparaison avec le seuil de risque de pauvreté

Suite à l'application du mécanisme légal de liaison au bien-être, les montants annuels du RI (et du ERI) ont été augmentés le 1^{er} septembre 2017⁶. Calculés sur une base annuelle, cela donne :

- 10.712,38€/an pour une personne isolée
- 5202,20€/an pour une personne cohabitante
- 14.283,19€/an pour une personne vivant avec une famille à charge

Évolution des montants mensuels du revenu d'intégration

Date	Personne isolée	Personne cohabitante	Personne vivant avec une famille à sa charge
1/10/2006	644,50€	429,66€	859,31€
1/09/2010	740,32€	493,54€	987,09€
1/03/2015	833,71€	555,81€	1111,62€
1/04/2016	850,39€	566,92€	1133,85€
1/06/2016	867,40€	578,27€	1156,53€
1/09/2017	892,70€	595,13€	1190,27€

Source : SPP Intégration Sociale

Malgré les augmentations successives du montant des RI/ERI, ceux-ci n'ont toujours pas atteint le niveau de revenu déterminé par l'Europe et qui permet de se situer au-dessus du **seuil de risque de pauvreté**.

D'après les derniers chiffres disponibles (EU-SILC 2016, revenus 2015), le Seuil de Risque de Pauvreté en Belgique était pour 2015⁷

- Pour une personne isolée : 13.377€/an, soit 1.115€/mois.
- Pour un ménage de deux adultes : 20.065€/an, soit 1.672€/mois.
- Pour un ménage d'un adulte et de deux enfants : 21.403€/an, soit 1.784€/mois.
- Pour un ménage de deux adultes et de deux enfants : 28.092€/an, soit 2.341€/mois.

⁶ Source : <https://www.mi-is.be/fr/faq/quels-sont-les-montants-actuels-du-ris>

⁷ Le seuil de risque de pauvreté est calculé en fonction de la composition du ménage (nombre d'adultes, d'enfants de moins de 14 ans et de plus de 14 ans. Mode de calcul : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/eu-silc/pauvrete/>

Cet écart entre les montants du revenu d'intégration et de certaines allocations de sécurité sociale par rapport au seuil de risque de pauvreté permet de comprendre la nécessité d'accorder des aides complémentaires au revenu d'intégration (frais médicaux, factures d'eau ou d'énergie, frais de garderie,...).

En fait, selon Bea Cantillon⁸ et d'autres experts, la faiblesse de certaines allocations sociales est directement liée à la faiblesse des bas salaires. Tous reconnaissent que ce niveau de ressources est insuffisant et que des mesures devraient être prises pour permettre que les revenus les plus bas du travail puissent être augmentés.

Les bénéficiaires de l'intervention majorée à Schaerbeek

Un autre indicateur du niveau de précarité et de pauvreté d'une ville ou commune est le nombre de bénéficiaires de l'intervention majorée (**BIM**). Ces personnes qui bénéficient de l'intervention majorée ont droit à un meilleur remboursement de leurs soins de santé. Elles peuvent également bénéficier d'autres avantages comme une réduction de 50% sur leurs billets de train ou un tarif préférentiel sur les abonnements de la STIB.

L'accès à l'intervention majorée dépend des revenus du ménage. Le statut BIM est automatiquement attribué à une série de personnes (personnes percevant un RI ou un ERI ou la GRAPA ou une allocation de personne handicapées, mineur étranger non accompagné, ...). Il est également attribué à d'autres personnes dont les revenus sont inférieurs à certains plafonds moyennant une enquête sur les revenus.

En janvier 2015, 40.716 personnes, soit **31% de la population schaarbeekoise avait droit à l'intervention majorée**⁹ en tant que titulaire ou que personne à charge. Un pourcentage supérieur à celui de la région de Bruxelles-Capitale où la moyenne se situe à 26%¹⁰. C'est chez les personnes âgées que la différence en termes d'accès au statut BIM se marque le plus. 38% des personnes âgées de 65 ans et plus ont le statut BIM à Schaerbeek pour 30% à l'échelle régionale.

Notons que pour pouvoir obtenir le statut BIM en 2017, un demandeur ne rentrant pas dans une catégorie particulière doit actuellement prouver que ses revenus de l'année précédente ne dépassent pas le plafond de 17.855,56€¹¹.

⁸ Professeure en politique sociale à l'[université d'Anvers](http://www.universite-d-anvers.be) et directrice du Centrum voor Sociaal Beleid Herman Deleeck. Elle enseigne l'Etat providence, la pauvreté, l'inégalité sociale et la politique sociale en Belgique et en Europe. Elle intervenait au Séminaire du SPPIS du 27 octobre 2017 : « Les grands enjeux de la lutte contre la pauvreté pour les 15 ans à venir »

⁹ Pour obtenir le statut BIM en 2014, les revenus de l'année précédente du demandeur devaient être inférieurs au plafond de 16.743,70€ pour une personne isolée. Pour certaines catégories particulières (veufs, invalides, pensionnés, personnes au chômage complet depuis un an,...), ce montant devait être inférieur au plafond de 16955,45€.

¹⁰ Source : Zoom sur les communes 2016 : Schaerbeek, p31.

¹¹ Source : <http://www.inami.fgov.be/fr/themes/cout-remboursement/facilite-financiere/Pages/intervention-majoree-plafonds-revenus.aspx>

1.3 LOGEMENT ET PARC LOCATIF SCHAERBEEKOIS

S'il est bien un secteur où la faiblesse des moyens financiers dont on dispose a des conséquences particulièrement discriminantes, c'est l'accès au logement. Pourtant, de plus en plus, cet accès à un logement est considéré comme LE droit premier. Celui à partir duquel peuvent se construire tous les autres. Les initiatives de lutte contre le sans-abrisme, comme « Housing First », se fondent sur cette conviction, tirée de l'expérience des professionnels de terrain.

Quelles sont les caractéristiques du logement à Schaerbeek¹² :

- Les **logements schaerbeekois** sont d'une **construction relativement ancienne**. D'après les données Censuses 2011, 48% des logements de la Commune ont été construits avant 1919 (pour 30% à l'échelle régionale), 25% ont été construits entre 1919 et 1945 (pour 20% au niveau régional) et 1,9% ont été construits après 2001 (pour 4,1% au niveau régional).
- Au 1er janvier 2014, 19.240 bâtiments et 60.749 logements étaient recensés dans la Commune, dont 2.255 logements sociaux (34 de plus qu'en 2015). Une proportion de **logements sociaux** faible face au nombre de ménages avec 4 logements sociaux pour 100 ménages à Schaerbeek, contre 7 logements pour 100 ménages au niveau régional. Aujourd'hui, malgré les efforts de la Commune, du Foyer schaerbeekois et de la Région, une augmentation massive et continue semble compromise vu le manque de terrain permettant la construction d'immeubles d'une certaine ampleur, hormis le site Josaphat qui constitue, lui, une belle opportunité. D'autres pistes devront donc impérativement être creusées.
- Selon les données du Censuses, **61,5%** des logements à Schaerbeek sont occupés par des **locataires**, une proportion identique à l'échelle régionale.
- **Les loyers et les prix de l'immobilier sont en général plus bas** à Schaerbeek qu'à l'échelle régionale. Le loyer mensuel d'un appartement deux chambres était en 2013 de 662€ à Schaerbeek pour une moyenne de 732€ à l'échelle régionale. Le prix moyen de ventes de maisons d'habitations ordinaires, d'appartements, de flats et de studios est également inférieur à l'échelle régionale, mais l'écart tend à se réduire.

1.4 LES PLACES EN MILIEUX D'ACCUEIL À SCHAERBEEK

Au 1er janvier 2015, Schaerbeek comptait 7.008 enfants de moins de 3 ans, soit plus de 5 % de la population totale et offrait 1.694 places en milieu d'accueil.

Cela représente un taux de couverture de 24% (contre 33% en Région bruxelloise). Il est à souligner aussi que 15% du total des places sont des places subventionnées, c'est-à-dire

¹² Ces différentes caractéristiques du logement à Schaerbeek sont extraites de la publication : « Zoom sur les communes 2016 : Schaerbeek », p35-37.

offrant un tarif proportionnel aux revenus des parents. Ces places sont essentiellement disponibles dans des milieux d'accueil collectifs¹³.

Si ce nombre de places en milieu d'accueil à Schaerbeek peut, à première vue, sembler insuffisant, il est néanmoins fortement à relativiser. Le taux de natalité de la Commune est un des plus importants de la Région. Les places créées, même si elles tentent de répondre à une demande plus forte, sont toujours en deçà de cette évolution. En ce domaine aussi, la Commune a pourtant beaucoup investi :

- **Entre 2004 et 2014, Schaerbeek a augmenté son offre d'accueil de 7,5%**, celle-ci passant de 16,7% à 24,2% pour 100 enfants de moins de 3 ans.
- Il est également nécessaire de tenir compte de la mobilité des ménages schaerbeekois, ceux-ci pouvant inscrire leurs enfants dans des crèches d'autres communes, en fonction de leur lieu de travail.

Le projet de crèche du CPAS s'inscrit donc dans ce dynamisme et viendra compléter plus qu'utilement un cadre subsidié indispensable, particulièrement pour les familles en difficulté et/ou au seuil de la formation et de l'emploi.

2. L'action du CPAS de Schaerbeek

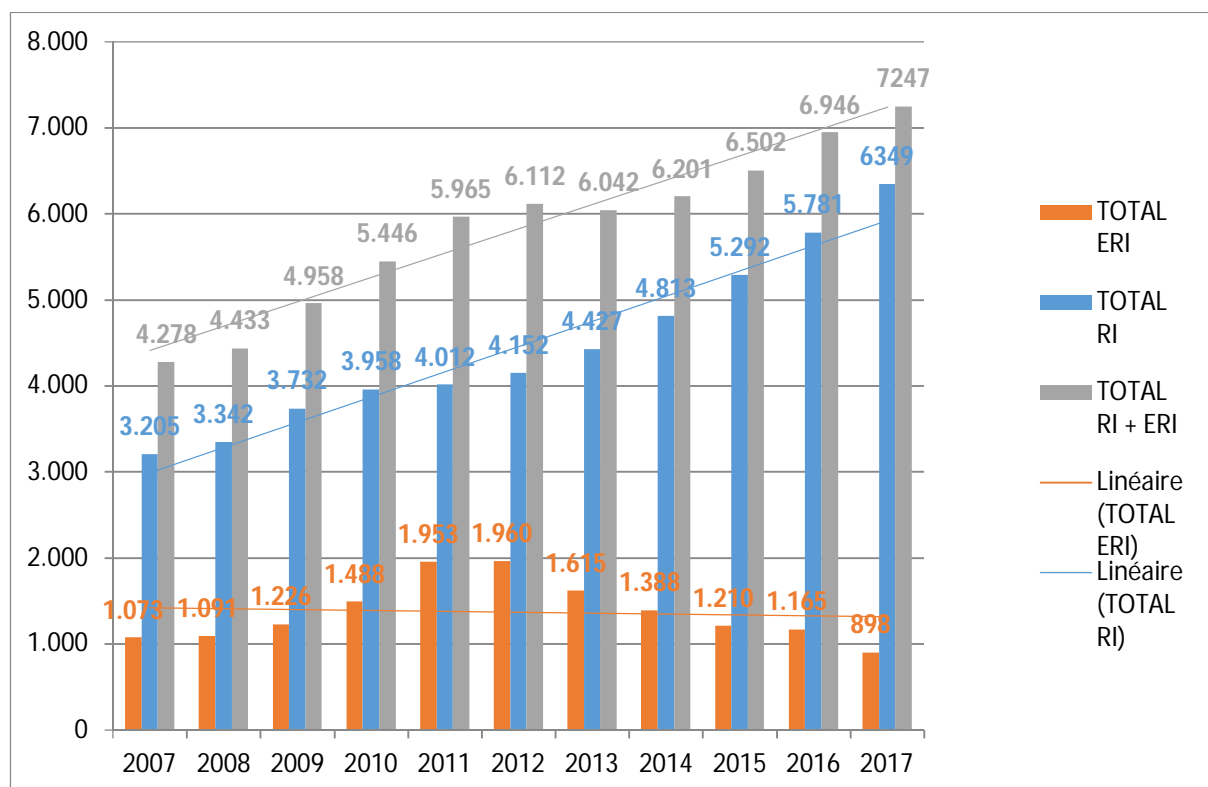
2.1 RI ET ERI

Sur le graphique ci-dessous qui retrace l'évolution du nombre de Revenus d'Intégration (RI) et d'Équivalents au Revenu d'Intégration (ERI) octroyés par le CPAS de Schaerbeek de juillet 2007 à juillet 2017, le nombre de RI octroyés par le CPAS de Schaerbeek est en constante augmentation, tandis que le nombre d'ERI diminue à partir de l'année 2013.

La hausse du nombre de RI peut s'expliquer notamment par la réforme des allocations de chômage impliquant que de nombreuses personnes bénéficiant des allocations de chômage ou qui auraient pu en bénéficier se retrouvent au CPAS. La diminution du nombre d'ERI peut, quant à elle, s'expliquer par une politique fédérale devenue plus restrictive en matière d'immigration et d'accueil, mais aussi par le fait qu'après cinq ans, les personnes inscrites au registre des étrangers passent dans le registre de la population et bénéficient dès lors d'un Revenu d'Intégration.

¹³ Les données sur les places en milieu d'accueil sont également extraites de « Zoom sur les communes 2016 : Schaerbeek », pp16-17.

RI et ERI octroyés par le CPAS de Schaerbeek au mois de juillet (juillet 2007 – juillet 2017)



Source : CPAS de Schaerbeek, Baromètre Social, Septembre 2017

La même tendance s'observe **ci-dessous** en mettant en relation le nombre de RI et de ERI octroyés par les CPAS avec la taille de la population (revenus octroyés en pourcentage de la population). Et cela, tant à Schaerbeek que dans la Région de Bruxelles-Capitale et qu'en Belgique. Si le pourcentage d'ERI octroyés a nettement tendance à diminuer, les pourcentages additionnés de RI et de ERI sont en croissance constante, comme dans beaucoup de villes et communes belges.

Comme cela apparaît dans d'autres données ci-dessous, les pourcentages de RI et d'ERI octroyés à Schaerbeek sont supérieurs aux moyennes nationale et régionale, confirmant la précarité importante d'une partie des habitants de notre commune.

RI et ERI octroyés entre janvier 2014 et janvier 2017 en pourcentage de la population

RI	Janvier 2014	Janvier 2015	Janvier 2016	Janvier 2017
Schaerbeek	3,6%	3,9%	4,1%	4,7%
Région de Bruxelles Capitale	2,6%	2,7%	2,9%	3,2%
Belgique	0,9%	1%	1,1%	1,2%
ERI	Janvier 2014	Janvier 2015	Janvier 2016	Janvier 2017
Schaerbeek	0,9%	0,8%	0,8%	0,6%
Région de Bruxelles Capitale	0,7%	0,6%	0,6%	0,4%
Belgique	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%
RI + ERI	Janvier 2014	Janvier 2015	Janvier 2016	Janvier 2017
Schaerbeek	4,5%	4,7%	4,9%	5,3%
Région de Bruxelles Capitale	3,3%	3,3%	3,5%	3,6%
Belgique	1,1%	1,2%	1,2%	1,3%

Source : https://stat.mi-is.be/fr/dashboard/ris_entities

Comparons maintenant le pourcentage de RI et d'ERI octroyés à Schaerbeek **avec celui des autres communes les plus pauvres de Belgique**, soit ayant les plus faibles revenus moyens nets imposables par habitant.

Pourcentages de RI et ERI octroyés entre janvier 2014 et janvier 2017 dans les communes considérées comme les plus pauvres de Belgique

RI	Janvier 2014	Janvier 2017	Écarts entre janvier 2014 et janvier 2017
Saint-Josse-ten Noode	4,4%	5%	+0,6%
Molenbeek Saint Jean	4,2%	5,3%	+1,1%
Anderlecht	3%	4,1%	+1,1%
Schaerbeek	3,6%	4,7%	+1,1%
Farciennes	2,6%	3%	+0,4%
Dison	3,9%	4,7%	+0,8%
Bruxelles Ville	3,1%	3,5%	+0,4%
ERI	Janvier 2014	Janvier 2017	Écarts entre janvier 2014 et janvier 2017
Saint-Josse-ten Noode	0,2%	0,9%	+0,7%
Molenbeek Saint Jean	1,2%	0,8%	-0,4%
Anderlecht	0,9%	0,6%	-0,3%
Schaerbeek	0,9%	0,6%	-0,3%
Farciennes	0,04%	0,02%	-0,02%
Dison	0,6%	0,4%	-0,2%
Bruxelles Ville	0,8%	0,5%	-0,3%
RI + ERI	Janvier 2014	Janvier 2017	Écarts entre janvier 2014 et janvier 2017
Saint-Josse-ten Noode	4,6%	5,9%	+1,3%
Molenbeek Saint Jean	5,4%	6,1%	+0,7%
Anderlecht	3,9%	4,7%	+0,8%
Schaerbeek	4,5%	5,3%	+0,8%
Farciennes	2,64%	3,02%	+0,38%
Dison	4,5%	5,1%	+0,6%
Bruxelles Ville	3,9%	4%	+0,1%

Entre janvier 2014 et janvier 2017, toutes ces communes « pauvres » de Belgique ont dû faire face à une intervention de leur CPAS en faveur d'une part plus importante de leur population. Saint-Josse, Anderlecht, Schaerbeek et Molenbeek sont les communes pour lesquelles l'augmentation a été la plus importante. **Si le pourcentage de RI octroyés par les CPAS a augmenté dans l'ensemble des communes « pauvres » de Belgique, la situation est cependant différente pour les ERI.** Entre janvier 2014 et janvier 2017, leur pourcentage a diminué dans des communes comme Molenbeek, Anderlecht, Schaerbeek, Bruxelles-Ville et Dison. Celui-ci a par contre augmenté dans la commune de Saint-Josse.

Par comparaison avec d'autres communes considérées comme pauvres de Belgique, Schaerbeek est la troisième commune qui octroie la plus grande part de RI et de ERI en pourcentage de la population, ce qui correspond assez bien à sa place dans le tableau.

Ces réflexions et ces hypothèses donnent du poids à la volonté de notre Centre de créer au sein du CPAS et en relation avec la CASS, un pôle « Observatoire social » qui serait en capacité de produire des analyses qui fassent sens et permettent de faire des hypothèses crédibles.

2.2 TYPES DE DOSSIERS TRAITÉS AU CPAS DE SCHAERBEEK

Dossiers traités au CPAS de Schaerbeek

Cellules	Moyenne pour 2016	Pourcentage des dossiers	Moyenne de janvier à septembre 2017	Pourcentage des dossiers
Cellule personnes âgées	461	5,6%	550	5,8%
Cellule PSI (personnes en situation illégale ou irrégulière)	901	10,9%	1029	10,9%
Service Jeunesse Etudiants	1143	13,8%	1511	16%
Service Jeunesse Non étudiants	762	9,2%	913	9,7%
Zone Hamoir	854	10,3%	960	10,2%
Zone Palais	833	10%	887	9,4%
Zone Progrès	842	10,2%	886	9,4%
Zone Reyers	872	10,5%	940	10%
Zone Rogier	842	10,2%	850	9%
Zone Terdelt	765	9,2%	880	9,3%
TOTAL	8275	100%	9406	100%

Source : CPAS de Schaerbeek, Reporting DGO, août 2017

Le tableau fait bien apparaitre que l'ensemble des équipes est impacté par l'augmentation du nombre d'aides et il s'agit ici uniquement des aides octroyées. Les refus ou réorientations ne sont pas pris en compte. Ils ont pourtant un impact sur la charge de travail. Les équipes du DAS ont été heureusement renforcées de 12 unités en 2017, ce qui a permis, couplé avec réorganisation opérée dans le département, de faire baisser le nombre de dossiers pris en charge par assistant social de 180 à 120.

Les dossiers traités par les différentes équipes du Département de l'Action sociale sont, **par ordre de grandeur** :

- 1) Les dossiers par **zones territoriales**. Ceux-ci représentaient en moyenne 60,5% des dossiers en 2016. Ils constituent actuellement en moyenne 57,3% des dossiers traités.¹⁴ Chaque zone possède un nombre de dossier assez équivalent. Cela confirme que la précarité n'est pas propre à certains quartiers de Schaerbeek.
- 2) Les dossiers qui concernent spécifiquement le **public jeune** (étudiants ou non étudiants). Ceux-ci représentaient 24,7% des dossiers en 2016. Ils représentent actuellement plus d'un dossier sur quatre, soit 25,7% des dossiers.
- 3) Les dossiers d'**aide médicale urgente** pour les personnes en situation illégale ou irrégulière se trouvant sur le territoire de Schaerbeek. Une cellule spécifique a été créée en ce sens au sein du CPAS en avril 2016. En septembre 2017, celle-ci gérait 1029 dossiers soit un peu plus d'un dossier sur 10.
- 4) Les dossiers concernant les **personnes âgées**. Ceux-ci constituent 5,6% des dossiers traités.

L'ensemble des dossiers se répartissent comme suit : 89% d'octrois de RI et de ERI dans les différentes cellules et pour 11% à d'octroi d'aides médicales urgentes au sein de la Cellule PSI.

2.3 PROFIL DES CITOYENS BÉNÉFICIAIRES SCHAERBEEKOIS

Le CPAS de Schaerbeek comptait en 2016 une moyenne de 10.510 citoyens-bénéficiaires comptabilisée selon le nombre de dossiers actifs par mois. Entre janvier et septembre 2017, il comptait en moyenne 11.266 citoyens-bénéficiaires¹⁵.

Citoyens-bénéficiaires par catégorie

	Moyenne pour 2016	Moyenne de janvier à septembre 2017
Cohabitant	40,7%	41,9%
Isolé	29,7%	28,9%
Personne vivant avec une famille à charge	29,6%	29,3%

Parmi les citoyens bénéficiaires, les cohabitants sont les plus nombreux au CPAS de Schaerbeek. Cette catégorie est même en augmentation, tandis que la proportion d'isolés et de chefs de ménages diminue légèrement.

¹⁴ La moyenne 2017 prend en compte les chiffres de janvier à septembre, dernières données actuellement disponibles. Celle-ci demandera à être confirmée avec les données d'octobre, novembre et décembre 2017.

¹⁵ Sources de cette partie : CPAS de Schaerbeek, Reporting DGO, août 2017.

Citoyens-bénéficiaires par genre

	Moyenne pour 2016	Moyenne de janvier à septembre 2017
Femme	54,2%	54,3%
Homme	45,8%	45,7%

Le CPAS, comme la plupart des autres CPAS, aide d'avantages de femmes que d'hommes. Un pourcentage qui a tendance à rester stable entre 2016 et 2017.

Citoyens-bénéficiaires par tranches d'âge

	Moyenne pour 2016	Moyenne de janvier à septembre 2017
0-17 ans	5,7%	6,2%
18-24 ans	22,6%	23,4%
25-34 ans	22,8%	22,4%
35-44 ans	20,7%	20,1%
45-54 ans	13,3%	13%
55-63 ans	8,3%	8,2%
Plus de 64 ans	6,6%	6,7%

Le public jeune de 18 à 24 ans est particulièrement nombreux à être aidé par le CPAS. Celui-ci est d'ailleurs en augmentation. La tranche suivante est également assez élevée.

Citoyens-bénéficiaires par nationalités

Les 5 nationalités les plus importantes des citoyens-bénéficiaires au CPAS de Schaerbeek sont par ordre d'importance :

Nationalités par pays	Moyenne de janvier à septembre 2017 sur l'ensemble des citoyens-bénéficiaires par nationalités
1 - Belgique	45,6%
2 - Maroc	10,1%
3 - Syrie	5,7%
4 - Guinée	5,2%
5 - Bulgarie	4,1%
TOTAL	70,7%

Ces chiffres confirment que le CPAS de Schaerbeek vient en aide à une population de citoyens-bénéficiaires multiculturelle.

Un fait intéressant à souligner, sur une moyenne de 10.930 dossiers traités par le CPAS en septembre 2017, **8,4% des dossiers**, soit 922 dossiers, **étaient des dossiers de réfugiés aidés**

par le CPAS. Si on rapporte ce chiffre aux seuls revenus d'intégration, **les réfugiés représentent 12,72 %**. Le pourcentage significatif de Syriens et de Guinéens s'inscrit dans ce trend.

2.4 L'INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE DES CITOYENS-BÉNÉFICIAIRES

L'action du CPAS va bien au-delà de l'octroi des revenus d'intégration. Elle s'incarne par la volonté d'offrir un accompagnement bienveillant et professionnel qui permette à chacun et chacune de disposer des moyens d'existence de base, de retrouver une estime suffisante de soi et de développer un projet de vie qui ait du sens, à travers un emploi, un engagement bénévole dans une association ou dans un projet artistique ou culturel. Il ne s'agit pas d'imposer un projet, mais de le construire avec la personne en fonction de ses possibilités, de ses compétences et de ses aspirations.

La mise à l'emploi Article 60

Citoyens-bénéficiaires sous contrats article 60

	2014	2015	2016	Au 1/06/2017
Nouveaux engagés	296	237	285	123
Nombre de personnes sous contrats (nouveaux engagés inclus)	627	608	612	389 pour ½ année
Nombre de contrats interrompus	19	31	33	33
Pourcentage de contrats interrompus (démissions, licenciements, ruptures de commun accord, fautes graves)	3,0%	5,1%	5,4%	8,5%

Source : CPAS de Schaerbeek, Service ISP, données au 1^{er} juin 2017

La mise à l'emploi des citoyens-bénéficiaires schaarbeekoïses par le biais d'un contrat article 60 est une expérience qui fonctionne bien. Plus de 600 citoyens-bénéficiaires par an se trouvent sous contrat article 60. 91,5% des citoyens bénéficiaires vont au bout de leur contrat de travail. Le pourcentage de contrats article 60 interrompus a cependant tendance à augmenter au fur et à mesure des années. Il serait intéressant de se pencher plus en profondeur sur les raisons de ces interruptions de contrat en examinant quel accompagnement spécifique peut être mis en œuvre pour éviter des interruptions de contrats.

Types d'emplois occupés par les Articles 60

Les types d'emplois occupés par les personnes travaillant sous contrat Article 60 sont **avant tout des fonctions d'ouvriers** (60,7% en 2017), avant des fonctions d'employés (39,3% en 2017). Le pourcentage d'**employés** travaillant en contrats article 60 est **cependant en forte augmentation** depuis l'année 2014 où il n'était que de 22%. Tout comme les contrats d'employés augmentent parmi les emplois articles 60 disponibles, le pourcentage de fonctions

d'employés qualifiés et d'ouvrier qualifiés nécessitant un diplôme d'étude secondaire supérieur (barème C) augmente également.

Types de profils sous contrat Article 60

	Ouvriers	Employés	%ouvrier	% employé
2014	489	193	78,0%	22,0%
2015	487	216	80,1%	19,9%
2016	484	212	79,1%	20,9%
2017	236	153	60,7%	39,3%

Source : CPAS de Schaerbeek, Service ISP, données au 1^{er} juin 2017

De 2014 au 1^{er} juin 2017, les postes d'ouvriers spécialisés sont passés de 15,3% à 21,6% des emplois ouvriers. De 2014 au 1^{er} juin 2017, les postes d'employés qualifiés sont passés de 12,9% à 37% des emplois d'employés.

Où travaillent les art.60 ? Répartition au 1^{er} juin 2017 :

- 37% des articles 60 travaillent dans des ASBL schaerbeekois
- 26,4% des articles 60 travaillent au CPAS
- 11% des articles 60 travaillent dans l'économie sociale
- 8,3% des articles 60 travaillent dans des ASBL non schaerbeekois
- 7,7% des articles 60 travaillent à la Commune
- 6,7% des articles 60 travaillent dans une entreprise privée

3. La sous-protection sociale

Si le CPAS joue un rôle essentiel pour les citoyens-bénéficiaires se trouvant dans la Commune de Schaerbeek, il est aussi nécessaire de ne pas oublier un phénomène important et existant en Région bruxelloise aujourd'hui : celui de la sous-protection sociale ou du non recours aux droits et aux services par une personne qui serait en droit de l'obtenir. L'Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles a récemment sorti un rapport qualitatif sur ce thème : *Aperçus du non-recours aux droits sociaux et de la sous-protection sociale en Région bruxelloise*.¹⁶

Son intention était d'établir un premier constat global et exploratoire sur le non-recours aux droits et aux services, et plus généralement sur la sous-protection sociale en Région bruxelloise, sous l'angle de problématiques vie comme le logement, la santé, l'éducation et

¹⁶ Observatoire de la santé et du social de Bruxelles (2017) *Aperçus du non-recours aux droits sociaux et de la sous-protection sociale en Région bruxelloise*, Cahier thématique du Rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté 2016, Commission communautaire commune : Bruxelles. Rapport et résumé téléchargeable sur <http://www.observatbru.be/documents/publications/2016-rt-pauvrete-sous-protection-sociale-armoede-sociale-onderbescherming.xml?lang=fr>

ce, à travers l'analyse de situations concrètes... Le rapport met aussi en évidence des propositions de réformes politiques formulées par les personnes rencontrées.

Le constat de ce rapport est le suivant : « *Dans le cadre d'un système de Sécurité sociale théoriquement très protecteur mais sous pression, le rapport montre une surexposition à la sous-protection sociale des personnes en situations de pauvreté, de précarité ou de vulnérabilité mais aussi, une augmentation du phénomène en général, et sa dimension précarisante*¹⁷. »

Les mécanismes qui font que les personnes se retrouvent dans une telle situation sont nombreux :

- La non-connaissance ou la non compréhension des dispositifs, protections et droits qui pourraient être activés ;
- La transmission d'informations erronées ou non actualisées ;
- La trop grande complexité des législations et des réglementations ;
- La non-connaissance des conditions de maintien des droits ;
- Les sanctions ou exclusions de certains droits ;
- Un sentiment de honte ou de culpabilité de se retrouver dans une situation bien précise qui nécessiterait de demander de l'aide, ...

Ainsi, malgré une augmentation sensible des recours au CPAS, il apparaît qu'une frange de la population n'a pas accès aux droits qui leur sont pourtant destinés. Le CPAS devra être plus que jamais attentif à ces situations afin de développer des modes d'information, d'accroches ou d'aides spécifiques adaptés à ces publics.

¹⁷ Résumé du rapport, *Aperçus du non-recours aux droits sociaux et de la sous-protection sociale en Région bruxelloise*, Cahier thématique du Rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté 2016, Commission communautaire commune : Bruxelles, p1.

SECTION 2 : OBJECTIFS STRATÉGIQUES PRINCIPAUX 2018

Pérennisation des acquis, poursuite des projets en cours et réalisation des derniers objectifs de la mandature 2012-2018

Faisant suite aux élections communales qui ont lieu le 14 octobre 2012, un nouveau conseil de l'action sociale a été installé le 1er mars 2013.

La loi organique des CPAS du 08 juillet 1976, en son article 72, prévoit qu'au premier budget de l'exercice suivant le renouvellement intégral du conseil de l'action sociale, est joint un programme de politique générale pour la durée de son mandat et comportant au moins les projets politiques principaux et les moyens budgétaires.

De 2013 à ce jour, les priorités d'actions poursuivies ont été et sont les suivantes :

- 1) Un CPAS mobilisé par un parcours d'accompagnement social traduisant une vision émancipatrice de l'action sociale ;
- 2) Une allocation juste et équitable des aides ;
- 3) La création et la pérennisation de dispositifs sociaux particuliers;
- 4) La poursuite des synergies et des partenariats avec la commune et l'associatif ;
- 5) Le regroupement de l'ensemble des sites du CPAS de Schaerbeek au sein d'une Maison de l'Action Sociale ;
- 6) Une politique de mobilisation et de soutien au personnel ;
- 7) La poursuite de l'amélioration de l'organisation des maisons de repos et de soins du CPAS de Schaerbeek ;
- 8) Une gestion du centre basée sur des outils statistiques et de monitoring financiers efficaces et performants ;
- 9) Un fonctionnement plus rationnel des organes délibérants ;
- 10) L'amélioration de la diffusion de l'information et le développement d'un rôle d'observatoire.

Ces objectifs prioritaires, bien que déjà déclinés dans le Programme de Politique générale 2013-2018, ont évolué au fil des années afin de s'ajuster, continuellement, aux réalités du terrain, financières et réglementaires.

La présente note de politique générale a pour objectif de faire le point à la fois sur le niveau réalisation et l'évolution desdits objectifs, mais aussi d'annoncer axes de développement et les réalisations prévus en 2018, dernière année de la mandature, ainsi que des moyens alloués à ceux-ci.

1. Un CPAS mobilisé par un parcours d'accompagnement social traduisant une vision émancipatrice de l'action sociale

1.1 LE PROJET INDIVIDUALISÉ D'INTÉGRATION SOCIALE, UN OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT POSITIF POUR TOUS

Depuis 2006, le CPAS se mobilise pour mettre en place un parcours d'accompagnement social qui permette à toute personne aidée par le CPAS, le citoyen-bénéficiaire, de progressivement trouver des solutions et réponses à ses difficultés. Plus fondamentalement, il s'agit de construire avec lui un projet personnel qui fasse sens pour lui.

La réforme de la loi DIS qui est entrée en vigueur le 01.11.2016 devrait permettre de soutenir efficacement cette volonté. En effet, la réforme prévoit que « Toute personne a droit à un projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) adapté à sa situation personnelle et à ses capacités dans les trois mois de la décision du centre selon laquelle la personne remplit les conditions prévues aux article 3 et 4 ».

Après l'avoir critiquée et combattue, comme l'avaient fait bon nombre de CPAS bruxellois, notre Centre a choisi de faire de cette quasi-obligation de contractualiser, une opportunité. Les équipes DAS (département de l'action sociale, première ligne) et ISP (insertion socio-professionnelle) ont travaillé durant des mois entiers afin de faire réellement de ce PIIS, de **projet individualisé d'intégration sociale, un outil d'accompagnement efficace, bienveillant et respectueux de la personne et de son rythme**. La volonté a été de ne laisser personne au bord du chemin et d'offrir, autant que faire se peut, un soutien adapté à chaque personne qui s'adressait à nous.

Cet accompagnement renforcé a été rendu possible par les nouveaux moyens accordés par le SPPIS dans le cadre de la réforme. Grâce à ces moyens nouveaux, nous avons pu engager **18 travailleurs sociaux supplémentaires** durant l'année 2017.

C'est ainsi que depuis le 1^{er} mai 2017,

- Chaque citoyen bénéficiaire concerné par la réforme PIIS est invité après décision d'octroi du Conseil à une **séance d'information** au sein du CPAS. Cette séance d'information lui permet d'être informé des différents services et aides que peut lui offrir le CPAS tout au long de son parcours.
- Chaque citoyen bénéficiaire concerné par la réforme PIIS est également convoqué à un **rendez-vous de bilan social**. Ce bilan aborde avec la personne l'ensemble des sphères de sa vie permettant ainsi de définir des objectifs qui soient réalistes et réalisables pour celui-ci.
- Chaque citoyen bénéficie d'un accompagnement cohérent entre les différents services qui le suivent. Dès qu'un citoyen est orienté vers un service spécifique dans le cadre de son projet, le référent du service spécifique reprend le relais pour la détermination des objectifs, le suivi de ceux-ci et leur évaluation. Des **échanges entre les différents**

intervenants sont systématisés afin que le parcours du citoyen bénéficiaire soit soutenu par l'ensemble des parties.

- Pour le public spécifique des **primo-arrivants**, une orientation systématique vers les ASBL VIA et BON est organisée.
- Des **évaluations régulières** par les services concernés par les objectifs permettent de vérifier l'avancement du citoyen bénéficiaire dans son parcours, d'examiner les freins et les leviers et de réajuster le projet défini au départ si cela s'avère nécessaire.

Une **interface développée par le service informatique permet d'élaborer les différents types de PIIS**. Cette interface permet à chacun des intervenants dans le suivi du citoyen bénéficiaire de visualiser les PIIS et avenants signés et permettra bientôt de visualiser les évaluations effectuées par les différentes parties. Cette interface nous permettra également de disposer de statistiques supplémentaires concernant notre public. Ces statistiques nous permettront également d'évaluer le dispositif mis en place pour les PIIS. **La mise en place de ce processus sera réalisée durant l'année 2018.**

Les **raisons de santé et d'équité** pour lesquelles un PIIS ne peut pas être signé sont **systématiquement discutées en staff social** et consignées dans un fichier afin de s'assurer de l'équité de traitement de nos Citoyens bénéficiaires. Ce tableau sera proposé au Conseil dans le cadre de la révision des Lignes de Conduite.

Un Comité de Pilotage regroupant les staffs du DAS et de l'ISP se réunit mensuellement afin de s'assurer de la cohérence

L'ensemble de ce dispositif et des ces outils seront évalués et réajustés régulièrement.

Un premier retour au Conseil a été fait en octobre 2017. **Une évaluation plus approfondie permettra, en janvier 2018, de mettre en avant les premiers ajustements à opérer.**

Orientations des PIIS

PIIS SIGNÉS AU 27/09/2017 (TOTAL : 1115 PIIS)	Nombre	%
PIIS GÉNÉRAL SOCIAL (Assise de besoins vitaux : démarches administratives, recherche d'une école, contact avec une mutuelle,...)	87	7,80
PIIS ORIENTATION ISP (Insertion Socio Professionnelle : recherche d'emploi, alphabétisation ou apprentissage du français langue étrangère, poursuite d'une formation ou d'études dans un domaine bien précis)	740	66,37
PIIS ORIENTATION BAPA (Bureau d'Accueil pour Primo Arrivants)	150	13,45
PIIS ORIENTATION LOGEMENT (Service Logement du CPAS)	102	9,15
PIIS ORIENTATION SPIS (Service Participation et Insertion Sociale du CPAS)	36	3,23

Source : CPAS de Schaerbeek, Service ISP, données au 27 juin 2017

1.2 LE SERVICE DE PARTICIPATION ET D'INSERTION SOCIALE : L'ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE POUR TOUTE PERSONNE ÉLOIGNÉE D'UN PROJET PROFESSIONNEL

Puisque nous ne voulions laisser personne au bord du chemin, la réforme de la loi DIS a aussi amené notre centre à réfléchir sur l'accompagnement qui pouvait être apporté aux citoyens-bénéficiaires particulièrement « perdus », avec peu d'accroche sociale et potentiellement très éloignés de l'emploi.

Il a nous semblé **essentiel de développer un volet insertion/participation sociale** à deux niveaux différents.

Au niveau de l'ISP, pour tout ce qui concerne le nécessaire renforcement de l'estime de soi dans le cadre d'une préparation à un environnement professionnel, mais aussi, comme cela se faisait déjà, un volet DAS pour toute personne n'étant pas ou pas encore en mesure d'entrer dans une démarche socio-professionnelle.

Compte tenu des nouvelles missions qui lui ont été confiées, le Pôle participation sociale et culturelle a changé de nom en 2017 et s'appelle désormais : Service Participation et Insertion Sociale.

Vu l'ambition affichée par le Centre, une **accompagnatrice psycho-sociale** a rejoint le service. Celle-ci a pour mission suivre les citoyens-bénéficiaires, de les orienter vers des activités socio-culturelles et de poser un bilan psycho-médicosocial pour des personnes en difficultés. Un animateur socio-culturel a également rejoint l'équipe existante. Un deuxième animateur sera engagé prochainement

Ce renfort a permis d'améliorer l'accompagnement du citoyen bénéficiaire en permettant un accueil personnalisé, suivi d'une orientation en fonction de ses besoins, intérêts et ressources. Le suivi proposé peut prendre la forme d'un projet collectif¹⁸ : un atelier créatif, un groupe de parole, des sorties culturelles, etc. et/ou d'un soutien financier permettant l'accès à des activités culturelles ou sportives.

Depuis le mois d'octobre 2017, le local du SPIS situé Avenue Rogier 22 a été restauré et rendu plus convivial.

La mise sur pieds d'un réseau d'échange de savoirs entre citoyens-bénéficiaires est prévu pour l'année 2018. Des ateliers pour mieux pouvoir se débrouiller dans le bâtiment : apprendre à fabriquer ses propres peintures avec des éléments naturels, faire de petites réparations, fabriquer de meubles en palette ... seront organisés l'année prochaine en collaboration avec Les Débrouillardes.

Le Service participation continuera à accentuer son travail en réseau non seulement pour organiser et mettre en œuvre les ateliers - le service collabore aujourd'hui avec la Maison des

¹⁸ Le Service Participation et Insertion sociale propose aux citoyens-bénéficiaires de nombreux ateliers collectifs : atelier d'écriture, atelier vidéo, gym douce, cuisine, groupe de parole "paroles de parents" en collaboration avec Le Méridien, atelier écologique et éco-responsable de fabrication de cosmétiques et de produits d'entretien, atelier de création de bijoux, ateliers jardin en collaboration avec la Maison de Repos Albert de Latour,...

Femmes, Le Méridien, Les Débrouillardes,...-, mais aussi pour accompagner et orienter les citoyens-bénéficiaires vers des structures externes adaptées à leurs besoins, leurs aspirations et leurs ressources : structures associatives, clubs sportifs ...

1.3 UN ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE DES JEUNES

Depuis de nombreuses années, l'accompagnement des jeunes au sein de notre centre est une priorité. La proportion sans cesse grandissante des jeunes parmi les personnes s'adressant au Centre l'exige plus que jamais.

Depuis la réforme de la loi en 2017, le service Enfance-Jeunesse du DAS et le Département ISP travaillent sur un renforcement de leur collaboration autour du suivi et de l'accompagnement des jeunes.

Plusieurs dispositifs sont ou seront mis en place dans ce cadre.

Depuis le 1^{er} mai 2017, à côté des équipes du Service Enfance et Jeunesse du service social général, **une nouvelle équipe « Jeunes » au sein du Département ISP** offre un accompagnement globalisé du jeune pour l'élaboration de son projet.

A partir de l'année 2018 donc, l'ensemble du suivi jeune se fera de la manière suivante (certains aspects de l'accompagnement ont déjà démarré en 2017) :

Pour le public « étudiant »

- Chaque année, en février-mars, un courrier sera envoyé aux jeunes, en dernière année d'études (secondaires, techniques, etc.), afin qu'ils rencontrent le Conseiller-études qui définira avec chacun d'eux une orientation scolaire pertinente pour l'année scolaire suivante.
- Le Conseiller-études sera aussi alerté par le Référent-Jeunes du DAS si le jeune est en échec lors de sa session de janvier afin de lui fixer un rendez-vous et évaluer au plus tôt les moyens à mettre en place pour l'aider à réussir ou le cas, échéant envisager déjà une réorientation scolaire.
- Le Conseiller-études sera également mobilisé si le jeune exprime un désintérêt par rapport à ses études ou un questionnement sur l'orientation prise.
- Un stage de découverte du métier lui pourra lui être proposé pour affiner son choix.
- Parallèlement, au niveau du service social, une nouvelle organisation des rendez-vous sera mise en œuvre afin de pouvoir recevoir les jeunes aux moments clés de leur année.

Pour le public « non-étudiant »

Différentes actions sont développées :

- La mise en place des modules collectifs au sein du Département ISP afin d'assurer l'affiliation de ce public.

- La mise en place des stages de découverte métier au sein de l'ISP afin de leur donner une première approche du terrain et par la suite définir un plan d'actions (Projet ISP) sur base de cette observation.
- La mise en place d'un coaching rapproché des jeunes en collaboration étroite avec les services de Bruxelles-Formation qui déploient différentes mesures propres à ce public cible (stage de transition professionnelle, Plan First, Youth Garantie, Tremplin, etc.)
- La mise en place d'un coaching méthodologique et pédagogique via l'enseignant si le jeune souhaite reprendre une formation ou des études.
- Au niveau du service social général, un accompagnement spécifique et plus rapproché de ce public particulièrement fragilisé sera mis en place.

1.4 LES PERSPECTIVES APRÈS 10 ANS D'ATELIERS CITOYENS

Dans le contexte bruxellois, les Ateliers citoyens, organisés au sein de notre Centre depuis bientôt 10 ans, ont été source d'inspiration des programmes organisés par les 5 associations reconnues par la COCOF délivrant les attestations de parcours d'intégration acceptées dans le cadre de la demande de nationalité : Convivial, Institut Kurde de Bruxelles, Solidarité savoir, CIRE et le Centre Culturel Omar Khayam, et même dans le cadre de la création des BAPA : les bureaux d'accueil des primo-arrivants. **Pour fêter ce beau succès, en 2018, une fête sera organisée dans le cadre de ses 10 ans.**

Dans le cadre de ces dix ans, notre Centre **souhaiterait pouvoir être enfin en capacité de délivrer des attestations reconnues** dans le cadre, par exemple, de la naturalisation. En effet, nos Ateliers reprennent un ensemble d'informations qui correspond parfaitement aux exigences formulées dans ce cadre. Actuellement, nos attestations ne sont pas reconnues malgré un programme très étoffé de 80 heures. Nous devons orienter nos bénéficiaires, qui souhaitent obtenir la nationalité belge, vers un module similaire mais plus léger en termes de contenu. Des contacts utiles seront poursuivis dans ce sens.

En outre, **le Centre a conclu une Convention de partenariat avec l'ASBL Via** dans le cadre du BAPA. Les citoyens-bénéficiaires primo-arrivant y sont orientés dans le cadre du parcours d'accueil qu'il leur est demandé d'accomplir. **Une convention similaire avec de VZW Bon sera conclue en 2018.**

Courant 2018, les Ateliers citoyens devraient être intégrés dans le programme d'actions du Service participation et insertion sociale. Une réflexion est en cours afin **d'ouvrir les Ateliers citoyens à un public plus large** nécessitant prioritairement une insertion sociale, **qu'il soit d'origine belge ou étrangère**. L'expérience nous montre en effet que la fréquentation des Ateliers donne aux participants, selon leurs propres dires, des informations qui améliorent considérablement leur compréhension de l'histoire, des institutions et des enjeux sociétaux contemporains. Ce travail d'éducation permanente, permettant de s'inscrire plus aisément comme citoyen du monde auquel on appartient nous semble être un des défis majeurs qui s'impose à nous aujourd'hui. Cette capacité est au cœur de notre capacité à prendre place dans la société dans laquelle on vit, au cœur de l'insertion donc. Ces Ateliers sont donc un jalon important et nécessaire du parcours du citoyen-bénéficiaire.

L'expérience nous a démontré, en outre, que la participation à ces Ateliers produit une mobilisation active des participants grâce à l'amélioration de leur champ de vision et compréhension : 95% d'entre eux se mobilisent par la suite dans un parcours ISP réfléchi et investi.

2. Un focus organisationnel sur le vieillissement sous ces différents aspects

2.1 LA MISE EN PLACE D'UN VÉRITABLE PARCOURS DE LA PERSONNE ÂGÉE

Le parcours du citoyen bénéficiaire est par définition un parcours individualisé dont les éléments vont varier inmanquablement selon l'âge de la personne concernée. Les points d'attention que le CPAS va développer dans sa volonté d'accompagner les personnes doit évidemment tenir compte de cette dimension.

A mesure que l'on vieillit, les difficultés peuvent s'accroître et surtout s'enchevêtrer de manière spécifique : perte de revenus, perte des proches, solitude, santé déclinante (physique et mentale), besoin accru d'aide et de soutien à domicile, entrée en structures résidentielles (court-séjour, maisons de repos, maisons de repos et de soins, etc.) ... Se posent aussi la question du rôle des aidants proches ; la question du vieillissement et de la prise en charge des populations d'origine immigrée vieillissante ; l'arrivée d'immigrés déjà âgés.

La problématique des personnes âgées est au carrefour d'énormément de questions de société et nécessite un accompagnement très spécifique. Il est essentiel que l'accompagnement que nous apportons aux personnes âgées tienne compte de leur situation globale de vie et ce, tout au long de leur retraite.

L'idéal serait de pouvoir au fil du temps, **en concertation étroite avec la personne âgée concernée** et d'autres acteurs : famille, entourage, médecins, infirmières, services de soins à domicile..., élaborer progressivement des choix de vie qui correspondent à ses besoins, ses aspirations et à son degré d'autonomie. Aujourd'hui, trop souvent, l'entrée en maison de repos est un arrachement brutal, car la personne n'a pas eu le temps de l'envisager sereinement, d'en discuter, au vu de l'évolution de sa santé. Il s'agit dès lors d'être en capacité d'interpréter progressivement les signes d'une éventuelle perte d'autonomie et d'anticiper son évolution. Ce faisant, des solutions adéquates pourraient être prises progressivement, la personne serait partenaire, autant que faire se peut, des choix qu'elle pourra formuler ou qui lui seront proposés.

Ainsi, notre volonté est de **mettre à disposition de la personne âgée les informations et les services qui lui permettent de vivre le plus longtemps possible une vie autonome et pleine, de la soutenir dans l'organisation de sa vie quotidienne et de l'accompagner dans les choix qui peuvent s'imposer à elle au fil du temps** : choix d'un nouveau logement, recours à des services extérieurs, entrée en maison de repos... Nous souhaitons également être porteur d'initiatives nouvelles répondant aux besoins, pas encore rencontrés, des personnes âgées.

Pour cela, le travail en réseau est indispensable. **Ce travail en réseau** reste, plus que jamais, le seul moyen de fournir le soutien le plus adapté et le plus pertinent à nos bénéficiaires. Des

associations comme Aide aux Familles, la Gerbe, les Services sociaux de quartier, Eva, Accent, les maisons médicales très actives en la matière, jouent déjà en la matière un rôle prépondérant.

De plus, de nouvelles initiatives, répondant au profil socio-démographique des aînés schaarbeekoïses, se mettent en place au sein des quartiers les plus précarisés et multiculturels de la Commune. En effet, la Maison Biloba Huis et Eva VZW sont en constante recherche d'expérimentations. La Maison Biloba Huis ainsi qu'Eva vzw savent que leurs ressources seules ne permettront pas de répondre à l'ampleur des besoins rencontrés. C'est pour cette raison que nous travaillons ensemble pour la mise en place de plusieurs projets d'*outrecoaching* et de création d'un service d'aides et de soins aux personnes âgées les plus vulnérables.

2.2 LA CRÉATION D'UN NOUVEAU DÉPARTEMENT DES PERSONNES ÂGÉES : RASSEMBLER TOUS LES SERVICES DU CENTRE ET NOS MAISONS DE REPOS ET DE SOINS DANS UN NOUVEAU DÉPARTEMENT

Cette volonté de créer un véritable parcours spécifique de la personne âgée se concrétisera, en 2018, dans la création d'un nouveau Département Seniors regroupant la cellule personnes âgées du département de l'action sociale (DAS), le service Hébergement et nos deux maisons de repos. Les liens avec les réseaux associatif, médical... seront développés et structurés en vue de développer les synergies les plus fécondes possibles, au plus grand bénéfice de la personne âgée.

La création de ce Département a été décidée en Conseil fin 2017. Soutenu par **l'engagement d'un-e Directeur-trice de Département début 2018**, cette création permettra de poursuivre le rapprochement du Service Hébergement et de la Cellule Personnes Âgées., déjà amorcé lors de notre déménagement.

Cette nouvelle direction aurait ainsi notamment pour responsabilité de :

- Développer une réflexion à long terme sur l'évolution des besoins en matière de vieillissement de la population ;
- Rechercher des subsides et surveiller les évolutions de la législation dans ces matières ;
- Assurer un *reporting* régulier, via le développement d'outils de reporting, au Comité stratégique et au Conseil ;
- Veiller à la meilleure articulation et collaboration avec les autres services du CPAS ;
- Assurer, en collaboration avec les directeurs des Maisons de repos et de soin, une gestion financière, administrative et organisationnelle optimale, dans le respect des prescrits légaux, statutaires et réglementaires ;
- Initier et suivre des projets d'investissements communs entre les deux Maisons de repos afin de réduire les coûts ;
- Mettre en place des procédures de solidarité/mobilité inter-maisons ;

2.3 VERS PLUS D'ÉCHANGES DES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

La création de ce nouveau département et la création du poste de directeur de département chargé de coordonner l'ensemble de la politique personnes âgées du Centre permettront aussi de coordonner mieux encore l'action de nos deux maisons de repos et de soins.

Les synergies et des collaborations stratégiques entre les directions et les équipes des deux maisons de repos sont en effet essentielles pour garantir une meilleure gestion de ces résidences. Ce rapprochement a certes déjà sensiblement réalisé grâce aux synergies créées entre le DALT (cuisine, logistiques, etc.) et les directions, mais son renforcement est d'autant plus important que le contexte réglementaire ne cesse d'évoluer et de se complexifier.

Concrètement, ce renforcement aura pour objectif de garantir une gestion optimale à tous les niveaux (ressources humaines, organisationnelle, financière et administrative), de partager les bonnes pratiques en matière de procédures de travail et de soins et d'allouer de manière optimale les ressources entre les deux maisons de repos.

2.4 LA MISE AUX NORMES DE LA MAISON DE REPOS ET DE SOINS ALBERT DE LATOUR COMME LEVIER À LA MISE EN PLACE D'INITIATIVES NOUVELLES EN MATIÈRE D'HÉBERGEMENT DES PERSONNES ÂGÉES

Le CPAS de Schaerbeek est le gestionnaire de deux maisons de repos et de soins : la Cerisaie, inaugurée en juin 2012, avenue Britsiers et le Home Albert De Latour, rue Thomas Vinçotte. Au total, ce sont 255 personnes qui peuvent être accueillies au sein de ces établissements.

Inaugurée en 1994, la Maison de repos et de soins Albert De Latour nécessite différents types de travaux, d'une part au regard de la réglementation, mais d'autre part, de par l'amortissement de ses machines et son équipement.

Outre les questions de salubrité et de sécurité évidentes, cet établissement doit se conformer aux nouvelles normes architecturales en vigueur actuellement pour obtenir l'agrément spécial comme maison de repos et de soins. Il est donc nécessaire, pour ces raisons aussi, d'y effectuer des travaux d'aménagement de l'espace qui devront tenir compte des nouvelles normes en vigueur.

En avril 2017, le Conseil a marqué son accord et son intérêt à ce que l'Administration avance sur le projet de mise aux normes et de rénovation de la MR Albert de Latour afin de revenir au Conseil avec des propositions approfondies et chiffrées.

Six scénarii sont actuellement en cours d'exploration. Ceux-ci couvrent un large spectre des possibles, allant d'un projet minimaliste de mise en conformité simple à des scénarios d'acquisitions complémentaires de biens permettant d'offrir aux populations vieillissantes schaarbeekoise des solutions d'hébergement plus calibrées et correspondant à divers niveaux de prise en charge : centre de jour ; résidence-service ; court-séjour (permettant aux aidants de pouvoir souffler sans souci) ...

Enfin, une réflexion a été menée quant à l'opportunité de rééquilibrer le nombre de lits MR et de lits MRS au sein de chaque maison, en faisant « glisser » des lits MRS de la Cerisaie vers Albert De Latour, ce qui, au vu du taux d'occupation de chacune des maisons de repos, correspond à une demande. Par ailleurs, ceci permettrait une répartition plus harmonieuse, au sein de chacune des maisons, entre les personnes autonomes et celles nécessitant une plus grande attention en termes de soins. Toutefois, l'administration de la COCOM ne rendra effectif ce transfert de lits qu'après la mise aux normes d'ADL.

Le Conseil sera amené à privilégier une de ces options dans au cours du premier semestre 2018.

3. Une réflexion approfondie sur la première ligne sociale spécialisée

3.1 REPENSER LE DÉPARTEMENT ENERGIE ET MÉDIATION DE DETTES

Suite au départ de la Directrice du Département Energie et Médiation de dettes, une réflexion approfondie a été entamée sur l'organisation de ce département.

Elle a pour objectif, après quelques années de fonctionnement parfois difficiles de ce département, d'analyser la manière de répondre au mieux aux besoins qui avaient été identifiés lors de la création de la cellule Energie, mais aussi, le cas échéant, d'anticiper la réponse à des besoins nouveaux ou non pris en compte jusqu'ici.

Il s'agit d'évaluer objectivement l'existant pour réorienter, si cela s'avère souhaitable et opportun, certaines décisions du passé en matière d'organisation des équipes sociales. Il s'agit donc d'une opportunité organisationnelle qui exige que la réflexion ne soit pas exclusivement portée sur ce département, mais aussi que des ponts et des liens entre services issus d'autres Départements puissent, le cas échéant, être créés.

Cette réflexion a pour objectif de rendre le travail social plus efficient et plus cohérent à l'égard des besoins de notre public. Elle sera menée avec les directions sociales et les équipes. **Une proposition sera soumise à l'accord du Conseil au cours du premier trimestre 2018.**

3.2 DIVERS TYPES DE LOGEMENTS POUR DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES : ADÉQUATION ENTRE OFFRE ET BESOINS

La Commune, le CPAS et l'ASIS cogèrent des **logements de Transit**. Dans ce partenariat, les logements sont mis à disposition par la Commune, et gérés par l'ASIS. Les candidatures et le suivi social sont assurés par le CPAS. Une évaluation de ces logements de transit sera finalisée en 2017 afin de pouvoir s'assurer que l'outil correspond toujours bien aux besoins identifiés à leur création.

Si cela s'avère nécessaire, des orientations nouvelles seront prises et une réécriture de la charte existante sera réalisée. Une difficulté récurrente pointée à ce jour, est la difficulté qu'éprouvent certaines personnes ou familles à trouver un logement décent à prix modique à

l'issue de la période transit obligatoirement limitée dans le temps. **Une réflexion sur l'activation d'un système de dérogation avec le Foyer est sur la table à ce jour et doit être tranchée dans les mois qui viennent.** Il s'agit de réfléchir à l'articulation des différents dispositifs existants sur la Commune dans la perspective générale d'éviter que des Schaerbeekoïses parmi les plus précaires se retrouvent à la rue.

Par ailleurs, dans le contexte de l'arrivée massive de candidats réfugiés en Belgique, ainsi que dans toute l'Europe, le CPAS de Schaerbeek a souhaité répondre à l'appel du gouvernement fédéral à créer des **Initiatives d'accueil (ILA)**. Il s'est ainsi inscrit dans le mouvement de solidarité visant à assurer un accueil digne à ces personnes en situation d'extrême vulnérabilité.

Grâce à la mise à disposition de **deux logements appartenant au CPAS et de deux logements communaux**, l'ILA est opérationnelle depuis début de **l'année 2016**.

Aujourd'hui, les deux logements communaux ne sont plus occupés. La convention liant le CPAS à ASIS pour leur occupation en ILA a expiré fin septembre 2017. Par ailleurs, plus fondamentalement, des changements réglementaires en cours nous questionnent sur la pertinence de maintenir nos ILA. En effet, la stratégie du gouvernement fédéral est beaucoup plus contraignante et risquée financièrement pour le CPAS. **Il est très probable que la fin du dispositif sera proposée au Conseil durant les prochains mois.**

Les logements d'urgence du CPAS ont été inaugurés en 2012. Depuis lors, nous avons suffisamment un recul suffisant nous permettant d'évaluer si le profil des personnes accueillies correspond bien à ce pourquoi ils avaient initialement été créés et si la durée d'hébergement et les solutions de relogement sont pertinentes et en accord avec le travail social que nous voulons mener.

Concrètement, **une évaluation de ce dispositif sera également faite en février 2018** et permettra de mettre sur table l'ensemble des outils dont dispose le CPAS en matière de logement.

3.3 UN ACCUEIL DE JOUR INCLUS DANS LE DISPOSITIF HIVERNAL RÉGIONAL : LE CHAUFFOIR

Depuis 2012, le CPAS de Schaerbeek met en place, un **accueil de jour, le « Chauffoir », en collaboration avec la Croix-Rouge et le Foyer schaerbeekoïse**, depuis l'an passé. Le Foyer a en effet répondu favorablement à notre demande et mis un grand local à disposition ; le nôtre, au 22 avenue Rogier, étant devenu au fil des années, trop petit.

Ce dispositif rencontre chaque année un succès plus important. On vient bien sûr se réchauffer, mais aussi se reposer, s'alimenter, papoter, bénéficier de conseils de professionnel, rompre sa solitude particulièrement pénible au cœur de l'hiver ...

Grâce à un subside de la Région rendu récurrent, nous avons pu l'an passé et pouvons aujourd'hui engager un coordinateur, un éducateur et deux stewards. Depuis l'octroi de ce subside, le CPAS est autour de la table de la « Coordination Hiver » piloté par le Samu social

et les Ministres de l'Aide aux Personnes. L'année passée, nous étions également partenaires au sein du projet Hiver 86 400. Pour cet hiver, les discussions à ce sujet sont encore en cours.

Sans subside, nous n'aurions pu relancer ce dispositif. Or, nous avons accueilli, l'an passé, de nombreux migrants présents à la Gare du Nord qui ont fréquenté le lieu quasi quotidiennement, un public sensiblement différent des années précédentes. Certains jours, nous avons connu des pics de 600 personnes. Face à cette dynamique impressionnante, nous avons pu compter aussi sur la solidarité de certains habitants et associations du quartier Helmet où se trouvait le dispositif.

Le Chauffoir va rouvrir ses portes ce 20 novembre 2017 et les fermera le 30 mars 2018. Cela correspond aux dates du dispositif hivernal régional. Cela se fera en partenariat avec la Croix-Rouge, notre partenaire de toujours et le Foyer schaerbeekois qui nous met cette année encore un local à disposition, complètement aménagé par lui à son siège, rue de la Consolation. Nous pourrions compter aussi sur la coopération de Vruchtenlingenwerk Brussel qui pourra nous être d'une aide précieuse, si comme lors de la dernière édition, nous recevons un public considérable de migrants, potentiellement demandeurs d'asile.

4. Petite enfance : une crèche accessible aux parents du CPAS

Le projet d'une crèche de 60 places développé par le CPAS est innovant car il **s'adresse** de façon prioritaire **aux citoyens bénéficiaires mobilisés par un projet**, en recherche d'emploi, en formation, sous-contrat spécifique, **mais aussi**, et nous y tenons beaucoup, **aux familles en situation de désarroi**, qui traversent une crise qui nécessite que les parents puissent déposer leurs enfants dans une structure de qualité pour avoir le temps de résoudre leurs difficultés. Pour ces différents types de situations, peu de solutions d'accueil des enfants existent.

Ce projet répond bien sûr à la pénurie persistante de places d'accueil, au fait que de nombreuses structures d'accueil à tarif public ne soient accessibles qu'aux seuls parents qui travaillent. Les structures privées sont, elles, inaccessibles aux familles précarisées et nous avons la conviction pourtant que la crèche peut constituer pour celles-ci, parents et enfants, un chemin d'émancipation à la fois personnel, social et professionnel.

Le Centre mobilise, depuis de nombreuses années, un budget important pour permettre aux parents, aux mères souvent, en formation ou au seuil de l'emploi d'accéder à une structure d'accueil, le plus souvent privée. Une partie de ce budget pourra être utilisée pour notre propre structure.

Une pré-étude architecturale a été réalisée en 2017 sur la base des besoins identifiés par un Comité de suivi pédagogique. Elle a permis d'établir le programme de fonctions des différents espaces (jeu, repos, repas, ...) et les surfaces nécessaires. Cette pré-étude a permis de confirmer la possibilité d'implanter une crèche dans le bâtiment sis 176 Chaussée de Haecht.

Le choix du bureau d'architecte (auteur du projet) se fera en juin 2018. Le début des travaux est prévu en 2019. L'ouverture du service est projetée fin 2020.

L'investissement est financé pour partie par le Fonds Européen de Développement Régional (**FEDER**). Une demande de subvention complémentaire à l'investissement est en cours auprès de la Commission communautaire française (**COCOF**). Sur le volet fonctionnement, l'**ONE** sera sollicité (dans le cadre des prochains appels à projets) ainsi que divers dispositifs d'aides à l'emploi régionaux.

Une réflexion approfondie sur le projet d'accueil est menée par un Comité pédagogique composé de professionnels du secteur et de cadres du CPAS depuis plus d'un an.

Le travail de ce comité a permis de mettre l'accent sur les principaux axes qui devraient structurer le projet final pour répondre aux objectifs de départ. Ce sont : l'accueil personnalisé ; la volonté de donner une place au sein de la dynamique de la crèche à tous les parents et un soutien quand cela est nécessaire ; une certaine souplesse de fonctionnement à l'égard des parents ; la prise en compte de la multiculturalité dans l'accueil lui-même, la socialisation et l'autonomie de l'enfant ; une attention particulière à la formation du personnel dans ce type de projet ; l'engagement d'un coordinateur pédagogique dont la mission serait de veiller à la réalisation du projet d'accueil.

5. Une politique de soutien et de mobilisation du personnel

5.1 CULTURE CPAS 1030, UN PROCESSUS DE CHANGEMENT DE CULTURE MANAGÉRIALE, VISANT PLUS D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILISATION POUR TOUS LES TRAVAILLEURS

Le travail dans un CPAS comme celui de Schaerbeek, par le nombre de demandes qu'il traite, leur complexité, la difficulté de répondre à tous dans un délai rapide, est un travail qui exige des travailleurs, et de ses travailleurs sociaux en particulier, une grande capacité de résistance au stress, une empathie toujours renouvelée, une capacité de trouver du sens aux efforts et à l'énergie que l'on déploie.

La complexité des situations sociales et des réponses à apporter à tous les niveaux de l'édifice CPAS exige une mobilisation de l'expérience et des connaissances de chacun. Les adaptations continues du système nécessitent une évolution de la structure administrative permettant davantage de souplesse et de participation.

Dès l'instant où la décision de déménager a été prise par le Conseil, ce déménagement a été considéré comme une opportunité pour **repenser les prémisses de l'organisation du travail et du lien que le Centre établit avec ses travailleurs.**

Nous voulions adapter le Centre aux défis et aux enjeux de notre temps, en termes de management notamment. Nous inspirant de certaines autres administrations qui en ont fait le pari, tels le SPF Sécurité sociale et le SPF mobilité, nous avons initié un processus ambitieux qui vise à rendre notre organisation à la fois bienveillante et efficace. Pour être les deux, nous étions convaincus que nous devons nous appuyer bien plus directement que hier sur l'intelligence, les compétences, l'expérience, le désir d'engagement et l'aspiration à trouver du sens à ce qu'ils font de nos travailleurs. Des travailleurs heureux à leur poste sont, toutes les expériences le montrent, plus motivés et promoteurs d'un service de qualité.

Cela passe par une réflexion sur la confiance, le type d'évaluation qui inclut le droit à l'erreur, la gestion par heures prestées et/ou par objectifs, les possibilités de télétravail, la délégation... Il s'agit finalement d'être plus dans la confiance que dans le contrôle.

Le travail en cours vise **l'émergence d'une culture plus collaborative. La dynamique développée ne peut donc pas s'appuyer sur un processus exclusivement « top-down »**, mais doit se nourrir des apports des équipes de terrain tant opérationnelles que support.

Cette conviction partagée a amené le Conseil à marquer son accord pour que ce projet puisse être soutenu par **le recours à une consultante externe qui a d'abord travaillé avec le comité stratégique ; puis, l'ensemble des directions et enfin, avec l'ensemble des travailleurs.**

Pour organiser cette troisième phase, un premier comité de pilotage a été constitué. Il rassemblait huit travailleurs venant de divers services et issus de différents niveaux hiérarchiques du Centre. La mission que ce COPIL s'est fixée dans cette dynamique était de :

- Interroger les travailleurs du Centre, via un questionnaire, sur divers aspects de la vie au travail. Ce questionnaire s'est structuré autour de 11 thèmes dont le sens du travail, le bien-être au travail, la reconnaissance à leur égard, la communication, l'organisation et le fonctionnement, la collaboration, le changement, l'innovation, le sens des responsabilités et l'autonomie, le sentiment d'appartenance à l'institution.

Ce Comité de pilotage a créé l'enquête à laquelle l'ensemble du personnel du CPAS a été invité à participer de manière anonyme. Le **taux de participation** à cette enquête a été de **43%**, ce qui constitue un taux de réponse remarquable. Statistiquement en effet, un échantillon est représentatif à partir de 15% de la population-cible.

- **Dégager les premières tendances.** Ce qui a donné :
 - Des scores très bien cotés pour certains thèmes : le sens des responsabilités, le sentiment d'appartenance, le sens et la collaboration.
 - Des scores moins bons pour d'autres: le changement, l'innovation, la communication et l'organisation et le fonctionnement
 - Un degré de motivation dans l'ensemble très bon (83% des travailleurs affichaient une motivation allant de 6 à 10 et 57% une motivation allant de 8 à 10)
- **Identifier les premières pistes d'actions** pour répondre aux thèmes les moins bien évalués.

Cette enquête a permis de nous conforter dans l'orientation que nous prenions et de s'assurer qu'un nombre suffisant de travailleurs de terrain s'avère désireux et prêt à accueillir un projet de cette ampleur.

Depuis la communication des résultats de l'enquête au personnel, le 14 juin dernier, celui-ci a pu, **durant l'été**, à travers différents *groupes de travail*, obtenir des informations complémentaires et nourrir la réflexion générale quant à la manière dont cette démarche allait s'étendre dans toute l'Organisation avec l'objectif de s'appuyer sur la participation la plus grande élevée possible des travailleurs.

Depuis le mois de septembre, un petit groupe de travailleurs issus du Silver, des maisons de repos et de soins, coordonne, avec l'aide de notre consultante externe, la mise en œuvre et la diffusion de la démarche. Cela se fait via trois groupes de travail. Ces groupes de travail ont été mis sur pied en octobre et ont jusqu'à décembre pour créer une méthode « agile » de fonctionnement, rencontrer les autres facilitateurs des groupes de travail (GT), définir leur mode de fonctionnement et le contenu des GT en lien avec les résultats de l'enquête et les projets portés par l'administration, planifier l'agenda 2018...

Les résultats du processus rencontrent jusqu'ici nos plus belles espérances.

- Un comité stratégique (présidente, secrétaire, receveur, DRH, secrétaire adjointe, cheffe de cabinet) qui communique en toute transparence et de manière fluide en s'appuyant sur une nouvelle clarification des rôles de chacun ;
- un comité directeur élargi, mobilisant l'ensemble des directeurs dans un lien clarifié avec le politique ;
- un bon nombre de travailleurs de tout niveau mobilisés par la démarche.

La poursuite de la démarche se fera durant l'année 2018. Un changement culturel se refléchit dans la durée, se construit pas à pas et demande un temps nécessaire à l'intégration par le plus grand nombre d'un nouveau modèle. Un budget a été prévu pour nous permettre de pouvoir bénéficier encore du soutien indispensable d'un consultant externe.

5.2 UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES REDYNAMISÉE

Transparence et équité: deux principes fondamentaux qui soutiendront les actions du Départements des Ressources Humaines pour 2018, et les années suivantes.

Règlementations, procédures, etc. évoluent à un rythme très soutenu. Avec pour conséquence que les collaborateurs ont parfois beaucoup de mal à comprendre le fonctionnement de notre institution, et à voir clairement quelles sont leurs opportunités de développement et d'évolution au sein du CPAS.

Nous souhaitons nous engager dans un **travail de communication et de clarification des processus RH auprès des collaborateurs.**

En parallèle, **une série de politiques et de procédures seront revues**, comme par exemple, le processus d'évaluation du personnel, lancé en 2015. Fin 2017, environ 80% des collaborateurs du CPAS ont été évalué. En 2018, le Département RH souhaite **lancer un processus intégrant évaluation, développement des compétences, plans de carrière.**

Dans ce cadre, l'évaluation aura une place fondamentale et clé pour pouvoir établir un plan de développement pour chaque collaborateur.

L'établissement d'un plan de formation transversal, une obligation légale, découlera du nouveau processus mis en place. L'objectif de sa mise en place est d'avoir une réflexion globale et rationnelle sur l'approche de la formation : partir des besoins liés au projet du CPAS, professionnaliser la captation des besoins, rationaliser la demande de formation en

l'inscrivant dans le projet professionnel individuel, prioriser les besoins de formation, les rationaliser et enfin mesurer les effets de la formation. Pour développer cet ambitieux projet, **le budget formation** a été sensiblement revu à la hausse pour atteindre **1%** de la masse salariale.

5.3 AMÉLIORER LA COMMUNICATION EN CRÉANT UNE FONCTION DE CHARGÉ-E DE COMMUNICATION INTERNE

Améliorer et renforcer la communication interne est aujourd'hui un impératif de toute organisation.

La communication permet que les orientations et projets de l'institution soit connus de toutes et tous. Des canaux de communication efficaces permettent aussi de faire remonter les infos à portée stratégiques et/ou opérationnelles du terrain vers les « dirigeants ».

Elle constitue même la pierre d'angle du processus en cours. La consultation des travailleurs dans le cadre du processus « Culture CPAS 1030 » a d'ailleurs indiqué qu'il s'agissait, selon eux, d'un point d'amélioration majeur. Elle a en effet été pointée comme un des trois besoins et chantiers prioritaires.

La création, courant 2018, d'une fonction de chargé-e de communication interne attachée durablement à l'administration pourra se concrétiser par **quatre grandes missions** :

- Améliorer les **procédures de communication** existantes à l'intérieur de l'institution, en créer de nouvelles, le cas échéant ;
- Développer, renforcer et uniformiser les **outils de communication** : Intranet, répertoire téléphonique, affiches, kit d'informations pour les nouveaux travailleurs, newsletter, brochures d'information pour les citoyens-bénéficiaires... ;
- Contribuer à la réalisation d'**actions de communication** à l'intérieur de l'institution : « *welcome day* » pour les nouveaux travailleurs, réunions d'information, échanges autour de thématiques, séances d'accueil pour les citoyens bénéficiaires...
- **Conseiller les différents départements** et services en matière de communication interne. Chaque département, service ou cellule a actuellement sa propre manière de communiquer en interne, vis-à-vis des travailleurs ou des citoyens bénéficiaires.

Mettre sur pied une fonction dédiée à la communication à l'intérieur de l'institution permettra de :

- Centraliser, uniformiser et augmenter la visibilité de l'information.
- Gagner du temps et d'énergie par une plus grande connaissance de l'information et des endroits où elle sera disponible.
- Renforcer la qualité du travail du CPAS vers les citoyens-bénéficiaires.
- Augmenter le sentiment d'appartenance des travailleurs et la visibilité de l'institution

6. Les progrès dans la mise en place d'un système informatique performant

Suite à l'audit informatique, douze chantiers ont été proposés. Cette analyse et l'entrée en fonction du Directeur du Département informatique, ont fait passer le Centre dans une nouvelle ère en termes de défis informatique et de numérisation.

Pour exemple, quelques-uns des **chantiers les plus importants développés en 2017** ont été les suivants :

- **Réorganisation de la structure IT** avec séparation des équipes de gestion d'infrastructure et de support IT. Cette réorganisation a eu pour but d'utiliser les bonnes ressources sur les bons chantiers (la bonne personne à la bonne place).
- **Recrutement de nouveaux informaticiens** afin d'être à effectif complet. C'était une des priorités de début d'année pour le nouveau directeur IT.
- **Analyse de la situation pour le nouveau logiciel social et choix de notre solution** afin d'avoir notre nouveau logiciel pour fin 2019.

La mise en place du nouveau logiciel social prévu pour Janvier 2018 n'aura pas lieu et cela s'avère finalement bénéfique. En effet, les CPAS pilotes (Namur, Anderlecht, WSL) sont toujours en phase de démarrage du logiciel et font état de nombreuses insatisfactions. L'analyse détaillée lancée par nos services a mis en avant les énormes problèmes du logiciel que devait acquérir notre CPAS (EOS de Civadis, le seul vraiment disponible jusqu'il y a peu). Cette découverte a amené l'équipe informatique à étudier d'autres pistes pour notre nouveau logiciel. La piste finale devrait être choisie pour fin novembre 2017.

- **Développement et mise en place de la gestion contractuelle des PIIS.** Premier gros challenge pour l'équipe de développement en mode AGILE (nouvelle méthode de travail IT). L'outil sera terminé fin de cette année 2017. Il permettra de gérer les PIIS de manière complète (introduction, suivi, évaluations). Ce développement a permis de tester la nouvelle méthodologie de travail et la coopération interdépartementale. Succès.
- **Analyse, recherche et acquisition d'un outil de gestion des séances** des organes délibérants, soit les Conseil de l'action sociale, Bureau, Comités spéciaux et Concertation Commune-CPAS : le logiciel BOS du CIRB.

La fin de l'ère du papier a commencé au CPAS de Schaerbeek. Comme prévu, l'informatisation des séances s'est réalisée via plusieurs étapes. Un logiciel de gestion sécurisé des séances décisionnelles a été acquis

- Préparation des chantiers 2018 :
 - par le recrutement de ressources externes, pas moins de 3 personnes vont rejoindre nos équipes pour nous aider à mettre en place les nouvelles solutions et

nous apporter leur expertise. Il est attendu que grâce à cette coopération, l'équipe informatique de notre Centre puisse aussi grandir en compétences. Elles seront considérées pendant cette période comme étant du personnel interne afin de faciliter la collaboration ;

- L'acquisition de nouveau logiciel (GED) qui permettra la mise en place d'un outil de Gestion Electronique de Document (acquisition fin 2017) avec comme objet, la numérisation des PIIS et du dossier social (nouveaux dossiers dans un premier temps, puis dossiers actifs) et de cycle de suivi des factures fournisseurs. Le but est d'optimiser les traitements et de diminuer les copies papiers qui surchargent les différents départements. C'est avec l'informatisation des séances du Conseil, la deuxième avancée en termes de numérisation ;
- L'acquisition d'une nouvelle infrastructure serveur afin de pouvoir mieux sécuriser les données en cas de problèmes critiques et d'augmenter le niveau de disponibilité des services IT.

Les chantiers suivants seront ceux qui mobiliseront par priorité l'équipe informatique en **2018**.

Concernant le **logiciel social**, le démarrage était initialement prévu pour le mois de janvier. Cette date a été reportée suite aux échos très négatifs reçus par les premiers CPAS utilisant le logiciel EoS (Namur, Anderlecht et Woluwe-Saint-Lambert). D'autres alternatives sont actuellement à l'étude, entre autre avec d'autres CPAS (Molenbeek-Saint-Jean) afin de pouvoir fournir le plus rapidement possible l'outil tant attendu à notre centre.

Le **dossier unique**, faisant partie des fonctionnalités importantes recherchées et liées étroitement au logiciel social, prend de ce fait un peu de retard. Des alternatives, en interne ont été trouvées pour avancer tout de même à ce sujet, sans attendre la création et l'implémentation du logiciel. C'est de cette façon, que nos équipes informatiques développent DDC_V2 portée au travers du numéro de registre national ou de ses équivalents.

Pour ce qui relève de la **simplification administrative** et de la **numérisation**, l'idée est de mettre à jour et d'utiliser l'intranet pour y mettre en ligne des **formulaire électroniques**. L'utilisation d'une grande quantité de formulaires papiers paralyse en effet de nombreux services. Dans cette tâche, il sera important que le-la chargé-e de communication interne travaille avec le Département informatique.

Concernant l'état d'avancement des chantiers, **nous avons l'ambition de terminer les 12 chantiers fin 2018**. Celui portant sur l'accompagnement informatique de la gestion des PIIS est déjà en cours et a été le premier abordé. Les autres sont, pour rappel : l'amélioration de l'existant, la sécurisation de l'existant, l'automatisation des traitements manuels, la mise en place d'une nouvelle méthodologie de travail, le nouveau logiciel social, la transformation digitale, un support IT centralisé, le monitoring applicatif, la continuité de service, la collaboration inter-département, une meilleure gestion des contrats fournisseurs.

7. En matière de bonne gouvernance

7.1 CONTRÔLE INTERNE

Depuis 2017, le Centre a démarré un processus de mise en application des règles générales du contrôle interne (séparation des fonctions, traçabilité des transactions, conservation des documents, surveillance et sécurisation des opérations) à tous ses processus. Ce projet est initié après la tenue de trois séminaires, organisés par l'ERAP, s'adressant aux grades légaux des Communes et CPAS. A l'issue de ces 3 séminaires, l'ERAP organise également des coachings pour les comités de direction et pour les référents « contrôle interne » auxquels participent le Receveur, le Secrétaire, son adjointe et la Directrice des Ressources humaines.

Le développement des méthodes de contrôle interne a une influence importante sur le développement des systèmes d'information car leur fonctionnement a un impact sur l'efficacité des processus de l'institution. Le contrôle interne exige de mettre en place des procédures et des dispositifs de gestion des risques adaptés, qui reposent à leur tour sur des systèmes d'information permettant d'alimenter des tableaux de bord de suivi des processus.

Par ailleurs, suite à une demande expressément formulée par notre Centre, dans le courant du premier trimestre 2017, la cellule de contrôle du SPP IS a procédé à une « Analyse des processus » mis en place par les CPAS pour la gestion des matières subventionnées par le SPP IS (intégration sociale).

Cette démarche d'audit **s'inscrit dans le cadre de la réflexion globale menée par notre Centre en vue d'une amélioration continue de la qualité de nos services d'aide sociale.** Elle participe également de notre volonté de respecter les pratiques de bonne gouvernance et vise, par conséquent aussi, à une optimisation de la gestion des risques et du contrôle interne.

Cette analyse des processus de contrôle des subventions fédérales a balayé l'ensemble du processus d'octroi des aides sociales, depuis l'apparition de la première demande jusqu'au paiement effectif de ces aides.

Elle avait pour objectif de mettre en évidence les éventuels dysfonctionnements et, le cas échéant, de proposer des actions correctrices destinées à réduire les risques et à atteindre une plus grande efficacité tant d'un point de vue opérationnel (allègement du travail, raccourcissement du « temps de passage du dossier dans ses différentes phases de traitement ») que financier (augmentation du taux de récupération et raccourcissement des délais,...).

Des conclusions tirées lors de notre récent audit informatique et de cet audit opérationnel, il ressort essentiellement le manque d'effectifs au sein des services support ainsi que la nécessaire numérisation qui seulement à terme pourrait avoir un impact organisationnel et donc réduire la charge de travail des services support.

La création d'un poste d'auditeur interne est prévue au budget 2018.

7.2 INDICATEURS ET OUTILS DE MONITORING

En 2016, le Comité stratégique souhaitait faire un point trimestriel « monitoring » afin d'évaluer l'état des situations autant sur des aspects départementaux et organisationnels que sur des aspects strictement stratégiques et liés à la vision. L'idée était que l'administration « rende compte » de manière objective et chiffrée de son fonctionnement et de l'avancée des travaux demandés, le tout dans un souci bonne gouvernance et de transparence.

En 2017, le Comité Directeur du Centre a décidé de mettre sur pied un Groupe de Travail dont la mission première est de centraliser toutes les informations concernant les monitorings existant et à jour, existant et pas à jour et enfin inexistant et à créer. Ce groupe de travail est animé par le Receveur. Un répertoire sera créé sur le réseau informatique, accessible à toutes les directions.

Ce répertoire du monitoring permettra d'avoir une vue claire sur l'existant et de se fixer des objectifs départementaux à cet égard.

TYPE DE REPORTING	CONTENU
baromètre social	évolution du nombre de C.B.
contrôle budgétaire yc trésorerie	comparaison BUD/ACT REC et DEP
analyse DC, perceptions, PCA, MCI	DC ouverts, perceptions, PCA, MCI
contentieux MR(S)	impayé, litiges, retards, rappels
AP résidents	récapitulatif du calcul AP contenu dans HOME+
subsidés spécifiques	subsidés énergie et culture
monitoring de l'aide sociale	comparaison BUD/ACT REC et DEP
contentieux DAS	impayé, litiges, retards, rappels
contentieux ISP	impayé, litiges, retards, rappels
suivi facturations ISP	comparaison BUD/ACT facturation et perception
monitoring de l'aide sociale	REC/DEP sociales
contrôle de l'encaisse	contrôle périodique de l'encaisse
frais de personnel nets	dépenses de personnel et prestations (codes 60 et 70)
contrôle budgétaire	comparaison BUD/ACT REC et DEP
évolution de l'endettement	encours des emprunts LT

TYPE DE REPORTING	CONTENU
subsidés	différents subsidés et aides
patrimoine	actifs immobilisés et financiers
cadre	cadres budgétaire et réel
évolution du personnel	entrées et sorties de personnel
étude actuarielle	état des lieux des personnels statutaire et contractuel
consommation des formations	comparaison ACT/BUD des formations

Légende (*):

Existe et est à jour
Existe et doit être mis à jour
N'existe pas

(*) Les rapports existant, quelle qu'en soit la forme, doivent être analysés en fonction de besoins et éventuellement amendés voire supprimés.

Bien sûr, la valeur ajoutée des reporting réside aussi dans les commentaires explicatifs et interprétatifs qui y sont adjoints. Afin d'analyser plus en détail ces reporting et les attentes liés à ceux-ci, le Comité stratégique prévoit de travailler prioritairement sur trois aspects :

- **Monitoring social** en lien avec les analyses développées au sein du futur Observatoire social interne. Il s'agira non seulement de récolter les données chiffrées et statistiques pertinentes, mais aussi de pouvoir produire des analyses qui permettent de comprendre l'évolution de l'activité sociale du Centre ;
- **Monitoring financier** qui inclura les données liées aux Maisons de repos, grâce entre autre à l'entrée en fonction du/de la Directeur-trice du Département Personnes Âgées ;
- **Monitoring ressources humaines** qui est rendu possible grâce à l'entrée en fonction de notre nouvelle Directrice des Ressources humaines en septembre 2017.

7.3 POURSUITE DES SYNERGIES DE DIVERS TYPES

Les synergies entre le CPAS, la Commune, l'associatif, la Région, les Fédérations, d'autres CPAS et Communes, en particulier la nôtre, resteront également au cœur de nos préoccupations.

Différents types de synergies répondant à différentes catégories d'objectifs continueront à être développés. Il y a, **d'une part**, les synergies qui ont pour objectifs principaux, l'optimalisation d'un fonctionnement, l'externalisation des savoirs, les économies d'échelle,

etc., et **d'autre part**, les synergies qui relèvent plus du travail en réseau visant un meilleur accompagnement social, un partage d'expérience, etc.

La note particulière concernant le premier point se trouve en annexe du présent budget. Elle concerne principalement les synergies développées avec la Commune. Chacun pourra s'y référer.

Pour ce qui concerne les synergies en matière sociale, la Coordination de l'Action sociale, la **CASS** continuera à jouer un rôle essentiel en matière de contacts et de développement de collaborations entre le monde associatif, les autres acteurs sociaux et le CPAS.

Le CPAS poursuit en effet depuis des années une politique volontariste de coopération avec tous les acteurs locaux, en particulier le monde associatif au sens large, très diversifié à Schaerbeek et incontournable dans le cadre d'une lutte efficace contre la précarité et la pauvreté.

Depuis des années, plusieurs fois par an, des rencontres sont organisées entre des travailleurs du CPAS et des travailleurs d'associations ou d'autres organisations. Ces rencontres se font sur base thématique ou territoriale (quartiers).

Le chemin parcouru depuis la création de la CASS en 2004 est considérable. Des liens réels se sont tissés entre les travailleurs et les responsables tant de l'associatif que du CPAS. La volonté de travailler ensemble, de manière concertée, pour améliorer la qualité de nos actions respectives s'est renforcée d'année en année.

Une partie du Comité de pilotage s'est réunie en septembre 2017 pour faire le point sur cette coopération et avec la volonté d'accroître encore la qualité de notre travail commun. Les acteurs concernés désirent en effet rendre notre réseau plus serré et efficace.

En 2018, l'équipe de coordination renforcera sa présence sur le terrain grâce à des contacts réguliers avec les associations et les départements sociaux du CPAS. A la demande d'acteurs de terrain du CPAS et d'associations, les coordinateurs catalyseront, faciliteront, accéléreront et animeront la mise en place de projets en partenariat. Ils organiseront une veille proactive des problématiques sociales émergentes et des pratiques sociales innovantes, étant ainsi une source d'inspiration pour les acteurs locaux. L'équipe de coordination analysera les situations sociales, démographiques et les besoins sur base des données sociales disponibles pour Schaerbeek, en bonne collaboration avec le chargé d'études du CPAS, qui sera engagé courant 2018, dans le cadre de la création du pôle interne : 'Observatoire du Social.

Les départements sociaux du CPAS, quant à eux, intégreront davantage une dimension 'CASS' dans leurs projets en incluant plus systématiquement l'équipe des coordinateurs dans des réunions de département et groupes de travail. De cette façon la plus-value du travail en réseau sera un des aspects à envisager dans les différents projets menés par le CPAS.

Cette manière de procéder a déjà été initiée en 2017, avec l'opérationnalisation du parcours de la personne âgée à travers la création d'un nouveau Département. C'est en intégrant aussi les recommandations du groupe de travail Seniors de la CASS que le parcours de la personne âgée et la création du département Personnes Âgées a été réfléchi.

Dans cette dynamique, en 2018, la CASS développera différents projets/activités qui seront autant des lieux de co-construction associant acteurs du CPAS et de l'associatif. Des projets réfléchis pour apporter une réelle plus-value aux citoyens-bénéficiaires et aux travailleurs sociaux. Rendre plus vivantes et plus fluides les collaborations entre les acteurs du CPAS et de l'associatif autour du citoyen-bénéficiaire est et restera une des missions premières de la CASS.

Une autre manière par laquelle notre CPAS entend soutenir le travail de l'associatif socio-culturel schaarbeekois est le tarif préférentiel qui lui est appliqué lors de la mise à l'emploi dans le cadre de l'article 60. Même si les tarifs ont été augmentés substantiellement en 2016, passant de 230 à 300 euros, cette contribution ne représente encore qu'un petit 30% des frais à charge du Centre par personne mise en contrat. En plus de notre volonté de soutien à ces associations, la qualité de l'accompagnement assurée par elles, justifie amplement ce régime préférentiel.

7.4 UN OBSERVATOIRE SOCIAL AU CPAS DE SCHAERBEEK

Un autre projet de cette année 2018 est la création d'un Observatoire au sein du CPAS de chargé de centraliser, de **collecter et d'analyser un ensemble d'indicateurs, de réalités ou de missions réalisées par le CPAS.**

Chaque département ou cellule a aujourd'hui sa propre manière de collecter et d'organiser des données qui ne sont pas toujours centralisées, analysées et partagées. Les missions de l'Observatoire seront de **se pencher sur des indicateurs à créer, de récolter et centraliser les données, d'analyser celles-ci en les traduisant sous forme de notes, de rapports ou de recommandations à usage interne ou à vocation de diffusion externe** (Brulocalis, Région de Bruxelles Capitale, Gouvernement fédéral...).

L'Observatoire se nourrira des rapports, études et analyses réalisées et produites par des organismes publics et privés (Observatoire de la Santé et du Social de la Région de Bruxelles Capitale, SPP Intégration Sociale, SPF Économie, rapports d'associations ou d'ONG, recherches universitaires,...). Il communiquera également les résultats des recherches et des analyses en interne vers les directions et les services du CPAS ainsi que vers l'extérieur.

Concrètement, **cet Observatoire se traduira par la création d'un poste de chargé d'étude rattaché durablement au secrétariat général durant le premier semestre 2018.** Les thèmes et sujets de ses recherches seront définis à travers des échanges avec le Conseil et les Directions. Le travail de l'Observatoire s'effectuera en étroite collaboration avec les services concernés par les thèmes de recherche.

7.5 RÉVISION DES LIGNES DE CONDUITE EN MATIÈRE D'OCTROI DE L'AIDE SOCIALE

Les propositions des travailleurs sociaux ainsi que les décisions prises par le Conseil doivent pouvoir s'appuyer sur **des lignes de conduite, complètes et cohérentes**. Ainsi qu'évoqué plus haut, ces lignes de conduite traduisent les **orientations de politique sociale** prises par le Conseil de l'Action Sociale, dans le champ d'action offert aux CPAS par les différents textes légaux régissant leurs missions.

Un travail de fond de réécriture des lignes de conduite a été mené durant ces dernières années. Celles-ci avaient pour objectif d'offrir à notre Conseil de l'action sociale ainsi qu'aux travailleurs sociaux, **un guide dans l'exercice leurs tâches respectives, un outil de référence**. Les lignes de conduite permettent à chacun de pouvoir avancer dans la même direction, grâce aux orientations et interprétations qui y sont développées.

Ces lignes de conduite doivent pouvoir évoluer au gré des changements de contexte, tant légal que social. Afin de répondre à cette nécessité et d'instaurer une démarche résolument dynamique, **une nouvelle actualisation annuelle sera réalisée au cours du premier semestre 2018**.

Par ailleurs, des lignes de conduite spécifiques seront proposées au Conseil afin d'améliorer l'égalité et l'équité entre les Citoyens-Bénéficiaires et de clarifier les attentes du CPAS par rapport aux jeunes aux études.

7.6 UN AJUSTEMENT DES PROCESSUS DE DÉCISION EN MATIÈRE D'OCTROI DE L'AIDE SOCIALE

Le programme de politique générale prévoyait une suppression des sous-comités spéciaux. Un groupe de travail a été mis sur pied pour analyser les alternatives possibles. Ce groupe a rencontré des responsables d'autres CPAS qui leur ont exposé leur système de décision.

Suite à ces rencontres et après analyse, il s'est avéré que les fonctionnements étudiés dans les autres CPAS n'apportent pas réellement de meilleure solution. Ils manquent généralement de flexibilité et sont compliqués à mettre en place.

Notre système actuel de prises de décisions en sous-comité pour les dossiers individuels, moyennant quelques améliorations, paraît finalement assez approprié. Il permet de gérer de gros volumes, de réagir efficacement pour des dossiers urgents, de prendre des décisions journalières et de les exécuter au fur et à mesure.

Par contre, pour diminuer sensiblement le nombre de dossiers visés par les conseillers en sous-comité, il serait intéressant d'une part, de veiller à ce que les « délégations » aux assistants sociaux (AS) déjà existantes soient réellement exécutées, et d'autre part, d'élargir les types de dossiers critères qui pourraient passer en simple ratification au comité spécial général. Cela reviendrait donc à élargir les « délégations » aux AS. Cela ne devrait pas poser de problème puisque les dossiers critères sont ceux qui respectent « *strictu sensu* » les lignes de conduites. Comme c'est déjà le cas actuellement, l'AS chef vérifierait si le dossier rentre bien dans les critères. Si c'est le cas, celui-ci serait inscrit sur une liste qui serait validée et signée chaque semaine en sous-comités. Cette liste de dossiers critères pourrait être régulièrement adaptée, notamment à la faveur de la révision annuelle des lignes de conduite.

Une proposition en ce sens sera travaillée avec les équipes et proposée au Conseil de l'action sociale durant le premier trimestre 2018.

Compte tenu de l'augmentation importante du nombre de dossiers soumis chaque soir aux conseillers formant les différents sous-comités, cet élargissement des délégations semble plus que nécessaire. Elle sera le fruit d'un travail de co-construction entre le Conseil et les équipes.

En synthèse et en conclusion

2017, après l'année de notre déménagement 2016, aura été une nouvelle année une année particulièrement importante pour le CPAS de Schaerbeek.

Tout d'abord, elle aura été **marquée par la réalisation de quelques chantiers d'envergure** : la mise en œuvre de la nouvelle loi DIS et la généralisation des **PIIS** ; la mise en place d'un nouvel **accompagnement jeunes** conjoint DAS/ISP ; l'avancée majeure, voire la réalisation pour certains, de la plupart des **chantiers informatiques** recommandés par l'audit de 2016 ; la création d'un **département Seniors** chargé, en 2018, d'opérationnaliser le parcours du citoyen-bénéficiaire âgé ; le changement de la direction des **Ressources humaines** ; l'opérationnalisation significative des projets de « **Crèche** » et « **Rénovation de la MR/S De Latour** ». Parallèlement à tout cela, la poursuite de la dynamique **Culture CPAS 1030** qui a mobilisé, tout au long de l'année, l'ensemble de l'équipe de direction et une partie des travailleurs.

2018 est une année particulière puisqu'elle est la dernière de cette mandature. Elle n'en sera pas néanmoins moins importante. De nombreux chantiers nous mobiliseront encore collectivement.

En 2018, le travail de **réorganisation en cours** au sein du DAS et de l'ISP autour de l'accompagnement des CB sera poursuivi ; d'autres seront entamés comme la réorganisation du Département Energie et Médiations de dette ;

La **nouvelle architecture informatique** sera finalisée et un **nouveau logiciel social** adapté aux exigences de notre CPAS sera choisi.

Le travail sur le déploiement d'une **culture CPAS mobilisatrice** sera poursuivi et « finalisé ». La création d'un **poste de chargé de communication** interne permettra, en autre chose, de soutenir et d'amplifier la dynamique.

Une **nouvelle dynamique du service des Ressources humaines** sera initiée via le lancement un processus intégrant évaluation, développement des compétences, plans de carrière, en lien avec l'établissement d'un plan de formation transversal. L'augmentation des moyens provenant du FSAE viendront également en soutien d'une politique RH soutenant la mobilisation de nos équipes et leur permettant de mieux fonctionner.

L'engagement du **directeur du nouveau Département Seniors** permettra la mise en place du parcours du CB âgé et le développement de plus nombreuses synergies entre nos MR/S.

Une fonction **Observatoire social interne sera créée permettant de produire des analyses et indicateurs utiles** concernant tant l'évolution des pratiques du Centre que l'évolution du contexte social global schaarbeekois. Elle permettra d'éclairer le Conseil et la Direction en matière de politique sociale à développer.

Le Centre mettra en place un processus de **contrôle interne** lisible et transparent et produira des **tableaux de monitoring** complets et fiables. Un **auditeur interne** sera engagé.

En conclusion,

Si nous nous référons aux objectifs de la mandature 2013 – 2019, présentés dans le programme de politique générale, en avril 2013, nous pouvons constater que la plupart de ceux-ci devraient être, fin 2018, soit réalisés, soit largement en chantier. Et ce, grâce à l'implication du Conseil, majorité comme opposition, mais aussi bien sûr grâce aux compétences et à l'engagement du comité directeur (au sens large) presque totalement renouvelé et des équipes sous leur responsabilité.

Tout travail est toujours imparfait. Chacun pourra toujours estimer que plus et mieux aurait pu être fait. Et cela est sans doute vrai !

Il est pourtant une certitude à la veille de cette dernière année de mandature, c'est que « le mieux possible » aura été mis en œuvre, dans un univers de contraintes externes, mais aussi internes et dans un contexte qui, malgré ces contraintes, a offert à notre CPAS un certain nombre de nouvelles opportunités. Opportunités que nous avons collectivement tenté de maximaliser : un déménagement ; l'arrivée de nouveaux cadres ; le renforcement de certaines équipes ; de nouveaux moyens financiers provenant du fédéral et du régional...

Les CPAS font partie de notre patrimoine social. Certains rêvent encore de les voir disparaître au profit d'une fusion qui paraît pourtant bien hasardeuse avec les Communes. Ça n'a pas été le choix de la nouvelle majorité en Région bruxelloise comme en témoigne sa déclaration de politique régionale, rendue publique en juillet 2014. Qu'elle en soit louée ! Espérons que celles et ceux qui lui pourraient lui succéder demain aient la même sagesse !

A l'analyse des dernières tendances relevées par le SPP.IS, l'existence des CPAS et les missions qui leur sont confiées semblent plus que jamais indispensables. Le nombre de plus en plus élevé de personnes s'adressant à eux, les missions croissantes qui leur sont confiées, la complexité des réalités sociales, le caractère si spécifique des compétences qu'ils mobilisent, les exigences liées à la protection du secret professionnel ... nécessitent et même exigent que ceux-ci continuent à exister sous la forme générale et l'esprit voulus par le législateur en 1976. Ceci n'exclut évidemment pas les adaptations de certains de ses chapitres aux contingences actuelles telles que les impératifs de bonne gouvernance ; le développement d'une culture « agile » et mobilisante ; les évolutions techniques comme la numérisation ; les attentes de nouvelles générations par rapport au monde du travail ; la création de nouveaux liens entre administration et politique...

Les CPAS n'auront jamais fini d'évoluer. Ils seront toujours confrontés, comme tout ce qui vit, à de nouveaux défis qu'ils auront à relever. Mais leur existence garantira mieux, demain comme aujourd'hui et hier, la prise en compte effective dans l'agenda politique général des réalités de vie et des besoins des plus fragiles d'entre nous.

**Dominique Decoux,
Présidente du CPAS**

Pour le Conseil de l'action sociale, le 8 novembre 2017