

Trait d'Union

Ville et Communes de Bruxelles-Capitale



ED. RESP. CORINNE FRANÇOIS - N° 7318

Schaerbeek:
l'accueil du
CPAS repensé

N° 103

BUREAU DE DÉPÔT : BXL X
MAGAZINE BIMESTRIEL
SEPTEMBRE-OCTOBRE 2017
AGRÉATION P 921662

LE CPAS SCHAERBEEKOIS SOIGNE SES TRAVAILLEURS ET SES BÉNÉFICIAIRES

Il y a un peu plus d'un an, le CPAS de Schaerbeek emménageait dans un bâtiment flambant neuf situé Boulevard Reyers. À cette occasion, le CPAS a dû revoir l'ensemble de ses process et en a profité pour complètement retravailler son accueil. Retour sur cet ambitieux dossier le temps d'une discussion menée fin juin avec Dominique Decoux, Présidente, Maud Vaneberg, Directrice du Département Achats, Logistique & Technique et Yasmina Vanalme, Responsable de l'Accueil et du Call Center.

NE DITES PLUS « USAGER » MAIS BIEN « CITOYEN BÉNÉFICIAIRE »

Dominique Decoux: « Dans notre CPAS, nous avons remplacé la dénomination d'usager par celle de « citoyen bénéficiaire ». En effet, celui qui s'adresse au CPAS se sent souvent honteux. Le regard des autres à son encounter n'est pas toujours bienveillant et est parfois stigmatisant. Pour nous, ce sont d'abord des citoyens qui, à un moment de leur vie, ont besoin d'une aide. Nous devons, dans ce cadre, leur assurer le meilleur service possible. »

Pouvez-vous reposer l'origine du déménagement du CPAS de Schaerbeek ?

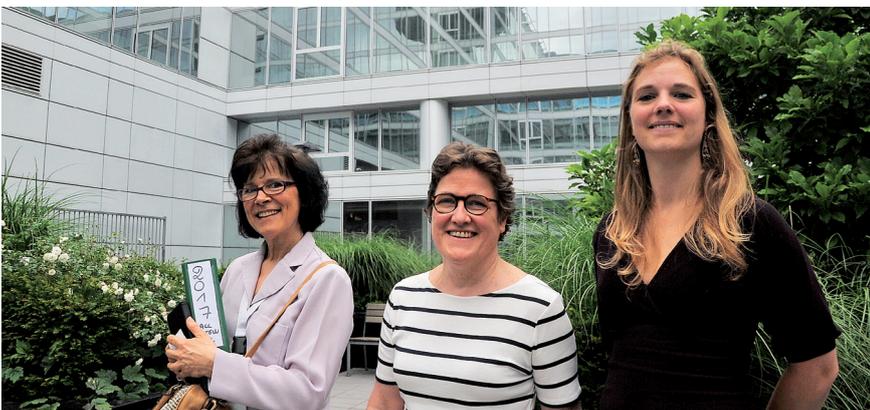
Dominique Decoux: « Depuis le début des années 2000, le CPAS de Schaerbeek affronte une **croissance très forte de ses publics**. Nous avons tous été surpris par l'augmentation non seulement constante mais massive des bénéficiaires. À mon arrivée au CPAS en 2003, le CPAS octroyait 2.700 Revenus d'Intégration Sociale (RIS) et Équivalents au Revenu d'Intégration Sociale (ERIS). Actuellement, nous en octroyons 7.400! Le pourcentage d'augmentation des citoyens bénéficiaires est plus important que le pourcentage d'augmentation de la population sur cette période. De 2010 à

2016, on est passé de 3,4% à 5,6% de citoyens bénéficiaires à Schaerbeek. On constate donc une **paupérisation** de la population schaerbeekoise.

En 2003, l'ensemble des services du CPAS se trouvait Avenue Rogier dans un bâtiment destiné à l'origine au logement. Ce bâtiment n'était absolument pas conçu pour nos services. Si la situation est restée gérable jusque début 2000, elle s'est dégradée à partir de « l'explosion » du nombre de citoyens bénéficiaires. La circulation rendue difficile à l'intérieur du bâtiment provoquait des files de plus en plus importantes, la salle d'attente était inadaptée et les conditions de travail devenaient extrêmement pénibles. On a donc cherché des solutions. D'abord en délocalisant les services Insertion Socio-Professionnelle (ISP) et Énergie via l'achat d'un autre Bâtiment, Chaussée de Haecht. Deux autres locations nous ont ensuite permis de gagner de l'espace en délocalisant d'autres services. Vers 2013, les services du CPAS étaient complètement éclatés dans différents endroits de la commune. Cela occasionnait un coût organisationnel important.

Consciente de cette évolution, j'ai défendu dans ma politique le **besoin d'un bâtiment unique regroupant tous les services du CPAS**. Ceci nous a conduits à lancer les premières opérations en ce sens en 2009.

Au terme de nos opérations, l'implantation choisie par le CPAS n'a pas été acceptée par la Commune. La situation devenait organisationnellement et



> Yasmina Vanalme, Dominique Decoux et Maud Vaneberg

humainement ingérable. Comme le déménagement du CPAS sur un seul site faisait partie de l'accord de majorité de la mandature, j'ai obtenu de pouvoir **louer** le bâtiment que nous occupons actuellement à Reyers. À l'époque, il s'agissait du seul immeuble assez grand dans la commune de Schaerbeek pour pouvoir nous accueillir (10.500 m²). »

Comment avez-vous organisé le déménagement ? Et quels en étaient les grands enjeux, notamment pour la conception du nouveau lieu ?

Dominique Decoux : « Pour nous, le déménagement du CPAS ne devait pas être seulement un changement de lieu, aussi important soit-il. Nous voulions profiter de l'opportunité que cela constituait pour revoir notre manière de travailler et notre modèle organisationnel en profondeur, notamment en permettant aux équipes de travailler davantage en synergie. Cela valait tant pour les services sociaux que pour les services support (Ressources Humaines, Informatique, Finance, Recette, ...). Nous voulions aussi profiter de cette occasion pour repenser notre culture managériale. Ce processus est actuellement en cours. »

Maud Vaneberg : « Un **Comité de pilotage (COPIL)**, composé des fonctions managériales mais aussi de personnes ressources (un ingénieur par exemple), a, entre autres, identifié tous ceux qui devraient à un moment ou à un autre intervenir dans le déménagement et le changement des process.

Ce COPIL a arrêté une liste des thématiques à régler dans le cadre du déménagement (décoration, sécurité, flux, révision de l'accueil...). Des groupes de travail ad hoc ont été constitués par des personnes ressources, venant principalement du terrain.

Se baser sur l'expérience et le vécu des travailleurs de terrain est un facteur de réussite, d'accélération dans la mise en place (plus besoin d'expliquer ou de former) mais aussi d'acceptation et d'appropriation des nouveaux process. Participer à l'élaboration de leur cadre est également valorisant pour nos équipes.

Nous nous sommes aussi adressés à un **bureau de consultance pour analyser nos besoins**. Les responsables stratégiques, les cadres, mais aussi des personnes ressources pour les flux de travail, la circulation, la disposition et l'implantation des différents services ont donc été interviewés. L'ensemble des travailleurs a également été consulté, de manière plus globale.

Pour le bâtiment, le bureau a rédigé un **programme** qui a déterminé le **besoin global d'espace** en fonction de la superficie nécessaire par travailleur. Le programme a aussi déterminé quelles fonctions pouvaient être remplies dans un open-space et quelles autres nécessitaient un bureau isolé ou partagé. Nous avons tenu compte des fonctions d'encadrement ou du contact avec le public. Nous

avons mis l'accent sur le confort acoustique et la gestion énergétique mais aussi sur l'architecture globale, l'aménagement intérieur et le mobilier de bureau.

En abandonnant la piste acquisitive, nous avons dû adapter notre analyse des besoins pour également tenir compte d'une nouvelle augmentation du public survenue entre-temps. Heureusement, le bâtiment actuel répondait en grande partie à nos besoins. Notre étude remaniée a inclus une marge de progression en capacité d'accueil et en nombre de postes de travail. Notre mobilier est ainsi modulable si nous devons à l'avenir renforcer nos équipes et le faux plancher nous permet de facilement modifier le câblage. »

Yasmina Vanalme : « Nous avons aussi beaucoup travaillé à optimiser la **circulation des bénéficiaires**, notamment en fonction de l'expérience de nos équipes. Ceci nous a par exemple conduits à créer des **espaces dédiés aux entretiens** qui respectent mieux la confidentialité qui doit y présider. Auparavant, l'assistant social recevait souvent dans un bureau partagé. Ceci posait problème en termes de confidentialité. A fortiori si en tant que bénéficiaire, une de vos connaissances se trouvait par hasard dans le même bureau lorsque vous deviez expliquer vos problèmes.

Nous avons également porté notre attention sur les salles d'attente, les guichets, les desks de réorientation à chaque étage (pour chacun des services comme le Logement ou l'Insertion Socio-Professionnelle...) et sur des zones d'accueil pour mieux accueillir notre public. »

L'autre volet du déménagement portant sur la remise à plat des processus de travail afférent...

Yasmina Vanalme : « Oui. Le déménagement nous a permis d'une part de formaliser nos process (dont les descriptions manquaient jusqu'alors de précision ou de documentation) mais aussi de les repenser, surtout pour le travail des assistants sociaux. Nous avons entamé ce travail avant le déménagement et l'avons poursuivi un peu après.

Tout a été fait de manière participative. Les **descriptions des métiers** ont été réalisées, du moins pour les équipes d'accueil, par les travailleurs eux-mêmes. Pour le Département de l'Action Sociale, les assistants sociaux (AS), les chefs de service et la direction du département se sont tous mis ensemble pour réétudier les process. »

Vous ne resterez pas toujours sur ce site. Un prochain déménagement vous poussera-t-il à d'autres changements ?

Dominique Decoux : « À Reyers, notre bail ne court que pour sept ans et est éventuellement prolongeable de deux ans. Il est prévu d'acquiescer dans ce délai un autre bâtiment. Sans attendre ce futur déménagement, nous voulons déjà pousser plus loin notre réflexion et permettre à terme de formes nouvelles d'organisation comme le



télétravail pour les fonctions qui le permettraient. L'augmentation de l'activité du CPAS couplée à l'augmentation des régimes de travail à temps partiel nous pousse à repenser l'occupation de l'espace et l'organisation globale du travail. »

Pouvons-nous creuser le travail effectué sur la réforme de l'accueil ?

Yasmina Vanalme : « L'accueil dispose de trois équipes : les stewards, les accueillants et le call center. Ce sont les personnes que les citoyens bénéficiaires rencontrent avant les travailleurs sociaux et qui donnent la première impression. Il est primordial que le citoyen ou citoyen bénéficiaire se sente accueilli. Toute la qualité du service en dépend.

Un desk première visite permet de constituer le dossier du citoyen qui vient pour la première fois. D'une part, pour le prendre en charge rapidement en lui fixant dans la foulée un rendez-vous. D'autre part, pour décharger le travailleur social de cette tâche purement administrative. Alors qu'auparavant le **délai d'obtention de rendez-vous** pouvait vite monter à deux ou à trois semaines, nous l'avons ramené à **48 heures**.

Tout notre travail tend à rapprocher le citoyen de l'assistant social et à raccourcir les circuits. Auparavant, ce circuit comptait pas moins de 27 étapes avant qu'un dossier ne puisse aboutir à une aide concrète. Le dossier devait alors circuler entre différents bâtiments et le processus s'en trouvait fortement ralenti. Aujourd'hui, on ne compte plus qu'une quinzaine d'étapes qui se déroulent toutes dans le même bâtiment.

Rapprocher le citoyen bénéficiaire de son assistant social s'est fait en installant notamment des **permanences téléphoniques des assistants sociaux parallèlement au call center existant** en mesure de répondre à 60% des questions administratives posées. Les autres questions concernent le dossier social. Pour faciliter ces permanences téléphoniques nous avons mis trois téléphones à disposition de citoyens bénéficiaires dans le hall.

Via ces trois appareils, le citoyen bénéficiaire peut **appeler le call center gratuitement pour une information** à propos de son dossier ou de son paiement, pour **une prise de rendez-vous** ou pour signaler une urgence. Le citoyen bénéficiaire qui a besoin d'un contact rapide avec son assistant social peut le joindre par téléphone durant les permanences téléphoniques. Au cas où l'assistant social ne serait pas en permanence téléphonique le call center envoie **un ticket qui signale l'urgence** à l'AS (en spécifiant si l'intéressé est dans le bâtiment ou à l'extérieur). Ainsi, il n'est plus possible qu'une demande ne soit pas rencontrée et traitée, et ce en fonction de l'urgence.

La centralisation de tous nos services dans un même bâtiment permet aux visiteurs de mieux remplir sa journée en **effectuant en une fois plusieurs démarches**.

L'agressivité qu'on constatait parfois avant était générée par la frustration. Sa diminution est fonction de l'amélioration du service. Dès lors que le citoyen constate qu'il est pris en charge et qu'on lui répond dans des délais raisonnables, il n'a plus de raison de s'énerver. En un an, nous n'avons plus dû appeler la police qu'à une seule reprise pour un problème d'ivresse grave (et non de frustration due au dossier).

Auparavant, notre public subissait régulièrement des **files d'attentes** qui se constituaient dès six heures du matin, deux heures avant l'ouverture du CPAS. Nous avions déjà pris la mesure du problème en constituant des groupes de travail sur cette question dès 2010 mais nous ne pouvions tout résoudre à cause de l'éclatement physique du CPAS. Le déménagement et le changement des process nous a permis de tout remettre à plat. Aujourd'hui, ces files sont entièrement résorbées.

Les dossiers étant traités plus rapidement et le public pouvant joindre par téléphone son AS, les situations ont moins tendance à se dégrader. Avant, on était confronté de 1.000 à 1.200 « **urgences** » par mois. Aujourd'hui, nous ne devons plus en résoudre que 200 par mois, ce qui est très peu au prorata des volumes d'activités que le Département de l'Action Sociale traite. »

Après un an, quel bilan tirez-vous du déménagement ?

Dominique Decoux : « Nous voulions rassembler l'ensemble de nos services pour améliorer tant les conditions de travail que la qualité du service. On nous prédisait la grogne générale des travailleurs et des citoyens bénéficiaires à cause de la décentralisation du site.

À posteriori, une **majorité de travailleurs et de bénéficiaires se disent satisfaits de l'implantation, du rassemblement des services, mais aussi de la qualité du lieu**. Cette qualité de lieu traduit pour nombre de nos bénéficiaires le respect porté par le CPAS à l'égard de leur situation. Ceci induit une baisse très significative de

l'agressivité. En ce sens, nous ne nous reposons d'ailleurs pas sur le seul bâtiment: nous avons aussi formé nos stewards à vraiment accueillir les gens. Il est très important de saluer ceux qui viennent à nous. La bienveillance est d'ailleurs une des valeurs phare du CPAS.

*Pour les travailleurs, le grand défi a été de passer à un aménagement paysager. On a veillé à ce que chaque travailleur jouisse d'un espace confortable et soit doté d'un mobilier de qualité. Sept mois après le déménagement, nous avons réalisé une **enquête de satisfaction** pour mesurer ce qui devait être amélioré. Lors de cette enquête, nous avons pu récolter beaucoup d'évaluations positives du processus. Les résultats ont été communiqués au personnel, même si toutes leurs revendications n'ont pu être rencontrées.*

*En ce qui concerne l'implantation, parmi les **points encore à affiner après un an**, il nous reste à optimiser le chauffage et la ventilation. Comme nous avons complètement réaménagé les espaces intérieurs, nous devons éprouver un tout nouveau système qui fait ses maladies de jeunesse. Cette première année nous a donc servi de test pour la recherche du meilleur équilibre au niveau du confort et du bien-être des travailleurs.*

*Je voudrais insister sur un effet spécifique du déménagement qui est le passage à un open space. Celui-ci a créé des angoisses au départ chez les travailleurs, ne le cachons pas. Mais la qualité du lieu de travail les a globalement dissipées. Par ailleurs, l'effet induit par l'open space a été de créer naturellement **une solidarité nouvelle entre les travailleurs**. Car en partageant tous le même espace, on vient plus facilement en aide à un collègue en proie à une difficulté. Et l'organisation du travail est rendue plus fluide.*

*En outre, il y a aussi le murissement d'un **sentiment d'appartenance** de la part des travailleurs, sentiment qui était moins fort dès lors qu'auparavant les services étaient éclatés.*

Nous n'avions pas prévu tous ces effets et c'est une très bonne surprise.»

A l'occasion de ces changements, vous avez également réfléchi aux valeurs du CPAS...

Dominique Decoux: «L'administration locale n'est pas toujours le niveau d'administration le plus moderne. Nous voulions donc l'améliorer pour mieux répondre aux attentes des travailleurs d'aujourd'hui. Nous nous sommes engagés il y a un an dans un processus visant à générer une nouvelle culture organisationnelle baptisée «Culture CPAS 1030». Celui-ci vise à mettre en place une nouvelle culture managériale mais pas seulement. Culture CPAS 1030 veut faire du CPAS une organisation apprenante, innovante et ouverte aux perpétuelles évolutions. Nous ne pouvons y parvenir que collectivement grâce à l'intelligence, aux compétences et à la mobilisation de tous les travailleurs à tous les niveaux de l'institution. Nous

sommes convaincus qu'en nous reposant sur l'apport de chacun, on améliorera le bien-être au travail, le sens que chacun doit y trouver, et par là même, la qualité du service rendu.»

QUATRE GRANDES VALEURS DU CPAS DE SCHAERBEEK

- Le respect
- La bienveillance
- L'innovation
- L'équité

L'AVENIR DE LA CHAUSSÉE DE HAECHT EST AUX BAMBINS

Maud Vaneberg: «Parmi nos anciennes implantations, celle de la Chaussée de Haecht était la seule dont nous étions propriétaire. S'est donc posée la question de sa reconversion. Un apport du FEDER va nous permettre de la transformer en une crèche de 60 places. En effet, pour notre public, trouver une place en crèche est difficile (vu les coûts sur le marché privé). Or, il est nécessaire de permettre à notre public de suivre par exemple des formations sans en être empêché par la nécessité de s'occuper de son enfant. La crèche sera aussi ouverte aux enfants de familles en crise.»

CONCLUSION

Dominique Decoux: «Ce qui me rend particulièrement fière, ce sont les délais très courts que nous avons tenus: neuf mois à peine pour tout organiser et déménager. Et ce, grâce à l'apport de tous les travailleurs. Tout le monde a mis la main à la pâte.

Et pourtant, le service n'a (quasi) pas été interrompu: à peine deux jours tout en maintenant quand même une continuité pour d'éventuelles urgences.

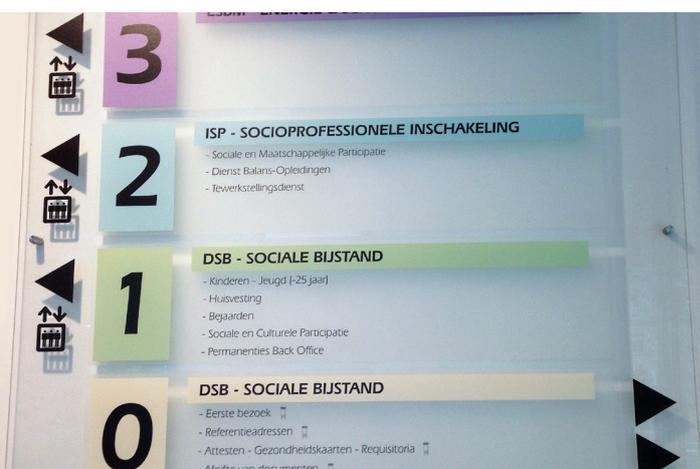
Nous sommes là pour assurer aux citoyens leurs droits à l'aide sociale. Au-delà de ça, nous voulons le faire dans l'esprit de nos valeurs, c'est-à-dire avec bienveillance et respect. C'est cette préoccupation que nous avons essayé de traduire au mieux lors de ce déménagement.»

L'ACCUEIL AU CPAS DE SCHAERBEEK EN IMAGES

La nouvelle implantation du CPAS, couplée à une réorganisation des services, a permis d'améliorer la qualité d'accueil et de raccourcir les délais des traitements des demandes. Il en découle également une diminution importante de la violence et de l'agressivité.



Du Boulevard Reyers, l'on peut voir de loin le Totem géant qui annonce le CPAS. Les portes s'ouvrent du lundi au vendredi de 8h à 12h05 et de 12h55 à 16h30 à l'exception du vendredi après-midi où le CPAS est fermé au public.



À l'intérieur, dans le Hall, un tableau permet d'orienter les citoyens vers les différents services (Département de l'Action Sociale, ISP, Énergie et Médiation de Dettes) sur quatre niveaux. Ceux-ci peuvent s'y rendre en empruntant des ascenseurs qui leur sont réservés. Le CPAS reçoit en moyenne 700 visites par jour.



Toujours dans le hall, le citoyen-bénéficiaire peut, via trois téléphones, appeler gratuitement le call center du département de l'action sociale au 02/240.30.80. Il y obtient des informations sur son dossier, son paiement ou y demande rendez-vous avec son assistant social.



Un traducteur de l'équipe d'accueil est disponible pour aider les personnes qui ne parlent pas le français ou le néerlandais en traduisant leurs demandes au call center. Ce service a été particulièrement apprécié par les Syriens et les Irakiens arrivés récemment.

LE CPAS DE JETTE RÉAMÉNAGE AUSSI SON ESPACE D'ACCUEIL

Manque de place, problème d'acoustique, guichets peu ergonomiques, déficit en matière d'affichage et d'information, les lieux ne répondaient plus aux standards actuels. Après de nombreuses années d'utilisation, l'espace d'accueil du CPAS de Jette, peu fonctionnel est donc en cours de réaménagement.

En plus d'améliorer le confort, le projet de réaménagement prévoit d'augmenter le nombre de guichets destinés aux entretiens confidentiels, ce qui permettra d'obtenir plus rapidement un rendez-vous avec son assistant social.

Pose de première pierre : 22/09. Inauguration : été 2018.



À chaque étage, un desk permet d'accueillir, de décoder les demandes et de confirmer l'arrivée du citoyen bénéficiaire. L'accueillant donne un ticket au citoyen

bénéficiaire et l'encode dans l'agenda de l'assistant social, lequel est donc informé de sa présence. Le tableau d'affichage indique le guichet ou le local où se rendre.



L'infrastructure du nouveau bâtiment permet à chaque travailleur social de recevoir individuellement les citoyens-bénéficiaires dans chaque département et à chaque étage. Ce cadre de travail marque un changement important en comparaison des bâtiments précédents.

Il renforce la confidentialité des échanges et améliore la relation entre les citoyens-bénéficiaires et les travailleurs du CPAS.

Tout le système d'accueil mis en place ne pourrait fonctionner sans le sourire et le professionnalisme des accueillants.