

CPAS DE SCHAERBEEK
Note de politique
générale

2021



Table des matières

Chapitre I. INTRODUCTION	3
Chapitre II. FOCUS DE L'OBSERVATOIRE DU SOCIAL	5
Avoir 20 ans au temps du COVID : données, hypothèses et recommandations	5
Introduction	5
Les effets de la pandémie sur les jeunes à l'échelle mondiale.....	5
La crise aurait-elle frappé moins fort à Schaerbeek?.....	6
Plus de 1250 employeurs ont fait appel au chômage temporaire à Schaerbeek.....	6
Soutenir les études est le moyen le plus efficace de surmonter la précarité des jeunes	6
Les recommandations de l'Observatoire du social	7
Pour conclure : une cinquième recommandation ?.....	10
Chapitre III. BUDGET 2021.....	11
1. Focus Jeunes	13
a. Renforcer le réseau du jeune en interne et externe au CPAS et le travail en collectif.....	13
b. Le Mentorat	14
c. Accompagnement tout au long du parcours	14
d. Groupe FOCUS Jeunes	14
2. Focus Senior	15
a. Modèle Tubbe.....	15
b. Animations autour des mondes de l'apiculture et de la cueillette dans les MRS	16
3. La crèche "Courte Échelle"	17
a. Objectif	17
b. Au programme en 2021 : le début des travaux !	17
c. Le Projet d'accueil.....	17
d. Quels financements ?	17
e. A quand l'ouverture ?	18
4. DiversiCom - Une première étape vers la mise en œuvre d'un plan de diversité	18
5. Le projet COVID.....	19
a. Objectif	19
b. Les étapes	20
6. L'implémentation structurelle du télétravail	21
a. Objectif	21
b. Les étapes	21
7. La réorganisation DAS-DMO	22
a. Les objectifs	22
b. Les étapes	22

8.	La mise en place d'un Management Cockpit.....	23
a.	Les objectifs	23
b.	Les étapes	24
9.	La Gestion Electronique des Documents (GED)	24
a.	Historique	25
b.	Enjeu du projet GED en 2021	25
c.	Objectifs poursuivis à travers le projet	25
10.	La poursuite de l'implémentation de BOS.....	26
a.	Historique	26
b.	Objectifs du projet BOS en 2021.....	26
c.	Les étapes	26
Chapitre V. EN CONCLUSION		28
Références Observatoire du Social : focus jeunes		28

Chapitre I. INTRODUCTION

2020 aura sans nul doute été une année inédite, nous confrontant à une avalanche de changements qui nous ont contraint à sortir de notre zone de confort et à nous repositionner constamment, tout en faisant preuve de créativité afin d'adopter les mesures les plus ajustées aux circonstances.

À l'échelle de notre institution, cette année aura été marquée par un certain nombre d'événements qui ont conduit le Conseil et l'administration à trouver des réponses et des solutions face aux problèmes rencontrés.

À l'échelle de la planète, l'année 2020 aura été exceptionnelle, et ce sur de nombreux aspects. À la suite de la propagation du COVID-19 aux quatre coins du monde, l'économie globale a été plongée dans une forme de coma artificiel en raison des multiples mesures de confinement et de distanciation sociale adoptées dans la majorité des pays¹.

Au-delà des impacts sanitaires et économiques, la crise sanitaire aura bouleversé la vie d'un grand nombre de citoyens et impacté dans une large mesure un certain nombre de facteurs déterminants du bien-être, comme ceux relatifs à la santé mentale, mais également les relations sociales².

En Belgique, l'impact social de cette crise sanitaire n'est pas encore visible à l'heure actuelle mais celle-ci a révélé l'impérieuse nécessité de créer des solutions innovantes, à l'attention des personnes déjà précarisées et de celles dont les revenus ont été impactés par le coronavirus et qui se retrouvent au CPAS en attendant des jours meilleurs.

En tant que garant du respect de la dignité humaine à laquelle toute personne peut prétendre, le CPAS de Schaerbeek a traversé cette période mouvementée en étant guidé par le pragmatisme et la nécessité d'assurer une continuité de services, tout en faisant preuve d'agilité et de réactivité.

Dans le courant de l'année écoulée, le CPAS de Schaerbeek a reçu une série d'importants subsides, destinés à répondre aux répercussions économiques et sociales engendrées par la crise du coronavirus, et à anticiper la spirale de la précarité dans laquelle les publics les plus vulnérables pourraient tomber. De quoi permettre aux équipes du CPAS de mieux anticiper l'afflux des demandes auxquelles elles seront probablement confrontées du fait de la crise économique qui se profile.

Sans surprise, 2021 sera l'année de tous les défis.

Dans le contexte actuel qui est hors norme, il est en effet primordial que notre institution, dont la mission légale est de garantir à toute personne en difficulté l'aide due par la collectivité et prévue par la loi afin de lui permettre de vivre dignement, adapte son fonctionnement et sa manière de travailler afin que les publics les plus vulnérables ne se retrouvent pas encore plus isolés, du fait des différentes mesures sanitaires.

L'un des principaux challenges sera de concilier le respect de ces mesures (qui imposent notamment à nos collaborateurs de télétravailler ce qui réduit par conséquent les rendez-vous en présentiel des assistants sociaux).

¹ Conseil supérieur de l'emploi, *Etat des lieux du marché du travail en Belgique et dans les Régions dans le contexte du Covid 19*, Juillet 2020

² Arnaud Joskin et Alain Henry, *Crise du COVID-19 : quel impact sur le bien être des belges ?*, avril 2020

La distribution des subsides conséquents, qui ne peut se faire que suite à une rencontre sociale et donc une enquête sociale, sera également un autre défi à relever par nos équipes en 2021.

Comme évoqué plus haut, ce contexte extraordinaire contraint tout un chacun à sortir des sentiers battus et à faire preuve d'inventivité mais aussi de bonne volonté. Il est indispensable que nous trouvions, toutes et tous, des solutions qui nous permettront de conserver un lien avec les publics les plus vulnérables, tout en respectant les mesures sanitaires en vigueur.

Tout logiquement, nous avons choisi de mettre en avant l'année prochaine des projets qui vont dans le sens de l'accompagnement des plus précarisés vers une vie meilleure, en faisant preuve du pragmatisme nécessaire afin de permettre la réalisation effective des projets programmés, tout en tenant compte des circonstances très particulières du moment, qui nous invitent à faire preuve d'humilité et à lâcher prise.

Avant d'exposer ces différents projets qui animeront l'année 2021, nous souhaitons laisser à Carlo Caldarini, Chargé d'études de l'Observatoire du Social du CPAS de Schaerbeek, le soin de présenter une analyse spécifique relative aux jeunes et à l'impact qu'a la crise du coronavirus sur ce public fragilisé.

Chapitre II. FOCUS DE L'OBSERVATOIRE DU SOCIAL

Avoir 20 ans au temps du COVID : données, hypothèses et recommandations³

Introduction

De janvier à août 2020, 7.100 personnes en moyenne ont reçu un revenu d'intégration mensuel à Schaerbeek, et 800 une aide sociale équivalente. Parmi cette population, un jeune sur trois a moins de 25 ans (32%). Et parmi ces jeunes, plus d'un sur deux est un étudiant (55 %).

Alors que la proportion de jeunes parmi les bénéficiaires du revenu d'intégration a progressé de 27% à 32% entre 2006 et aujourd'hui, celle des étudiants parmi les jeunes a presque doublé sur la même période. En d'autres termes, de plus en plus de jeunes schaarbeekois dépendent du CPAS, mais une proportion croissante d'entre eux se consacre aux études. ⁱ

Que la pauvreté et la précarité frappent particulièrement les jeunes est un phénomène alarmant. En même temps, c'est un indice de progrès social que la plupart de ces jeunes se tourne vers leur CPAS pour entamer ou reprendre leurs études. Sans ce soutien, sans cet accompagnement, la plupart d'entre eux ne serait aujourd'hui ni au travail, ni en formation. ⁱⁱ

La pandémie n'a fait qu'empirer les choses. Des jeunes en formation ont dû arrêter leurs études, beaucoup de ceux qui avaient un emploi précaire ont perdu leur source de revenus, d'autres ont dû assister à la fermeture de la petite entreprise familiale, et d'autres encore qui étaient à la recherche d'un emploi ont cessé de chercher.

Les quelques données dont nous disposons actuellement ne nous permettent pas d'établir un diagnostic complet de la situation, mais si nous pouvons en oser un, c'est que les jeunes sont parmi les premières victimes des effets socio-économiques de la crise.

Les effets de la pandémie sur les jeunes à l'échelle mondiale

À l'échelle mondiale, trois quarts (73%) des jeunes qui faisaient des études, ou menaient de front leurs études et un travail avant le début de la crise, ont été victimes de fermetures d'écoles et tous n'ont pas été en mesure de passer à l'apprentissage en ligne et à distance, situation particulièrement critique pour les jeunes des pays et des couches de population à plus faible revenu, vivant dans des logements surpeuplés, souvent sans connexion Internet stable. ⁱⁱⁱ

La pandémie fait également de lourds dégâts chez les jeunes en détruisant leurs emplois et en compromettant leurs perspectives de carrière. Un jeune sur six (17%) qui travaillait avant le début de la crise, a complètement cessé de travailler, plus particulièrement les jeunes travailleurs entre 18 et 24 ans.

Pour conclure, l'OIT constate qu'à l'échelle mondiale les effets de la pandémie sur les jeunes sont systématiques, profonds et disproportionnés, et qu'ils sont particulièrement sévères pour les jeunes femmes.

³ La version intégrale de cette analyse peut être téléchargée : <https://bit.ly/3nUBPDp>

La crise aurait-elle frappé moins fort à Schaerbeek?

En Région bruxelloise, malgré la crise sanitaire, le chômage global semble rester stable pour l'instant.

iv

Nous ne pouvons pas en dire autant des jeunes, les premiers à être impactés par la crise de l'emploi : en août 2020, les demandeurs d'emploi de moins de 25 ans sont au nombre de 9.666, soit +18,9% par rapport à l'année précédente, et le taux de chômage est de 22,1%, contre 18,9% en 2019.

À Schaerbeek, le taux de chômage des jeunes était déjà supérieur à la moyenne régionale avant la pandémie, mais il semble qu'il ait moins augmenté pendant la pandémie, à en juger par les chiffres (FIGURES 1 et 2).

La crise aurait-elle pu frapper Schaerbeek moins durement ? Difficile à croire. Probablement les chiffres officiels ne rendent pas suffisamment compte de la complexité de la réalité.

Plus de 1250 employeurs ont fait appel au chômage temporaire à Schaerbeek

Le facteur qui contribue le plus à rendre la crise actuelle de l'emploi moins visible est très probablement le chômage temporaire. Les travailleurs concernés restent en effet contractuellement liés à leur employeur et ne doivent pas s'inscrire en tant que demandeurs d'emploi.

Au plus fort de la crise, plus de 130.000 employeurs et plus d'un million de travailleurs ont eu recours à cette mesure en Belgique. Avec près de 16.000 entreprises et 200.000 travailleurs concernés, la Région bruxelloise a été proportionnellement plus touchée que les autres (TABLEAU 4).

Les jeunes ont été les premiers à être mis au chômage temporaire. En mars 2020, 10 % des travailleurs concernés avaient moins de 25 ans, alors qu'en Belgique cette tranche d'âge représente moins de 7 % de l'ensemble des travailleurs. Et si, de manière plus réaliste, nous fixons l'âge de la jeunesse à 35 ans au lieu de 25, alors plus d'un chômeur temporaire sur trois est jeune (TABLEAU 5). Ici aussi, les données ne disent pas tout, car si les critères d'accès au chômage temporaire ont été assouplis, certains travailleurs, notamment les étudiants à la recherche d'un emploi, n'y ont pas droit.

À Schaerbeek, plus de 1.250 employeurs ont fait appel à cette mesure au plus haut de la crise, soit plus de 9.500 travailleurs en chômage temporaire en avril 2020 (TABLEAU 6).⁴

Les données sur le chômage temporaire par tranches d'âge ne sont pas disponibles à l'échelle communale. Mais il est logique de penser qu'à Schaerbeek, les jeunes sont également la catégorie la plus touchée par les premiers signes de la crise de l'emploi.

Soutenir les études est le moyen le plus efficace de surmonter la précarité des jeunes

Selon l'OCDE, même si un diplôme n'efface pas toutes les causes de discrimination, garantir l'accès à l'éducation est le moyen le plus efficace d'accroître le niveau de « *mobilité sociale intergénérationnelle* » d'une société.^v

Malgré certains discours parfois dénigrants sur l'utilité d'un diplôme, faire des études augmente, en effet, aussi bien les chances de trouver un emploi que celles de gagner un salaire plus élevé.

Chiffres à l'appui, la possession d'un diplôme de l'enseignement supérieur correspond à un taux d'emploi presque deux fois plus élevé que celui de la population ayant un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur ou primaire ou n'ayant pas de diplôme du tout (TABLEAU 7).

⁴ Rappelons toutefois que ces données se réfèrent aux entreprises dont le siège social est basé à Schaerbeek, et non au lieu de résidence du travailleur.

L'importance de l'éducation est encore plus évidente si l'on considère les perspectives de revenus. En moyenne, le salaire mensuel d'un travailleur disposant d'un master est en fait deux fois plus élevé que celui d'une personne disposant d'un niveau d'éducation de l'enseignement primaire ou secondaire inférieur (TABLEAU 8).

En d'autres termes, la formation d'un jeune est la meilleure garantie possible qu'il ne frappera plus à la porte d'un CPAS. Quoi faire alors ?

Selon une note de la « Task Force Groupes vulnérables COVID-19 » constituée au niveau fédéral, on peut s'attendre à une forte augmentation du nombre d'étudiants bénéficiant des revenus d'intégration ou d'autres aides des CPAS. ^{vi}

Ces aides, poursuit la note, sont soumises à des conditions contractuelles enregistrées dans les PIIS, particulièrement en termes de disponibilité au travail même pendant la période d'études, et de réussite à la fin de celles-ci. Deux conditions difficiles à exercer en cette période de crise.

Les recommandations de l'Observatoire du social

Considérer l'engagement dans des études comme une preuve de la disposition au travail ^{vii}

Recommandation : En principe, considérer l'éducation comme une voie qui permet à la personne de « *parfaire sa formation et lui ouvrir des portes supplémentaires sur le marché du travail* » et, par conséquent, l'engagement dans des études comme une « *preuve de la condition de disposition au travail* ». ^{viii}

L'obtention d'un diplôme est visiblement la meilleure garantie possible d'une bonne intégration sur le marché du travail et d'un meilleur accès aux sources de revenus.

Or, pour pouvoir prétendre à son revenu d'intégration sociale, l'étudiant, comme tout autre demandeur, doit être « *disposé à travailler, à moins que des raisons de santé ou d'équité l'en empêchent* ». ^{ix}

L'étudiant doit ainsi être disposés à travailler pendant l'année et les vacances scolaires dans une mesure compatible avec ses études afin d'améliorer sa situation matérielle. L'intéressé doit également « *être apte* » à réussir les études entreprises et faire en ce sens tous les efforts nécessaires. Si les études exigent une assiduité telle que l'exécution du travail d'un étudiant risque de compromettre sa réussite, l'étudiant peut être totalement dispensé de cette obligation.

Ces conditions doivent être appréciées par le CPAS, dont la mission reste également d'aider la personne qui s'avère inapte aux études choisies, mais qui manifeste une volonté déterminée de les poursuivre, à s'orienter vers une formation adaptée à ses capacités. ^x

Dans la pratique, les CPAS et la jurisprudence s'accordent de longue date à dire que le suivi d'études constitue, sous certaines conditions, une raison d'équité pouvant dispenser l'étudiant de l'obligation d'être disponible à travailler durant ses études, notamment lorsque celles-ci sont « *de nature à augmenter les possibilités d'insertion de la personne* ». ^{xi}

Recommandation : Tout jeune demandeur d'emploi, pour lequel un projet d'études et de formation ne semble pas utile ou réalisable dans un premier temps, devrait se voir offrir un soutien spécifique sous la forme d'un « mentorat intergénérationnel », en mettant en place des conventions de partenariat avec des organismes spécialisés en ce sens, tels que *Bright Future, Team for a job, Duo for job, Team 4 Job, Mentor You* et *Nice to NEET you*.^{xii}

Parmi les constats mis en avant par le rapport sur l'insertion réalisé en 2020 par le CPAS de Schaerbeek, se distinguaient ceux concernant le pourcentage de bénéficiaires qui ont trouvé un emploi dans les 12 mois suivant la fin de leur contrat « article 60 » (emploi d'insertion en Région bruxelloise).^{xiii}

En premier lieu, ce pourcentage apparaît plus élevé pour les travailleurs ayant bénéficié, à l'issue de leur contrat, d'un accompagnement plus intensif, entre Actiris et les CPAS (projet LINK).

Deuxièmement, les CPAS qui placent un pourcentage plus élevé de leurs bénéficiaires en « article 60 » sont souvent ceux dont les travailleurs retrouvent moins rapidement un emploi (TABLEAU 9).

Ces données semblent confirmer ce que nombre de travailleurs sociaux constatent tous les jours : qu'un accompagnement multidimensionnel, visant à donner aux personnes une réelle autonomie, est un processus d'essais et d'erreurs, qui demande du temps, des pauses, des bilans, des stages, des immersions, des formations, des réorientations et des retours en formation.

La crise sanitaire rend cette conclusion encore plus conséquente : si les jeunes sont les premiers touchés par la crise, on doit également pouvoir faire de l'accompagnement des jeunes une des priorités de l'action sociale.

Les travailleurs sociaux font déjà un excellent travail en ce sens. Les équipes « Jeunes » des Départements de l'insertion socioprofessionnelle et de l'Action sociale assurent un accompagnement multidimensionnel, axé, d'une part, sur l'insertion dans le marché de l'emploi, et d'autre part sur un meilleur ancrage dans les réseaux de sociabilité socio-familiaux et communautaires.

Ce travail devient plus efficace lorsque les « généralistes » pouvaient être épaulés, à certains stades, par des « spécialistes », actifs dans le même domaine professionnel que celui visé par le jeune demandeur d'emploi, dans le cadre de projets de « mentorat intergénérationnel ». ^{xiv}

Soutenues par Actiris, ces initiatives ont pour vocation de soutenir des personnes ayant, à la fois, des projets, mais aussi des difficultés dans leur recherche de travail, souvent des personnes dites « prêtes, mais éloignées de l'emploi » parce que manquant de formation, d'informations, de clés culturelles, de compétences interactionnelles, et, souvent, de confiance en elles.

Renforcer la présence dans les quartiers

Recommandation : Renforcer la présence du CPAS dans les quartiers, par une plus grande participation aux plates-formes de coordination, et mettre en place des « guichets » d'information au sein des associations, notamment celles qui apportent une aide aux jeunes ou qui développent des projets, conçus pour et par des jeunes en situation précaire.

Dans la plupart des grands CPAS, la création de bureaux sociaux disséminés sur le territoire permet aux citoyens de mieux se faire entendre, et aux travailleurs sociaux de mieux comprendre les difficultés spécifiques de leur quartier et donc d'améliorer la qualité du service offert.

Une meilleure décentralisation permet aussi d'éviter qu'un grand nombre de personnes « sortent des radars sociaux » et de lutter contre le phénomène du « non-recours aux droits sociaux », rendu encore plus aigu par la crise sanitaire.^{xv}

Si, en termes structurels, la création d'antennes n'est pas une opération anodine, une meilleure collaboration avec les services territoriaux et les associations locales est au contraire une piste abordable en termes d'organisation, et pratiquement sans coûts financiers (selon la base de données « Social Brussels », 357 associations et autres lieux d'activités sociales existent à Schaerbeek. <https://social.brussels>).^{xvi}

Concernant plus précisément les jeunes, les équipes DAS et ISP poursuivent déjà un travail d'information et de mobilisation à travers ce tissu local et prévoient même de mettre en place un « guichet mobile » dans les quartiers, si un diagnostic venait à confirmer un réel besoin d'information en ce sens.

Qui plus est, quelques associations actives dans le secteur de la jeunesse ont déjà exprimé leur volonté d'accueillir gratuitement dans leurs locaux des travailleurs sociaux du CPAS. Il serait ainsi possible d'obtenir, dès à présent, une vision plus complète des besoins et du potentiel des nombreux jeunes schaarbeekois en recherche d'avenir.

Réaliser une recherche-action

Recommandation : Réaliser une recherche-action, afin d'identifier, d'une part, les éléments qui bloquent la situation de certains jeunes, et d'autre part, les actions qui pourraient être co-construites, afin d'accompagner les jeunes vers la sortie de la précarité.

Si l'on veut inverser positivement la trajectoire de vie d'au moins une partie de nos jeunes, notamment les plus vulnérables et menacés d'exclusion, il faut mettre en œuvre des changements de cap, créer des ruptures, identifier des nouveaux leviers d'intervention possibles (au niveau individuel, mais aussi institutionnel, territorial, politique, etc.).

Un tel processus de changement peut être enclenché par le biais d'une recherche-action^{xvii}, articulée à plusieurs niveaux, dont le premier consisterait à décoder les informations dont l'organisation dispose déjà, le deuxième à permettre aux équipes de travailleurs sociaux de dresser un bilan factuel de la situation des jeunes qu'ils accompagnent, et le troisième à donner la parole directement à un groupe-échantillon de jeunes usagers (tirés au sort), afin qu'ils soient eux-mêmes porteurs de leurs interprétations et de leurs besoins.

Des techniques spécifiques aux sciences sociales, telles que les « focus groups » et les « analyses en groupe », seront utilisées pour structurer les discours, tant des équipes de travailleurs sociaux que du groupe-échantillon de jeunes.^{xviii}

Chaque fois qu'il transite par le CPAS, chaque bénéficiaire laisse en effet des « traces » de son passage : concernant ses études, les changements dans sa situation familiale, l'amélioration et la détérioration de sa situation financière, etc.

Ces traces deviennent des informations, principalement utilisées à des fins administratives. Elles sont traitées, stockées, enregistrées, mais restent largement sous-utilisées à des fins d'analyse. Même le fait de savoir exactement combien de jeunes sont aidés par le CPAS chaque année, est loin d'être automatique.

Analyser ces informations, tout en écoutant la parole des jeunes concernés, permettrait d'identifier plus concrètement les « freins » qui bloquent la personne en situation de précarité, et d'autre part d'envisager les actions que l'on pourrait co-construire et mettre en place, pour lever ces obstacles et accompagner au moins une partie de ces jeunes vers la sortie de la précarité.

Un tel projet de recherche-action pourrait, sans coût supplémentaire, bénéficier du soutien d'experts académiques et être réalisé au cours de l'année 2021 en collaboration avec d'autres CPAS, opérant idéalement dans des contextes différents de Schaerbeek.^{xix}

Pour conclure : une cinquième recommandation ?

En raison de la manière dont cette analyse a été conçue et mise en œuvre, les recommandations qui en résultent, que nous venons tout juste de terminer de présenter, concernent principalement les besoins de nos usagers et ne semblent pas prendre suffisamment en compte les exigences tout aussi importantes des travailleurs sociaux et des autres agents du CPAS.

La question de la formation et du coaching, par exemple, qui est aussi bien importante comme moyen de répondre aux attentes des travailleurs que comme outil d'orientation et de changement organisationnel, n'est pas suffisamment abordée dans cette analyse.

À cet égard, nous pourrions conclure que, si les recommandations formulées ici doivent être mises en œuvre, une autre recommandation clé sera de consacrer de l'énergie supplémentaire à des plans de formation et d'accompagnement à la mesure des changements à promouvoir.

Naturellement, ces formations doivent également être étudiées et mises en œuvre au moyen d'un processus de co-construction.

Chapitre III. BUDGET 2021

Le budget de l'année 2021 s'élève à 168.054.253 euros (contre 157.576.311 euros initialement prévus au plan) dont 42.245.588 euros de dotation communale de base, soit une diminution de 970.122 euros par rapport au plan, et une augmentation de 186.088 euros par rapport au budget initial 2020.

Coût net aide sociale par rapport au plan

	Plan 2021			Budget 2021			Ecart
	Recettes	Dépenses	Coût net	Recettes	Dépenses	Coût net	
RI	62.206.591,77	76.390.267,18	14.183.675,40	63.284.163,93	77.053.674,62	13.769.510,70	-414.164,71
ERI	8.748.418,76	8.748.418,76	0,00	9.976.606,38	9.976.606,38	0,00	0,00
Remboursements	2.000.784,92	1.603.329,23	-397.455,69	1.225.953,43	919.752,13	-306.201,30	91.254,39
Autres aides sociales	1.034.036,91	5.480.741,89	4.446.704,97	862.639,92	4.820.769,87	3.958.129,95	-488.575,02
	73.989.832,37	92.222.757,05	18.232.924,69	75.349.363,67	92.770.803,01	17.421.439,35	-811.485,34

Impact sur la dotation communale = évolution RI

-414.164,71

Evolution de la dotation communale

DOTATION	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
DOTATION COMMUNALE	41.537.591,00	42.059.500,00	42.049.577
DOTATION COMMUNALE (HOP)	2.310.429,00	1.822.979,00	1.797.920

Evolution du fond spécial de l'aide sociale

Dotation FSAS

2019	2020	2021
4.790.095,63 €	5.199.790,66 €	5.620.443,66 €

À titre d'information, le fonds spécial de l'aide sociale augmente de 8 % par an.

Notons également qu'un crédit budgétaire équivalant à près de 0,7 % du montant des frais de personnel (brut + ONSS) a été prévu en vue d'assurer une formation continue du personnel.

En 2020, le CPAS a reçu un subside Covid-19 du SPPIS d'un montant total de 5.141.246 euros ainsi qu'un subside exceptionnel de la COCOM de 4.697.930 euros. Ces subsides destinés à couvrir les dépenses en lien avec la crise sanitaire Covid-19 (aide sociale, frais de personnel, frais de fonctionnement) peuvent être utilisés jusqu'au 31 décembre 2021.

Ces montants n'ayant pas été dépensés en 2020, il a été prévu d'affecter à un fonds de réserve d'exploitation (voir modification budgétaire n° 2 de 2020) les montants non utilisés en 2020, soit près de 8,7 Mio afin de les utiliser en 2021 en frais de personnel (2 Mio), frais de fonctionnement (450.000) et aides sociales (6,2 Mio).

Pour le surplus, nous renvoyons à la note explicative du budget 2021.

Chapitre IV. NOS PROJETS EN 2021

1. Focus Jeunes

Ce projet décline les formules d'accompagnement proposées par le département de l'ISP aux jeunes citoyens bénéficiaires.

Les jeunes aidés par le CPAS évoluent dans une sphère de vulnérabilité où se combinent la fragilité des liens sociaux primaires et familiaux et la précarité sur le marché du travail. Dans l'accompagnement, les consultants ISP jonglent d'une part avec ce public, qu'il convient de stimuler, d'activer voir même de resocialiser. D'autre part, ils se trouvent face à une population affectée de manière singulière par les trajectoires et difficultés multiples. Afin de mieux accompagner ces jeunes face à cette situation complexe, l'équipe ISP jeunes opère sur deux axes :

- **Axe de l'intégration** : accompagner le jeune dans son intégration sur le marché de l'emploi pour rentrer dans la protection collective et assister celui qui est isolé et très éloigné de l'emploi à s'en rapprocher, tout en respectant son rythme afin de ne pas détériorer des situations et lui permettre d'explorer les possibles.
- **Axe de l'insertion** : en partant de ses ressources, favoriser l'insertion et l'ancrage du jeune dans le réseau de sociabilité socio-familial et communautaire. Aider le jeune à connaître ses droits et ses devoirs, à reconnaître et mobiliser le réseau afin d'instaurer des dynamiques plus positives et proactives sur des situations potentiellement difficiles.

Cet **accompagnement est multidimensionnel** et s'effectue en lien étroit avec l'équipe Jeunes du Département de l'Action sociale. Nous visons à donner au jeune une réelle autonomie. Ce processus d'essais et d'erreurs permet au jeune de faire ses propres expériences sur base des choix qu'il fait, de les évaluer afin de se positionner sur des projets réalistes. C'est donc un parcours qui demande du temps, des pauses, des bilans, des stages, des immersions, des formations, des réorientations et des retours en formation et le jeune en sort grandi pour s'inscrire dans un projet durable. Voilà pourquoi, nous nous réajustons continuellement dans nos pratiques par rapport au contexte spécifique de chaque jeune.

a. Renforcer le réseau du jeune en interne et externe au CPAS et le travail en collectif

Dans le cadre du mandat conseiller études, le soutien aux étudiants doit encore être renforcés. Les équipes DAS et ISP se connaissent bien mais doivent encore davantage échanger autour et avec le jeune. Ils poursuivent leur travail d'information et de mobilisation du réseau essentiel pour le jeune notamment avec l'Asbl Singa, services de médiation Déclic, AMOS sur Schaerbeek, le mentorat dans des écoles, services sociaux des écoles, autres étudiants visant les mêmes orientations, voire même les collègues au CPAS pouvant bénévolement devenir des personnes ressources dans l'orientation du jeune, etc.

De façon continue, l'équipe Jeunes offre des dispositifs nombreux et variés. Entre autres, la collaboration avec Art2Work pour intégrer nos jeunes dans leur l'atelier coach2start ou encore avec Nice to meet you <https://www.art2work.be/fr/programme/coach-2-start>; <https://nicetoneetyou.be/>

b. Le Mentorat

Ces initiatives ont pour vocation de soutenir des personnes ayant des difficultés particulières dans leur recherche de travail, souvent des personnes dites « prêtes, mais éloignées de l'emploi » parce que manquant de formation, d'informations, de « clés culturelles », de compétences interactionnelles, et, souvent, de confiance en elles. Nous souhaitons poursuivre notre collaboration avec Bright Future, Team for a job et Duo for job en mettant en place des Conventions de partenariat définissant les rôles et missions de chacune des parties prenantes. En effet, la réussite d'un tel procédé dépend de l'articulation de plusieurs types d'approches prenant en considération les besoins du jeune, ses compétences, la formation en alternance à déployer, la mise en place d'une initiation au marché du travail par un stage éventuel. Ainsi le mentorat a un impact positif sur les mentorés en matière de connaissance linguistique, de participation sociale et, aussi, d'intégration au marché du travail.

c. Accompagnement tout au long du parcours

Dans le même objectif que le mentorat, l'équipe Jeunes ISP accompagnant le jeune dans le cadre de sa recherche emploi, souhaite poursuivre ce lien avec le jeune tout au long de l'emploi. L'objectif est d'intensifier l'accompagnement durant ce contrat de travail afin de pouvoir ajuster très vite les besoins à déployer (formation, remise à niveau, apports sur les codes professionnels, etc.) et réunir les conditions permettant l'accès à un emploi durable. Le Consultant Jeune mettra en place le système de mentorat en parallèle au contrat de travail si cela engendre une plus-value pour le jeune lui permettant de rebondir au terme de son contrat grâce au réseau professionnel de son Mentor.

d. Groupe FOCUS Jeunes

En partenariat avec la CASS, le DAS et le Centre Synergie, Centre de Recherche financé par l'Aide à la Jeunesse, expert autour des thématiques liées à la jeunesse : <http://www.synergieasbl.net/>, nous souhaiterions mettre en place un groupe Focus-jeunes pour identifier leurs besoins et sur base de l'analyse, nous organiserions un groupe mixte (professionnels, jeunes) dans le but de co-construire des pistes alternatives, des chemins différents, porteurs de sens pour les jeunes afin qu'ils soient eux-mêmes gestionnaires de leur projet et ainsi valoriser leur potentiel et augmenter leur confiance aux institutions qui les accompagnent.

Si cela se confirme dans ce qui ressort comme besoin essentiel pour les jeunes, les équipes DAS et ISP Jeunes, souhaiteraient mettre en place **une permanence sociale mobile** au sein des quartiers, via un bus, le « **JBUS** ». Le JBus serait un guichet mobile d'action et d'information sur les thèmes de l'emploi, la formation et l'insertion. Cet outil permet avant tout d'offrir une information de première ligne et de renforcer notre accroche avec chaque jeune et ses spécificités. Des actions sur des thématiques spécifiques seraient également organisées régulièrement.

2. Focus Senior

Les Seniors sont au cœur des préoccupations du CPAS de Schaerbeek et on sait combien 2020 les aura affectés, du fait de l'isolement qui a découlé des mesures sanitaires qui ont été mises en place à différents moments de l'année et du sentiment de peur diffuse qui ont conduit un certain nombre de personnes âgées à s'éloigner des contacts humains.

En 2021, le CPAS souhaite renforcer le lien avec le public des seniors qui, comme les jeunes, ont été particulièrement affectés par la crise sanitaire.

L'idée serait de mettre en place des partenariats avec différents acteurs qui sont en lien direct avec les seniors tant aux niveaux communal et associatif et ce dans le but d'améliorer l'accompagnement qui existe à l'heure actuelle et rendre les interactions plus visibles afin qu'in fine la crise sanitaire n'ait pas pour conséquence de placer les plus fragiles dans une situation où ils se sentiraient encore plus isolés.

En 2021, une série de projets qui vont dans le sens du renforcement du lien avec ce public vulnérable sont également envisagés au niveau du CPAS. Ces projets devront, pour leur implémentation, bien évidemment tenir compte de l'évolution de la situation sanitaire en 2021 qui, à l'heure de l'écriture de cette note, limitent grandement la marge de manœuvre.

a. Modèle Tubbe

C'est un modèle d'organisation et de gestion originaire de Suède, utilisé avec succès dans diverses maisons de repos et de soins (en ce compris en Belgique). Tubbe repose sur une philosophie qui accorde une place prépondérante à l'autonomie, à la communication et à la prise de décision avec toutes les parties prenantes, tant les résidents que le personnel.

Ce modèle est soutenu par Iriscare et la Fondation Roi Baudouin : un appel à candidature a été lancé pour l'octroi de 5.000 € aux maisons de repos et de soins participantes, afin de financer un **coaching externe** échelonné sur une période de deux ans.

Le modèle Tubbe n'est donc pas un modèle clé en main : la MRS doit déterminer elle-même comment la philosophie Tubbe pourra y être incarnée, en collaboration avec le personnel, la direction et bien sûr les résidents. Le coaching externe soutiendra ce changement.

La Cerisaie souhaite répondre à l'appel à projet, car la philosophie Tubbe correspond aux valeurs que nous soutenons et serait une réelle plus-value pour la MRS. Notre projet de vie institutionnel vise, en effet en partie, les objectifs fixés par le modèle, à savoir une organisation axée sur la participation et le relationnel, la responsabilisation des résidents, la motivation du personnel et l'implication des familles, les compétences de tous étant mises au service du bonheur de chacun dans une maison attractive, agréable et fonctionnelle.

Le coaching qui est proposé, permettrait de poursuivre la réflexion menée et surtout de pouvoir concrétiser la mise en œuvre des différents aspects de notre projet institutionnel.

b. Animations autour des mondes de l'apiculture et de la cueillette dans les MRS

Nous avons la conviction que la nature, au travers de ses ressources et de sa beauté, est à même de procurer un sentiment de bien-être et de confiance. Deux états d'esprit qui sont bien nécessaires en cette période troublée.

L'objectif du projet serait d'emmener nos aînés (accompagnés de jeunes du quartier) en balade, à la découverte de la nature environnante. Dans cette perspective, nous prévoyons d'installer un rucher dans le jardin de l'une de nos maisons de repos (Albert De Latour) et d'organiser une série d'animations autour de celui-ci. S'y ajouteront des balades gustatives dans les parcs schaarbeekoïses.

Nous souhaiterions susciter un déclic, une prise de conscience. L'idée est la suivante : faire découvrir des choses simples mais merveilleuses, amener les publics cibles à s'extasier, à s'émerveiller face à la beauté de la nature. Au-delà d'une simple visite ou balade, le cœur du projet consiste à faire découvrir l'abondance de la nature par le goût, par la découverte des saveurs, souvent ignorées des publics citadins. Le rucher d'Albert De Latour sera le centre d'observation et de production d'un miel local. Il consistera en deux ruches d'abeilles mellifères, adaptées à un projet didactique urbain. Le rucher sera couvert afin d'assurer les visites quelles que soient les conditions météorologiques. Le tout se fera bien entendu dans le respect des normes sanitaires en vigueur.

Grâce à ces animations d'un nouveau genre, qui seront organisées en collaboration avec un prestataire dédié, nous avons pour ambition de briser l'isolement de nos aînés, amplifié avec la crise sanitaire, mais également d'encourager les rencontres intergénérationnelles avec les jeunes des quartiers dans lesquels nos maisons de repos sont situées. De quoi susciter des échanges, des partages d'expériences et, in fine, combattre le sentiment d'exclusion et de solitude. De tels échanges favoriseront aussi la transmission de connaissances ainsi que de savoir (le savoir-faire mais également le savoir-être). Enfin, pour les plus jeunes, cela suscitera une prise de conscience des différences, de la notion du temps qui passe et du respect à observer entre les âges.

3. La crèche "Courte Échelle"

Fin 2016, le Conseil de l'Action Sociale approuvait le projet de création d'une crèche de 60 places dans le bâtiment sis 176 Chaussée de Haecht.

a. Objectif

Dans un contexte de pénurie persistante de places d'accueil, le CPAS affecte chaque année un budget important (> 400.000 €/an) à la réservation de places dans des crèches existantes afin de répondre aux besoins spécifiques des citoyens bénéficiaires. Le projet de la crèche "Courte Echelle" (60 places) s'adresse en priorité aux citoyens bénéficiaires. Il vise à répondre à certaines situations de désarroi et à lever l'obstacle au parcours d'insertion socio-professionnel que constitue, dans bien des situations, l'inaccessibilité à une place d'accueil. Douze places seront accessibles aux enfants du personnel du CPAS.

b. Au programme en 2021 : le début des travaux !

Suite aux différents marchés publics lancés et aux études menées depuis 2017, le permis d'urbanisme a été délivré en décembre 2019. Durant l'année 2020, le cahier des charges pour les travaux a été rédigé et validé en interne, puis par la tutelle et la Commission communautaire française (COCOF). L'appel d'offres pour le marché de travaux a été lancé en septembre 2020. Les offres reçues ont été analysées fin 2020/début 2021. Après validations par les mêmes instances, la désignation du(des) adjudicataire(s) sera effectuée fin du premier trimestre 2021 et les travaux débiteront dans la foulée pour une durée estimée d'un an. 2021 sera aussi une année consacrée au marché d'équipements et premiers ameublements (rédaction du cahier des charges, validations et lancement de l'appel d'offres).

c. Le Projet d'accueil

Le Projet d'accueil (projet pédagogique et règlement d'ordre intérieur) a été élaboré en concertation avec divers experts du secteur de la petite enfance et approuvé par le Conseil de l'Action Sociale en juin 2018.

Il a ensuite été amendé en réponse à l'avis rendu par l'ONE. Des adaptations sont par ailleurs en cours de rédaction suite à la réforme importante de la réglementation opérée par l'ONE fin 2019 et qui entre progressivement en vigueur. Après approbation par le Conseil de l'Action Sociale, le Projet d'accueil définitif sera officiellement validé par l'ONE après la réception des travaux et des équipements. Le cadre de personnel prévoit 21,25 ETP (direction, psycho-médico-social, pédagogique, accueil des enfants et logistique).

d. Quels financements ?

L'investissement estimé (travaux, études, équipements) s'élève à 3,2 millions d'euros. Le financement est assuré pour parties importantes par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et par la Commission communautaire française (COCOF).

Sur le volet fonctionnement, le CPAS dispose d'une promesse de subventions de l'ONE pour 24 places et répondra au prochain appel à projets lancé pour les 36 places complémentaires (subventions en personnel). Divers dispositifs d'aides à l'emploi seront sollicités pour les quelques postes non subventionnés par l'ONE (coordination pédagogique et postes logistiques). Pour ce qui concerne les

frais de fonctionnement proprement dits, ils devraient être couverts par les recettes des parents, le mécanisme de péréquation de l'ONE ainsi que par un transfert de revenus (cfr. réservation de places faites par le CPAS dans d'autres crèches).

e. A quand l'ouverture ?

L'ouverture du service est prévue en septembre 2022, après la réception provisoire du bâtiment, l'installation des divers équipements et l'obtention des autorisations (ONE, SIAMU, AFSCA...).

4. DiversiCom - Une première étape vers la mise en œuvre d'un plan de diversité

Le programme de politique générale 2019-2024 consacrait un chapitre à la lutte contre toute forme de discrimination ainsi qu'à la promotion de la diversité. Le CPAS de Schaerbeek porte une attention particulière à ces deux thématiques.

L'ambition du CPAS est d'assurer l'égalité des chances pour tous, tant au niveau du recrutement du personnel, que de l'évolution de carrière ou de l'accès aux formations, mais également de s'inscrire dans une démarche active en ce sens, à l'instar de ce que mettent en place les communes bruxelloises.

C'est la raison pour laquelle, en 2021, le CPAS de Schaerbeek s'apprête à signer la Charte de l'association DiversiCom, rédigée par l'ASBL éponyme qui facilite la mise à l'emploi des personnes handicapées sur base de leurs compétences, qui accompagne le chercheur d'emploi handicapé, conseille l'employeur, crée des liens entre eux et transmet les bonnes pratiques afin qu'elles puissent inspirer les actions futures.

L'ASBL participe déjà au Plan de Diversité tel qu'adopté récemment par la commune de Schaerbeek.

Voici les six principes de cette *Charte DiversiCom* :

1. **Une politique d'entreprise inclusive**
Inclusion dans les décisions stratégiques et opérationnelles d'une réflexion liée à la personne handicapée.
2. **La même chance pour tous**
Lors de la sélection et du recrutement, si le handicap d'un candidat le requiert, l'aménagement raisonnable des épreuves et entretiens sera prévu.
3. **La compétence d'abord, le handicap ensuite**
A compétences égales, nous faisons le pas d'engager la personne handicapée et levons les freins.
4. **Un cadre de travail adapté**
Nous veillons à l'accessibilité du bâtiment et à une ergonomie appropriée. Nous offrons les conditions favorables au maintien dans l'emploi.
5. **Intégration et développement**
Nous veillons à la bonne intégration et au développement de la personne.
6. **Diffusion des bonnes pratiques**
Nous communiquons les facteurs de réussite et les bénéfices de l'inclusion, au sein et en dehors de l'entreprise. Nous contribuons ainsi à faire évoluer les mentalités et incitons d'autres entreprises à donner la même chance à tous !

La signature de la charte DiversiCom serait une première étape vers la conclusion d'un véritable Plan Diversité que le CPAS souhaiterait concrétiser en 2022 et qui aurait pour objectif d'engager le CPAS à développer une politique de recrutement, de sélection et une gestion du personnel qui prennent en compte **l'égalité des chances** sous tous ses aspects.

L'ambition affichée serait également de veiller à assurer une meilleure sensibilisation de tous les membres du personnel à l'importance et à la richesse d'un personnel diversifié.

5. Le projet COVID

a. Objectif

Ce projet COVID est né en réponse à la crise sanitaire liée au Covid-19, qui a conduit les autorités fédérales et régionales à allouer aux CPAS de Belgique un montant conséquent de subventions exceptionnelles destinées à couvrir l'impact socio-économique résultant des mesures gouvernementales prises en vue de lutter contre la propagation du virus.

Concernant le subside Covid, le SPPis a octroyé à l'ensemble des CPAS belge une subvention d'un montant total de 125 millions d'euros. Suivant la clé de répartition, le CPAS de Schaerbeek dispose d'une enveloppe de 4.729.946,00 € dédié à l'Aide sociale et 411.300,00 € dédiée au frais de personnel lié à la mise en place de cette mesure.

En raison des nouveaux types d'aides octroyées par le biais de ces subsides et des nouveaux publics précarisés appelés à frapper aux portes de notre institution, notre CPAS a décidé de créer à l'automne 2020 une cellule spécifique COVID, composée de 7 assistants sociaux, d'un agent administratif et pilotée par une chargée de projet afin de coordonner les différentes actions découlant du plan d'action, tel qu'il a été récemment présenté au Conseil de l'Action sociale et de mettre en œuvre toutes les mesures qui seront jugées utiles afin de nous permettre de remplir nos missions et de venir en aide aux plus impactés par cette crise sanitaire.

Les lignes directrices de ce plan d'action consistent à :

- identifier, approcher et informer les « nouveaux publics » impactés par la crise et inconnus du DAS grâce, notamment, à la collaboration du réseau associatif, des organismes de paiement d'allocations sociales, de représentants de certains groupes cibles (artistes, indépendants, travailleurs du sexe ...),
- détecter, parmi les situations actuellement connues du DAS mais également parmi les dossiers récemment clôturés, les ménages en difficultés en raison de la crise sanitaire et leur proposer l'aide adéquate,
- identifier et approcher, au travers des collaborations existantes mais qui seront renforcées, les ménages connus ou inconnus du DAS qui accusent des retards de paiement de loyers, charges locatives, énergie et eau en raison de leur perte de revenu,
- apporter une aide financière/matérielle aux familles qui ont subi une perte de revenus dans un objectif de lutte contre la fracture numérique (matériel informatique, formations spécifiques, accompagnements scolaires de qualité pour les enfants et les adolescents,
- apporter une attention aux Seniors qui ont subi une perte de revenus, par le biais d'une coordination avec les différents acteurs communaux.

b. Les étapes

A l'heure actuelle, et en raison de l'imprévisibilité des mesures gouvernementales qui seront prises à l'avenir pour tenter de venir à bout du virus, et par conséquent de l'impact socio-économique que celles-ci occasionnent mais également du fait que les collaborateurs du CPAS sont amenés à réduire leurs prestations en présentiel et à être par conséquent moins sur le terrain, il est essentiel de réfléchir « out of the box ». Nous devons en effet plus que jamais être présents, quitte à l'être de manière différente.

C'est pour cela qu'en 2021, le CPAS de Schaerbeek envisage entre autre :

- de créer un partenariat, dans le respect de l'article 61 de la loi organique, avec une société spécialisée dans le soutien scolaire, afin de permettre à nos jeunes de combler le fossé qui s'est creusé pendant le premier confinement et qui s'est accentué par la suite;
- d'instaurer un partenariat avec une entreprise spécialisée dans la vente d'ordinateurs, afin que le citoyen bénéficiaire victime de la fracture numérique n'ait plus besoin de déboursier une somme conséquente en amont avant de se faire rembourser par le cpas mais puisse directement se rendre auprès de notre partenaire ;
- de mettre en place d'un numéro vert à l'attention des nouveaux bénéficiaires « covid » via un call center externe
- de former les assistants sociaux à l'accueil de ces nouveaux types de publics, en particulier les indépendants ou les artistes pour lesquelles les aides accordées par les CPAS constituent des droits résiduels ;
- de former les assistants sociaux du CPAS aux lignes de conduites « Covid » et par conséquent à la méthodologie d'utilisation des différentes subventions dont le CPAS bénéficiera en 2021, afin qu'ils puissent être parfaitement outillés dans l'accompagnement des citoyens bénéficiaires et de l'octroi de ces nouveaux types d'aides ;
- de communiquer largement auprès des différents publics concernés sur l'existence de ces aides ;
- d'assurer des permanences sociales dans différents lieux (associatifs ou privés) afin d'informer les publics cibles en aval ;
- etc...

A l'heure de la rédaction de cette note de politique générale 2021, l'appel à projet de la COCOM est en voie d'être finalisé. Il prévoit un certain nombre de projets. Ceux-ci ont un champ d'action transversal (communication, formation, coordination sociale) ou spécifique (aide alimentaire, fracture numérique, jeunes, seniors).

Ces projets seront repris dans une convention entre le CPAS et la COCOM.

6. L'implémentation structurelle du télétravail

Le télétravail s'inscrit dans une démarche d'amélioration de l'organisation du travail, il s'appuie sur les technologies numériques et est en lien étroit avec un autre projet phare de l'institution, qu'est la Gestion Electronique des Documents.

a. Objectif

L'implémentation structurelle du télétravail au sein du CPAS de Schaerbeek est un projet important, né du constat que la crise sanitaire l'avait rendu obligatoire dès mars 2020 et que l'occasion était désormais donnée à l'institution de l'implémenter de manière structurelle par le biais de l'instauration d'un cadre réglementaire applicable à tous les membres du personnel dont la fonction est compatible avec l'exécution d'un travail à distance.

Tant le CPAS que ses collaborateurs ont tout à gagner à promouvoir le télétravail, dont l'expérience et les recherches ont démontré les bénéfices pour les deux parties. Les collaborateurs y trouvent leur compte, puisqu'en restant à la maison, ils évitent les déplacements quotidiens avec leur lot de stress et de désagréments et passent plus de temps avec leur famille. Ils arrivent aussi, généralement, à mieux se concentrer sur leurs tâches, même si le contexte actuel ne le permet pas souvent, en raison de la présence des enfants à la maison.

Contrairement au télétravail mis en place du fait de la crise sanitaire, le télétravail structurel s'inscrit dans une démarche volontaire du collaborateur qui en fait la demande.

Aujourd'hui, il est nécessaire de se donner des bases légales, organisationnelles, matérielles, et en lien avec la gestion du changement, afin d'ancrer ce « New Way of Working ».

b. Les étapes

En premier lieu, le Département RH en collaboration avec le service juridique du Département des Affaires Générales, finalisent la rédaction d'un règlement de télétravail structurel, qui prévoit les modalités de fonctionnement du travail à distance pour les fonctions dites « télétravaillables ». Il sera présenté aux différentes instances décisionnelles avant la fin de l'année 2020, afin de pouvoir être mis en œuvre dès début 2021.

Dans un deuxième temps, les managers d'équipes seront formés par le CFIP à la gestion du changement afin de leur permettre de mieux accompagner leurs équipes dans la gestion du travail à distance. Il est en effet important de créer les conditions de confiance réciproques nécessaires quant au fait que le travail soit accompli de la manière la plus efficiente malgré la distance.

Deux formations sont prévues :

- De novembre 2020 à janvier 2021 : une formation à la gestion du changement afin de comprendre comment encadrer les équipes dans les périodes de changement ;
- De février à juillet 2021 : une formation en gestion du télétravail pour la ligne hiérarchique et les collaborateurs afin de mieux gérer le travail « hybride » (présentiel et en télétravail).

Enfin, dans le cadre du cycle d'évaluation qui démarre début 2021, l'occasion sera donnée aux managers de s'entretenir de manière individuelle avec leurs collaborateurs lors de l'entretien de fonction sur ce qui est attendu d'eux, en termes de prestations, d'objectifs et de suivis liés au télétravail. A la suite de cet entretien, une convention sera signée par le collaborateur et son manager pour lancer officiellement le télétravail de manière structurelle.

Pour pouvoir mener à bien ce projet, il est important que les personnes disposent d'un matériel, d'un environnement de travail adéquat, et d'une connexion à distance stable. Un défraiement sera également organisé, suite à la signature de la convention susmentionnée. Un plan lié à la mise à disposition de PC sera également prévu, avec un déroulement jusqu'en 2024, en fonction du budget disponible.

A l'automne 2021, il est prévu qu'une évaluation du fonctionnement de cette nouvelle méthode de travail soit instaurée afin d'envisager les ajustements nécessaires.

7. [La réorganisation DAS-DMO](#)

a. [Les objectifs](#)

Ce projet – démarré en 2020 et poursuivi en 2021 – consiste à repenser l'organisation actuelle des départements opérationnels de l'institution afin de disposer d'une **action sociale à la fois cohérente et efficiente**, par le biais d'une plus grande transparence, d'une amélioration de la communication entre les équipes, mais également en favorisant la proximité en vue d'aboutir à une pleine autonomie des collaborateurs dans des délais raisonnables.

Cette réorganisation a pour ambition de garantir un **service de qualité aux citoyens bénéficiaires**. Pour ce faire, nous entendons gagner en efficacité grâce à une organisation plus agile, tout en offrant une plus grande sérénité aux équipes, grâce à un cadre de travail épanouissant, qui favorise le développement de leurs compétences et leur prise de responsabilités.

Les collaborateurs en retireront plusieurs avantages :

- ils sauront clairement ce que l'on attend d'eux et qui seront leurs interlocuteurs pour les différents dossiers dont ils auront la charge,
- les échanges entre collègues seront facilités grâce à une plus grande proximité entre les équipes,
- l'évaluation des résultats sera collective,
- les procédures de travail seront transparentes, chacun saura donc clairement comment fonctionner au sein de son service,
- un plan de formation et de développement de compétences sera proposé à chaque collaborateur,
- l'autonomie dont chacun disposera permettra de mieux fonctionner en équipe et, in fine, d'atteindre, ensemble, les objectifs de chacun

b. [Les étapes](#)

Dès son arrivée, le Manager de Transition a rencontré les équipes et différents intervenants, tant en interne qu'à l'externe, afin de pouvoir mieux cerner la situation actuelle, ainsi que les enjeux et priorités. Autant de rencontres qui alimentent la réflexion autour d'un nouveau modèle organisationnel.

Une première proposition de nouveau modèle organisationnel a déjà été présentée au Conseil de l'Action Sociale. Cette dernière évolue au fil de la concertation entre les différentes parties prenantes (équipes, comité de direction, syndicats, Conseil de l'Action Sociale) afin de leur permettre de faire part de leur avis et de nourrir le projet. Le déploiement du nouveau modèle organisationnel est prévu pour la **mi-mars 2021**.

Dans l'intervalle et d'ici le déploiement du nouveau modèle, une série d'objectifs ont été fixés :

- la délimitation du nombre de zones et de pools à mettre en place,
- la définition des profils de fonction, afin qu'ils soient en lien avec la réorganisation,
- la formation des collaborateurs au règlement d'ordre intérieur et aux lignes de conduite en cours de réactualisation,
- la définition des process de travail, qui sont les modes de fonctionnement clés comme le rapport social,
- la mise en place d'une cellule assurant un contrôle de qualité des dossiers avant leur passage devant le CAS,
- la mise en place d'un comité en charge d'une gestion opérationnelle et stratégique,
- l'implémentation d'une gestion par objectifs grâce à la clarification des priorités,
- l'instauration de plan de formation par métiers.

8. [La mise en place d'un Management Cockpit](#)

a. [Les objectifs](#)

De la même manière qu'un pilote d'avion dispose d'un cockpit pour piloter son avion, un chef d'entreprise peut lui aussi disposer d'outils qui lui permettent de « piloter » son entreprise afin de prendre les décisions les plus efficaces. Cet outil, c'est le Management Cockpit ou, littéralement, un cockpit pour les managers. Le Management Cockpit offre est une interface qui présente aux managers d'une entreprise des informations relatives à la performance de son entreprise

Ce projet de management cockpit est né de la volonté d'analyser et d'améliorer les performances du CPAS, d'alerter sur des éléments qui nécessitent des actions et de mesurer l'impact de la transformation. Il entre dans la continuité du projet Key Performance Indicator (KPI) qui a été développé en 2020, a été précurseur dans ce domaine et a permis d'établir une première notion de suivis des performances.

Le Management Cockpit peut être vu sous l'angle de la mise en application de la nouvelle loi organique des CPAS qui impose l'implémentation d'un système de contrôle interne et arrive dans un contexte de réorganisation interne du CPAS, nécessitant des outils qui permettent de fournir un instantané complet des performances et des prestations réalisées et des outils d'aide à la décision tant qu'au niveau du conseil/direction qu'au niveau du management des équipes.

L'objectif final de ce projet est de permettre de mieux gérer nos ressources, définir nos priorités en terme de développement des compétences et d'alimenter un processus d'amélioration continue.

Le CPAS collabore avec le CIRB qui assistera au niveau technique pour l'établissement des tableaux de bords et aussi au niveau de l'analyse des besoins.

En 2020, le CIRB assiste dans l'analyse des besoins, dans la phase préparatoire, pendant laquelle une liste des indicateurs sera créée et une détermination des priorités sera faite.

En fonction des indicateurs priorisés, des tableaux de bord seront créés.

Suite à cette phase, le CIRB fera des recommandations au CPAS quant aux outils informatiques à utiliser pour produire les tableaux de bord de 2021. Il va également diagnostiquer les données, récolter les besoins (via des workshops) et émettre des recommandations techniques. Des recommandations sur les priorités ainsi que quant à l'impact sur l'organisation et les compétences dont le centre a besoin pour prendre en charge la maintenance et l'amélioration des tableaux de bord sont également attendues.

b. Les étapes

- Etablir des fiches détaillées pour chaque indicateur, par le biais de la description de ceux, de l'explication de la procédure liée et la façon dont on pourra tirer des chiffres sur base de ces indicateurs ainsi que la fréquence de calcul des données (journalier ou hebdomadaire) en se basant sur la liste établie en 2020.
- Établir une Data Warehouse : qui est une base de données récoltant les informations venant de plusieurs sources (ex. Agendas, Tiks, Sociabili,..) et qui a pour objectif d'harmoniser ces données.
- Établir des prototypes de tableaux de bord en utilisant l'outil technique qui aura été sélectionné en 2020, les proposer ensuite au sein de différents Workshop afin d'en tirer les versions les plus efficaces.
- Une fois la version finale des tableaux de bord obtenue, ces derniers pourront être mis à disposition des collaborateurs du CPAS.
- Formation et accompagnement des utilisateurs quant à ces tableaux de bord afin de pouvoir mieux les impliquer dans les matières liées au contrôle interne et à la gestion des risques.

Un planning détaillé pour 2021 sera réalisé en collaboration avec le CIRB à la fin de la phase préparatoire, qui se clôture en décembre 2020.

9. La Gestion Electronique des Documents (GED)

La Gestion Électronique des Documents est un procédé faisant intervenir des **moyens électroniques** spécialisés (logiciels ou matériels) pour prendre en charge la gestion des **documents** (papiers ou électroniques) qui entrent, sortent ou circulent au sein d'une **organisation** dans le but d'optimiser leur exploitation.

Longtemps cantonnée aux grands groupes, elle devient aujourd'hui nécessaire au sein des administrations qui ont besoin de mieux ranger, classer et retrouver les documents informatiques de plus en plus nombreux.

Une GED dispose de fonctions de **classement** / navigation et également d'un moteur de recherche qui permettent de retrouver les contenus gérés, au moyen de vues, de recherches structurées ou plein texte (« full text »).

a. Historique

- **2016, l'audit informatique** : lors de cet audit, un des douze principaux chantiers identifiés a été la transition numérique. En effet, le mode opératoire du CPAS était uniquement basé sur des documents physiques.
- **En 2018, le début de la GED** : suite à l'acquisition de notre logiciel de Gestion Electronique des Documents (GED), la cellule gérant les dossiers sociaux contentieux a été basculée vers le mode numérique. Dès lors, il n'existe plus de papier pour la gestion journalière de cette cellule et les anciens dossiers sont numérisés
- **2019, l'année du chantier** : la priorité pour cette année de chantier fût donnée à la mise en place du nouveau logiciel social. Les projets de transition numérique furent gelés.
- **2020, l'année COVID** : le confinement de la mi-mars 2020 a rendu nécessaire le télétravail et la mise à disposition numériques des documents permettant le travail à distance est devenue une priorité absolue.

Le premier focus qui a été décidé est la numérisation des documents sociaux entrants.

Les analyses, les développements, les marchés, la configuration et les installations de matériel, les travaux et les formations se sont enchaînées afin d'atteindre ce premier objectif.

Fin 2020 les services qui captent la plus grosse partie de ces documents (le courrier, le guichet d'accueil qui scanne les documents déposés par les CB ainsi que les AS de première ligne) et les services opérationnels qui utilisent les documents devraient être en production.

Les services de deuxième ligne (logement, énergie, ISP) seront amenés à passer le cap lors du premier trimestre 2021 et nous allons aussi intégrer la gestion des e-mails dans notre outil central.

b. Enjeu du projet GED en 2021

Avoir un **dossier social numérique complet** par la gestion de tous les documents entrants dans ce même outil de Gestion électronique de Document.

Concrètement, le travail consiste à centraliser la gestion des documents sortants aussi bien pour leur production que pour leur archivage.

L'archivage sera aussi notre outil central. Dès lors nous pourrons arrêter la circulation et la multiplication des dossiers sociaux papiers et donc mettre fin à toutes ses conséquences négatives.

c. Objectifs poursuivis à travers le projet

- Meilleur suivi et meilleure gestion dossiers sociaux.
- Simplification administrative et clarification des processus.
- Économies de papier et donc réduction de l'empreinte écologique.
- Optimisation de la collaboration entre départements.
- Autonomisation des services et départements.
- Sécurité informatique.
- Efficience de la gestion des documents pas les assistants sociaux et les administratifs.

10. La poursuite de l'implémentation de BOS

a. Historique

En octobre 2017, après étude de marché et sur base des recommandations de l'administration, c'est la solution « BOS » du CIRB que le Conseil de l'action sociale a retenue, dans le cadre de la gestion des séances des organes décisionnels.

L'application BOS permet une gestion électronique du Secrétariat des assemblées (gouvernement, conseil communal, CPAS, zone de police, etc.).

2018 et 2019 ont permis au CIRB d'analyser nos besoins et notre mode de fonctionnement, et c'est depuis octobre 2019, que les séances du Conseil de l'action sociale et du Bureau permanent sont implémentées dans BOS.

La volonté pour 2021 est de

- Poursuivre l'implémentation de l'outil BOS afin d'intégrer les séances décisionnelles de tous les autres comités ainsi que les outils jugés pertinents pour le CPAS ;
- D'implémenter la signature électronique des documents (PV, registre, notes,...) ;
- D'envoyer électroniquement les décisions aux autorités de tutelle ;
- D'analyser des potentielles autres fonctionnalités (votes électroniques en séance, ...)

b. Objectifs du projet BOS en 2021

Les objectifs poursuivis à travers ce projet sont **nombreux** :

- Meilleur suivi et meilleure gestion des notes et délibérations des organes décisionnels ;
- Simplification administrative et clarification des processus ;
- Sécurité juridique dans la préparation des décisions, et dans leur suivi ;
- Économies de papier et donc réduction de l'empreinte écologique ;
- Optimisation de la recherche des décisions antérieures et meilleur archivage ;
- Autonomisation des services et départements ;
- Sécurité informatique ;
- Efficacité de la gestion des séances par les utilisateurs (Présidente et conseillers de l'action sociale, services de l'administration, ...)

c. Les étapes

L'utilisation de la signature électronique est prête pour implémentation d'ici la fin de l'année 2020, moyennant formation sur cette fonctionnalité de la Présidente et de la Secrétaire générale.

L'implémentation des autres séances décisionnelles est également prête à être réalisée. Le Comité ISP sera le premier comité à démarrer l'implémentation début 2021.

Dans le courant de l'année 2021, et tout en maintenant la continuité de service à l'Antichambre, les autres séances décisionnelles seront successivement implémentées, en bonne coordination avec les départements impactés.

L'envoi électronique des décisions aux autorités de tutelle sera également implémenté en 2021. Le timing sera étudié finement, pour les raisons suivantes :

- chaque créateur de note dans BOS devra préciser le mécanisme de tutelle correct applicable (de nouvelles formations sont donc prévues),
- l'envoi électronique sera géré uniquement par l'Antichambre (il y a donc un basculement de la charge administrative de tous les services concernés vers l'Antichambre,
- une parfaite coordination avec les autorités de tutelle (commune et Cocom) est nécessaire.

Les autres fonctionnalités possibles seront à l'étude en 2021. Le logiciel étant toujours en cours de développement par le CIRB, le CPAS restera attentif à la sortie de nouvelles évolutions s'inscrivant dans les objectifs précités.

Notons que le déploiement de BOS se fera en parallèle avec la mise en œuvre de l'ordonnance modifiant la loi organique pour permettre les réunions virtuelles du Bureau permanent et du Conseil de l'action sociale.

Chapitre V. EN CONCLUSION

C'est grâce au travail quotidien de tous les collaborateurs du centre, qu'ils soient en contact avec le public ou non, mais également aux adaptations entreprises que notre institution a pu poursuivre ses activités en 2020 afin de garantir la continuité de ses services. Sans cette implication professionnelle de tout un chacun, nous n'aurions probablement pas été en mesure de remplir nos missions de service public.

C'est également par le biais d'une étroite collaboration entre l'administration et les conseillers de l'Action Sociale que les ajustements nécessaires ont pu être opérés en bonne intelligence, au sein du Conseil de l'Action sociale, qui a suivi les projets proposés par le centre et qui a par conséquent permis à notre institution de répondre aux difficultés rencontrées.

De façon générale, les changements sont l'occasion de nous réinventer en faisant preuve de flexibilité afin de réajuster le cap à suivre et retrouver un nouvel équilibre.

2020 nous aura rappelé à quel point la vie peut être faite d'instabilités, et combien il est important de revenir à l'essentiel dans les moments difficiles.

Au terme de cette année qui se clôture, au regard des changements importants qui ont vu le jour et des décisions prises par les autorités en charge du CPAS de Schaerbeek, il ressort que l'institution, dans sa démarche axée sur la qualité des services proposés et la modernisation de la fonction publique, a rempli honorablement ses missions malgré un contexte particulièrement mouvementé.

En 2021, le CPAS veut continuer à accompagner chaque citoyen bénéficiaire vers une vie meilleure, en poursuivant l'implémentation d'une action sociale vue comme un tremplin pour les personnes précarisées, afin d'éviter de creuser l'écart avec le reste de la population et de basculer dans la grande pauvreté. Nous savons qu'en 2021, nous devons continuer à composer avec les suites de la crise sanitaire et les conséquences que cette dernière aura dans de nombreux domaines.

Dans le contexte actuel et plus que jamais, assurer la protection sociale des plus précarisés est une priorité pour le CPAS et l'ensemble de ses équipes.

Sophie QUERTON Présidente

Je souhaite remercier les équipes qui nous ont aidé à alimenter cette Note de Politique Générale, et toutes celles et ceux qui ont contribué à la compilation des informations et à la rédaction de celle-ci.

ⁱ La même dynamique est observée au niveau national par le SPP Intégration social. (Focus : Jeunes et étudiants bénéficiaires d'un revenu d'intégration. Numéro 25, Novembre 2019.

ⁱⁱ Le pourcentage de jeunes qui ne sont ni en emploi, ni aux études ou en formation (NEET, de l'anglais « Not in Employment, Education or Training ») est de 9% pour la Flandre, 13% pour la Wallonie et 16% pour la Région de Bruxelles-Capitale. Sources : EUROSTAT et STATBEL – Enquête sur les Forces de Travail, 2002 à 2018.

ⁱⁱⁱ OIT, *Les jeunes et la COVID-19 : Impact sur les emplois, l'éducation, les droits et le bien-être mental*. Genève, 2020.

^{iv} <https://press.actiris.be/le-chomage-global-reste-stable-pour-le-moment-a-bruxelles>.

^v OCDE, *A broken social elevator? How to promote social mobility*, 2018.

^{vi} Note de la « Task Force Groupes vulnérables COVID-19 ». Thématique : Le PIIS étudiant.

^{vii} Pour cette partie, nous avons été inspirés par le travail de recherche de Charlène MALPAS (sous la direction de Jacques FIERENS), *Les étudiants et l'aide sociale*, Université de Liège, Faculté de Droit de Science Politique et de Criminologie, Année académique 2015-2016.

^{viii} Cass., 26 février 2001, www.cass.be, R.G. n° S990112F, cité par MORMONT H., STANGHERLIN K., *Aide sociale-Intégration sociale. Le droit en pratique*, Bruxelles, La Charte, 2011, p. 336.

^{ix} Loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale, art. 3, 5°.

^x C. Trav. Liège, 26 avril 2006, inédit, R.G. n° 33.797/05, cité par BOUQUELLE F., LAMBILLON P., « La disposition au travail », dans MORMONT H., STANGHERLIN, K. (eds.), *Aide sociale – Intégration sociale*, Bruxelles, La Charte, 2011, p.335.

^{xi} Sur le sujet voir : BOUQUELLE F., LAMBILLON P., « La disposition au travail », dans MORMONT H., STANGHERLIN, K. (eds.), *Aide sociale – Intégration sociale*, Bruxelles, La Charte, 2011, pp. 333-337 ; BIEMAR, B., *L'enseignement et le droit*, Liège, Anthemis, 2013, p. 119 ; CASS., 26 février 2001, www.cass.be, R.G. n° S990112F, cité par MORMONT H., STANGHERLIN K., *Aide sociale-Intégration sociale. Le droit en pratique*, Bruxelles, La Charte, 2011, p. 336.

^{xii} Leurs approches sont complémentaires mais différents. *Duo for a job* vise par exemple les jeunes issus de l'immigration, *Team 4 Job* les personnes ayant déjà déterminé leur projet professionnel, *Mentor You* de manière plus générale les personnes en recherche active d'emploi, de formation, de stage ou d'une réorientation professionnelle, alors que *Nice to NEET you* est un projet exclusivement dédié aux « NEET » (de l'anglais « Not in Employment, Education or Training »), c'est-à-dire des jeunes ni à l'emploi, ni à l'enseignement, ni en formation.

^{xiii} Observatoire du social, *De l'article 60 à l'emploi d'insertion*. CPAS de Schaerbeek, 2020 (<https://bit.ly/302FdBN>).

^{xiv} Le mentorat (*mentoring* en anglais) désigne une relation interpersonnelle de soutien, une relation d'aide, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le « mentor », offre sa sagesse acquise et son expertise dans le but de favoriser le développement d'une autre personne, le « mentoré » (ou menté), qui a des compétences ou des connaissances à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre (Cuerrier C., *Le mentorat: lexique et répertoire de base*. Éditions Fondation de l'entrepreneurship, Québec, 2002).

^{xv} Observatoire de la santé et du social Bruxelles, *Aperçus du non-recours aux droits sociaux et de la sous-protection sociale en Région bruxelloise*. 2017. Voir également : FDSS, Il est de plus en plus difficile d'obtenir les droits auxquels on est éligible. Communiqué de presse, 13 juillet 2020.

^{xvi} Une soixantaine de ces associations à objet social ou socio-culturel agissant sur le territoire de Schaerbeek sont associées à la CSS (coordination sociale schaerbeekoise), à des fins d'échange d'informations et de savoir-faire, de formation commune et de coordination des projets et, à travers celle-ci, au CPAS de Schaerbeek (<https://cass-cssa.be>).

^{xvii} Nous utilisons ici le terme « recherche-action » tel que définit en 1986 par Marie-Anne Hugon et Claude Seibel : « Il s'agit de recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherches ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation, De Boeck Université, Belgique, 1988, p.13).

^{xviii} Van Campenhout L., Franssen A., Cantelli F., « La méthode d'analyse en groupe », *SociologieS. Théories et recherches*, 2009

^{xix} Un accord de principe informel a déjà été trouvé à cet égard avec l'Université Saint-Louis (M. Abraham Franssen) et avec le CPAS d'Ecaussinnes (M. Ricardo Cherenti).