
CPAS de Schaerbeek

Programme de politique générale 2019-2024

« Où en sommes-nous ? »

La situation socio-économique des citoyens

Une synthèse des chiffres

Caractéristiques de la population

Au 1er janvier 2019, avec 131.547 habitants, Schaerbeek est la 2e commune la plus peuplée de la région de Bruxelles-Capitale, précédée par la ville de Bruxelles. La densité de population y est très élevée (plus de 2x la densité de population de la Région bruxelloise en 2018).

D'après la dernière publication « *Zoom sur les communes - Édition 2016 - Zoom sur Schaerbeek* » de l'IBSA, Schaerbeek se distingue des autres communes de la Région par les caractéristiques suivantes :

- Un taux de natalité plus élevé et un taux de mortalité plus bas que dans les autres communes.
- Un grand nombre de jeunes et, en comparaison, une part plus faible de personnes âgées (>65 ans) parmi la population.
- Une proportion de la population de nationalité étrangère similaire à celle de la Région (35% au 1er janvier 2015). Les nationalités les plus présentes sont les Marocains, suivis par les Bulgares, les Français, les Roumains, les Polonais et les Turcs.
- Une forte présence de ménages avec des enfants en comparaison à la moyenne de la Région. En revanche, les personnes isolées et les couples sans enfants sont moins présents dans la commune en comparaison à la moyenne de la région.
- Une diminution de la part d'isolés (entre 2005 et 2015) au profit des ménages composés de plusieurs personnes. Schaerbeek fait partie des cinq communes dans lesquelles la part de ménages de grande taille se situe parmi les plus élevées de la région.

Croissance démographique

Schaerbeek fait partie des communes qui contribuent largement à la croissance démographique régionale. Un rajeunissement important est enregistré dans la commune, qui compte de nombreuses familles avec enfants.

C'est un facteur évidemment positif qui constitue une opportunité mais qui demande également une attention renforcée. Le rôle des acteurs publics sera d'anticiper et d'accompagner cette évolution démographique en termes d'infrastructures publiques, d'offre de logements adaptés, mais également d'offre de milieux d'accueil pour la petite enfance, d'enseignement et de formation.

Précarité et dualisation

Une frange importante de la population se trouve dans une situation de précarité à Schaerbeek.

Cette population est plus fréquemment touchée par le chômage et occupe des emplois moins rémunérés. A cet égard, le profil moins qualifié et de plus en plus inadapté au marché de l'emploi bruxellois tend à se reproduire de génération en génération. Bien que les jeunes fassent aujourd'hui de plus longues études, du fait de l'élévation généralisée des niveaux scolaires, l'écart avec les mieux formés reste important. Or, les jeunes qui aujourd'hui quittent tôt l'école, sans qualification, sont les parents vulnérables de demain.

Par ailleurs, d'autres facteurs comme des problèmes de maîtrise du français et du néerlandais ou encore de discrimination à l'embauche peuvent contribuer à l'insertion difficile des jeunes sur le marché de l'emploi.

La situation socio-économique des citoyens

Des indicateurs de pauvreté

La pauvreté, ou exclusion sociale, est un phénomène multidimensionnel. Intuitivement, nous avons tendance à mettre l'accent sur la pauvreté monétaire, mais le concept de pauvreté au sens large implique également d'accorder de l'attention à la pauvreté non monétaire. La privation matérielle en est l'une des facettes et est intégrée à l'indicateur de pauvreté officiel établi dans le cadre de la stratégie « Europe 2020 » *. Les personnes confrontées à au moins un de ces indicateurs de pauvreté courent un risque de pauvreté ou d'exclusion sociale.

Selon les dernières données fournies par le SPF Économie pour l'année 2016, Schaerbeek se trouve à la cinquième place des dix communes les plus pauvres de Belgique.

** Programme de l'UE en faveur de la croissance et de l'emploi pour la décennie en cours.*

1^{er} indicateur de pauvreté : la pauvreté monétaire (manque de revenu)

En 2014 à Schaerbeek, le revenu moyen par habitant était bien en-dessous de la moyenne régionale (15,7 %).

De ce fait, la Commune compte un nombre important de personnes qui perçoivent un revenu de remplacement ou une allocation d'aide sociale, ce qui constitue un indicateur des personnes qui doivent vivre avec un revenu limité, souvent inférieur au seuil de risque de pauvreté.

Parmi la population d'âge actif (18-64 ans), 14 % perçoit une allocation de chômage ou d'insertion, 7 % vit avec un revenu d'intégration sociale (RIS) ou équivalent (ERIS), 4 % une indemnité d'invalidité et 2 % une allocation aux personnes handicapées. Le pourcentage de la population qui perçoit ces aides est plus important à Schaerbeek qu'à l'échelle de la Région bruxelloise, quelle que soit la catégorie d'âge.

Au sein des jeunes (18-24 ans), un Schaerbeekois sur sept vit avec un RIS ou un ERIS. En outre, 9 % des jeunes perçoivent une allocation de chômage ou d'insertion.

En ce qui concerne les seniors (>65 ans), près d'une personne âgée sur sept vit avec la Garantie de revenus aux personnes âgées (GRAPA), et 8 % des personnes âgées perçoivent une allocation aux personnes handicapées.

Seuil de risque de pauvreté et montant des allocations minimales (par mois) en Belgique au 01/09/2018		
	Isolés	Couple avec deux enfants*
Seuil de risque de pauvreté (EU-SILC 2017, revenus 2016)	1 139 €	2 392 €
Revenu d'intégration sociale (CPAS)	911 €	1 255 €
Allocation d'insertion	911 €	1 238 €
Allocation de chômage minimum	1 052 €	1 271 €
Allocation maximum de remplacement de revenus pour personne handicapée	911 €	1 255 €
Indemnités d'invalidité	1 245 €	1 556 €
Garantie de revenus aux personnes âgées	1 118 €	

* Dans le tableau, les montants présentés pour ce ménage correspondent à une situation où le partenaire de la personne avec charge de famille ne perçoit pas de revenu. Les allocations familiales ne sont pas prises en compte; pour une famille composée de deux enfants de moins de 6 ans, le montant des prestations familiales garanties est de 350 €.

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

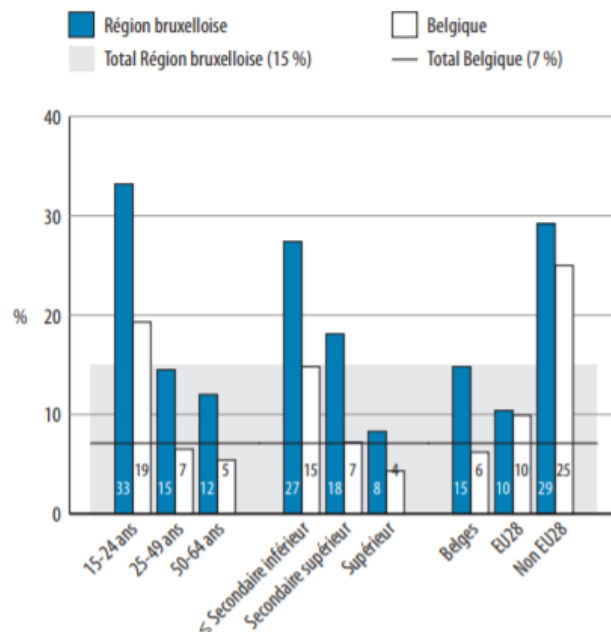
La situation socio-économique des citoyens

Des indicateurs de pauvreté

2^{ème} indicateur de pauvreté : la faible intensité du travail

Près d'un quart des enfants bruxellois de moins de 18 ans grandissent dans un ménage sans revenu du travail en 2018.

La position sur le marché du travail est l'un des déterminants importants de la pauvreté. En Région bruxelloise, le taux de chômage est élevé, en particulier parmi les jeunes, les personnes faiblement scolarisées et les ressortissants non-européens. D'après les derniers chiffres disponibles, le taux d'emploi était encore plus bas à Schaerbeek qu'à l'échelle régionale.



3^{ème} indicateur de pauvreté : la privation matérielle grave

En 2018, en Belgique, 5 % de la population était confrontée à une situation de privation matérielle sévère.

La privation matérielle implique de ne pas pouvoir se permettre un niveau de vie « standard ». En d'autres termes, cet indicateur n'analyse pas la situation financière des individus, mais plutôt ce que permettent (ou pas) les moyens financiers dont ils disposent.

L'enquête EU-SILC (statistiques de l'UE sur le revenu et les conditions de vie) mesure la privation matérielle à l'aide de neuf éléments relatifs à la privation de biens matériels et à l'incapacité de réaliser certaines actions qui symbolisent le niveau de vie moyen de notre société.

Sont considérées en situation de privation matérielle sévère, les personnes vivant dans un ménage ne pouvant pas se permettre financièrement quatre des éléments suivants :

« Payer des factures à temps ; s'offrir chaque année une semaine de vacances hors de son domicile ; s'offrir un repas composé de viande, de poulet ou de poisson tous les deux jours au moins ; faire face à une dépense imprévue de 1.100 euros ; posséder un téléphone ; posséder une télévision couleur ; posséder un lave-linge ; posséder une voiture personnelle ; chauffer convenablement son domicile ».

Sont considérées comme n'étant pas en situation de privation matérielle sévère les personnes vivant dans un ménage pouvant financièrement se permettre au moins six de ces éléments. Cela signifie qu'ils pourraient devoir se priver de jusqu'à trois de ces éléments.

La situation socio-économique des citoyens

Un effet « toboggan »

Une difficulté en entraînant une autre, on peut véritablement parler d'effet « toboggan », soit le fait de rendre les personnes précarisées encore plus précarisées.

Logement

La précarité financière se traduit notamment dans les conditions de logement d'une partie de la population, pourtant de plus en plus considéré comme le droit « premier ».

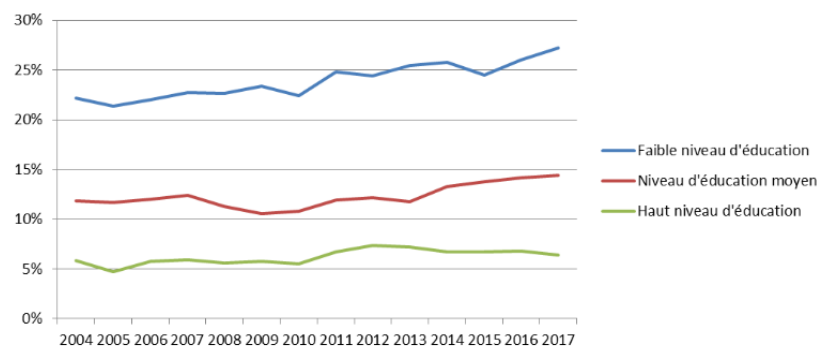
À cet égard, le parc de logements sociaux est très limité à Schaerbeek (2.255 logements sociaux, soit une proportion de 4 logements sociaux pour 100 ménages) alors que la part de ménages inscrits pour une demande de logement social est importante. En outre, plus de 4.000 personnes sans abri ou mal logées ont été dénombrées par la Strada en mars 2017 à Bruxelles.

Les bâtiments, de par leur âge, ne rencontrent pas facilement les normes actuelles, en particulier dans le cas des maisons transformées en appartements. Ce parc immobilier obsolète implique des coûts de maintenance élevés et la concentration des groupes les plus vulnérables dans ce segment saturé du marché de la location représente un enjeu important.

Enseignement

En termes d'enseignement, les élèves du secondaire qui résident à Schaerbeek suivent, en proportion, plus fréquemment l'enseignement professionnel, et moins l'enseignement général par rapport à la moyenne régionale. Pour l'année 2016-2017, plus d'un élève sur 10 dans le premier degré du secondaire accuse au moins deux ans de retard scolaire.

Évolution du taux de pauvreté monétaire selon le niveau d'éducation en Belgique (%)



Santé

La santé dépend de nombreux facteurs dont le style de vie, l'environnement physique (conditions de travail, de logement) et social (statut social et familial), l'accès et la qualité des soins, etc. À cet égard, faute de moyens suffisants, les soins de santé sont souvent relayés au second plan.

Le nombre de bénéficiaires de l'intervention majorée pour l'assurance soins de santé (diminution du ticket modérateur) est un bon indicateur du nombre de personnes vivant dans des conditions financières difficiles.

À Schaerbeek, en 2015, près d'un tiers de la population a bénéficié du statut BIM. Ce pourcentage atteint près de 40 % pour les jeunes et les personnes âgées de 65 ans et plus.

L'action sociale

Des aides adaptées à chaque citoyen

Le CPAS doit assurer aux personnes et aux familles, dans les conditions déterminées par la loi, l'aide sociale due par la collectivité. Celle-ci se matérialise sous la forme d'un système de protection pour les personnes et les familles qui n'ont plus les moyens suffisants pour vivre conformément à la dignité humaine (se nourrir, se vêtir, se loger, assurer son hygiène et avoir accès aux soins de santé).

À cet égard, l'action du CPAS ne se limite pas à fournir une aide financière (revenu d'intégration ou aide sociale équivalente). L'aide fournie par le CPAS peut en effet prendre plusieurs formes : psychosociale, médicale (aide médicale urgente pour les personnes en séjour illégal, cartes santé permettant une simplification et une systématisation de remboursement des soins de santé), psychologique (accompagnement spécifique des personnes primo-arrivantes souffrant de traumatismes), etc. À cet égard, notre institution veille à assurer un traitement équitable et transparent de toutes les demandes qui lui sont adressées.

Le droit à l'intégration sociale et l'aide sociale ont été conçus comme des droits résiduels de la sécurité sociale et de la solidarité familiale. Toutefois, le CPAS ne pouvant laisser une personne en situation précaire, ce dernier est parfois amené à octroyer des avances (sur pension, allocations de chômage, ...) qu'il récupère ensuite directement auprès de l'organisme en question.

Au-delà de l'aide individuelle qu'il doit fournir aux personnes en difficulté, le CPAS a également créé des établissements et des services à caractère social, curatifs ou préventifs : service de médiation de dettes, logements d'urgence, maisons de repos, chaufferie (accueil de jour pour les personnes en situation irrégulière ou sans-abri), etc.

Profil des citoyens bénéficiaires (hors jeunes)

	Moyenne 2017	Moyenne de janvier à septembre 2018
Cohabitant	37,07%	37,88%
Isolé	28,77%	28,46%
Avec charge de famille	34,16%	33,66%
Homme	43,23%	43,51%
Femme	56,77%	56,49%
25 à 34 ans	37,58%	37,32%
35 à 49 ans	38,73%	38,76%
50 à 64 ans	20,47%	20,40%
65 ans et plus	3,22%	3,52%
Belges	54,46%	54,35%
Etrangers UE	13,91%	13,74%
Etrangers hors UE	31,63%	31,91%

L'action sociale

Une augmentation constante du nombre d'aides financières accordées

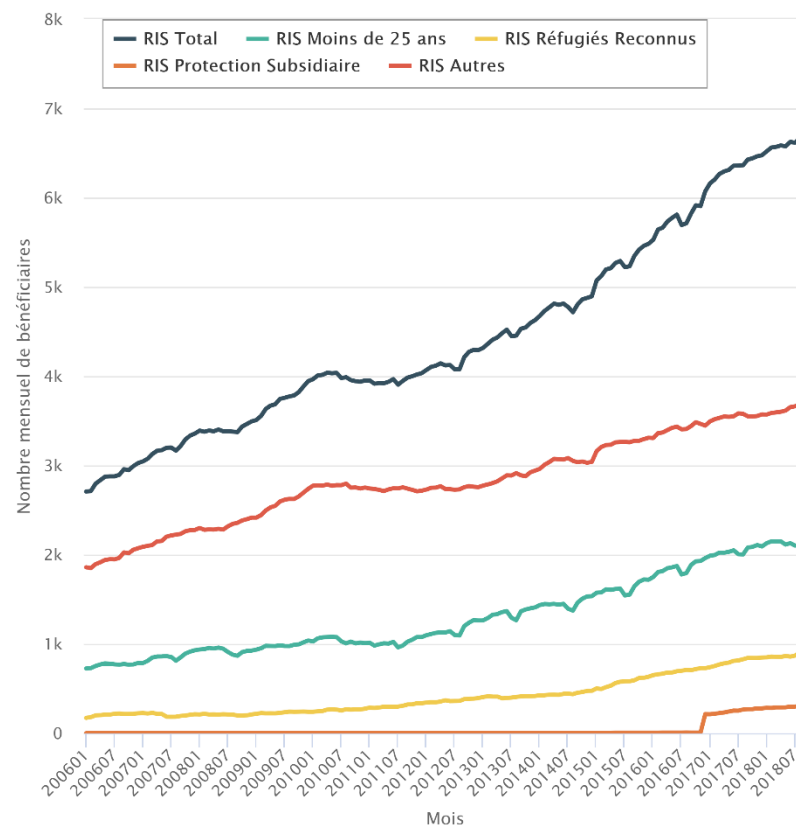
Ces dernières années, le pourcentage global de personnes vivant avec un revenu de remplacement ou une allocation d'aide sociale est resté stable à Bruxelles. En parallèle, le nombre de personnes percevant une allocation d'aide sociale continue d'augmenter, en particulier les bénéficiaires d'un revenu d'intégration sociale (RIS). Cela se traduit par une croissance de leur proportion dans la population : en 2017, 6 % de la population bénéficiait d'un RIS à Schaerbeek.

Sur le graphique ci-contre, qui retrace l'évolution du nombre RIS octroyés par le CPAS de Schaerbeek de janvier 2006 à juillet 2018, les chiffres sont en effet en constante augmentation.

Suivant les experts, l'augmentation du nombre de personnes percevant le RIS peut s'expliquer, du moins en partie, par :

- Un transfert de certaines personnes exclues du bénéfice des allocations de chômage suite au durcissement des conditions d'accès aux allocations d'insertion et de chômage (limitation dans le temps des allocations d'insertion, contrôle de disponibilité accru, etc.), et touchant particulièrement les jeunes ;
- Et un transfert de personnes en protection subsidiaire (ERIS) vers le droit au RIS (2017).

Enfin, la tendance à la baisse plus globale du nombre de bénéficiaires de l'aide sociale équivalente au revenu d'intégration sociale (ERIS) peut quant à elle s'expliquer en grande partie par des mesures adoptées au niveau fédéral en matière de politique d'asile et de migration, ayant impliqué ces dernières années une diminution des demandeurs d'asile et des étrangers non-inscrits au registre de la population pouvant prétendre à une aide financière.



L'action sociale

Un renforcement du Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS)

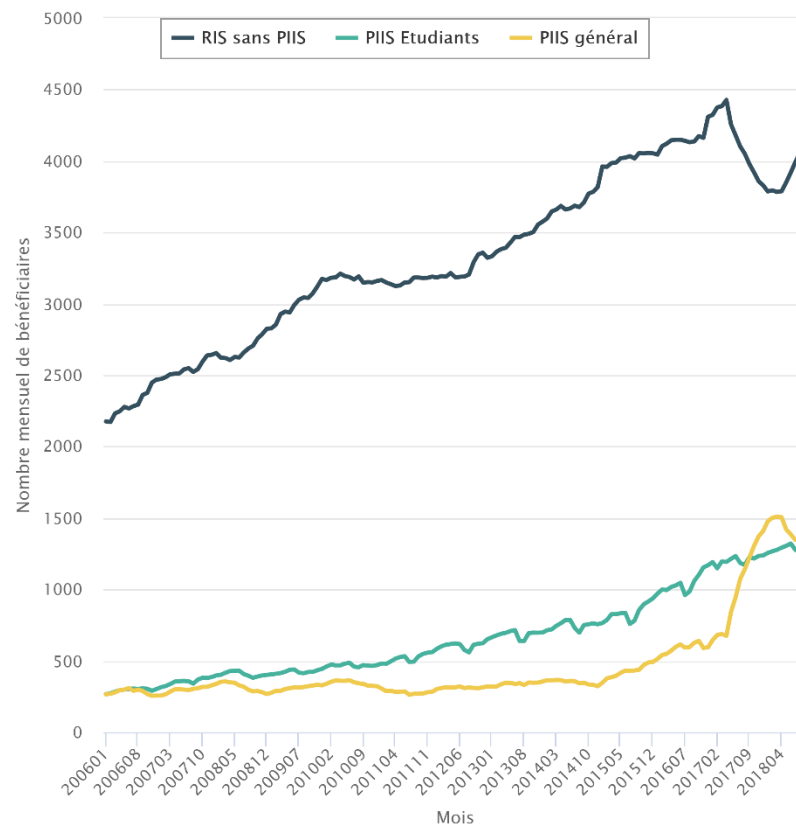
Chaque bénéficiaire d'un revenu d'intégration ou d'une aide sociale s'inscrit désormais dans un Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS). Ce contrat établit les moyens à mettre en œuvre par les différentes parties (bénéficiaire, CPAS, éventuel partenaire) afin d'atteindre des objectifs relatifs à l'intégration sociale et/ou professionnelle du bénéficiaire. Basé sur les attentes et besoins du bénéficiaire établis en dialogue avec un travailleur social, modifiable au cours du temps, il se veut être un instrument d'accompagnement et de suivi individualisé du bénéficiaire vers plus d'autonomie et d'indépendance, ainsi qu'un outil de responsabilisation.

Il peut prendre deux formes :

- Soit le PIIS général, censé mener à terme à un contrat de travail ;
- Soit un projet d'études (à destination des jeunes de moins de 25 ans souhaitant entamer, reprendre ou poursuivre des études).

Lancé en 2017, le PIIS « généralisé » (lié à l'octroi du RIS) a fait l'objet d'évaluations par les conseillers, par les travailleurs (au moyen d'un questionnaire participatif en ligne), et enfin par les citoyens bénéficiaires, au cours de l'année 2018.

PIIS signés au 01/04/19 (hors PIIS étudiants)	# Nombre	%
PIIS général social	420	11
PIIS orientation ISP	2469	64
PIIS orientation BAPA	428	11
PIIS orientation logement	414	11
PIIS orientation SPS	106	3
TOTAL	3837	100



Vers une aide émancipatrice et non palliative

Un constat

La Région bruxelloise connaît un succès économique remarquable. Elle est, de loin, la région la plus riche du pays et se place même dans le peloton de tête au niveau européen. Mais, paradoxalement, cet essor économique ne se répercute pas sur l'ensemble des habitants de la région et Schaerbeek n'échappe pas à la règle. De plus en plus de citoyens schaarbeekois sont confrontés à des difficultés socio-économiques, qu'ils soient jeunes, seniors voire même actifs.

La pauvreté à Bruxelles n'a cessé d'augmenter depuis 15 ans. Les indicateurs de pauvreté indiquent qu'un nombre important de Bruxellois vit dans une situation difficile.

Par ailleurs, les inégalités de revenus apparaissent clairement plus importantes en Région bruxelloise qu'à l'échelle des autres régions et grandes villes du pays.

D'année en année, ces chiffres ne font que s'accroître et, ici aussi, Schaerbeek s'inscrit dans cette tendance générale. Par conséquent, le fossé entre les personnes en situation de pauvreté ou d'exclusion sociale par rapport au reste de la population ne cesse de s'agrandir.

La grande hétérogénéité sociale qui caractérise la Région bruxelloise se reflète dans d'importantes carences au niveau du logement, de l'emploi, de l'enseignement, de la santé et du bien-être, soit autant de déterminants de l'état de la pauvreté.

Trouver sa place dans la société

Ce nombre croissant de citoyens vivant dans une situation de grande précarité appelle une réaction adéquate des pouvoirs publics et particulièrement de la part d'une institution comme le CPAS qui, bien souvent, constitue le dernier recours avant de basculer dans la grande pauvreté.

Depuis sa création en 1976, le CPAS de Schaerbeek n'a cessé de repenser son assistance publique en fonction de la situation socio-économique de ses citoyens au sens large, comprenant également les personnes en situation irrégulière ou sans-abri, éloignées de toutes formes de protection sociale.

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

Ce faisant, nous pensons que le citoyen doit être l'acteur de sa propre vie. En effet, l'aide du CPAS n'a pas vocation à se substituer sur la durée à l'autonomie de ses bénéficiaires.

Il est donc primordial de construire l'action sociale du CPAS 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. L'action sociale du CPAS ne doit pas se transformer en aide palliative.

« Où voulons-nous aller ? »

L'articulation des politiques du CPAS

Sous le signe du progrès

Les prochaines pages de ce programme de politique générale déclinent les thématiques sur lesquelles le Conseil de l'Action Sociale va se concentrer mais aussi les projets qu'il entend développer et promouvoir. Un aspect nous guide dans la rédaction et dans les actions, celui du **progrès** vers lequel nous voulons emmener aussi bien les collaborateurs du CPAS que les citoyens bénéficiaires.

*Le **progrès** est l'action d'aller vers l'avant, de s'accroître, d'être meilleur. Pour une société ou pour l'humanité, le **progrès** est l'évolution dans le sens d'une amélioration, sa transformation progressive vers plus de connaissance et de bonheur.*

Vers plus d'ouverture

Nous sommes persuadés que la participation aux activités organisées par les clubs sportifs, les mouvements de jeunesse ou encore les écoles de musique, contribuent à l'épanouissement des jeunes, à leur formation, à leur ouverture d'esprit. La participation à ce type d'activités permet aussi aux parents de trouver du temps pour la gestion du ménage ainsi que pour la recherche d'un emploi. Pour toutes ces raisons, au-delà des prescrits légaux relatifs à l'octroi des revenus d'intégration, le CPAS souhaite faire du soutien aux activités extrascolaires une priorité pour les années à venir.

Vers plus d'autonomie

Le Conseil de l'Action Sociale a la volonté d'accentuer les efforts et les moyens en vue du développement d'une politique de formation et d'activation de nos usagers sur le marché de l'emploi à travers notamment l'investissement dans les cours de langues française et néerlandaise, et dans les projets de cohésion sociale qui permettent aux citoyens de se rencontrer autour de thématiques sportives ou culturelles.

Vers plus de responsabilité

S'il est important que chaque bénéficiaire puisse bénéficier de droits légitimes, il est également primordial qu'il prenne conscience que des obligations en découlent. Dans le même ordre d'idée, il revient aussi au Conseil de l'Action Sociale de prendre ses responsabilités afin de mettre à disposition du citoyen les outils indispensables à la réalisation de ses objectifs. Les efforts pour la mise à l'emploi des articles 60 seront poursuivis et développés en collaborations avec Actiris, Atrium et la maison de l'emploi, ainsi qu'avec le VDAB et Bruxelles Formation.

Vers plus de conscience climatique

Le Conseil de l'Action Sociale entend bien inscrire l'urgence environnementale parmi ses priorités. À ce titre, le Conseil encouragera toute initiative visant à responsabiliser tant les citoyens bénéficiaires que les collaborateurs du CPAS, au respect de l'environnement et à l'utilisation mesurée de toute ressource énergétique, qu'elle soit renouvelable ou non. Le Centre quant à lui veillera à devenir "single use plastic free" d'ici la fin de la mandature.

Vers plus de lien

Les personnes de 65 ans et plus entendent rester à domicile autant que possible. Pour ce faire, des initiatives inédites seront envisagées par le Conseil de l'Action Sociale afin d'aider nos aînés à leur propre domicile, notamment par le biais d'actions telles que le soutien aux aidants proches. Le CPAS de Schaerbeek entend aménager de nouveaux logements adaptés pour les seniors qui ne peuvent rester chez eux.

L'articulation des politiques du CPAS

Les femmes et familles monoparentales

Le pourcentage d'enfants qui naissent dans un ménage ne disposant pas de revenu du travail est légèrement plus élevé à Schaerbeek (27 %) qu'à l'échelle de la région (24 %). En outre, 38 % des naissances ont lieu dans un ménage comptant un seul revenu et 15 % des enfants naissent dans une famille monoparentale (mère isolée) à Schaerbeek (des pourcentages proches de ceux de la Région).

Formation et intégration socio-professionnelle

Le CPAS poursuivra la recherche de solutions adaptées aux femmes et aux familles monoparentales dans le cadre de leur formation et insertion socio-professionnelle, avec entre autres, la future crèche « La Courte Echelle » qui d'ici 2022 mettra une soixantaine de places à disposition, afin que les parents puissent suivre des formations tout en étant assurés que leurs enfants soient bien pris en charge. En attendant la réalisation de la crèche du CPAS, le Centre intervient déjà dans les frais de crèche, de garderie, de repas, de fournitures scolaires, de chèques sport, de bon nombres d'enfants, en particulier ceux issus des familles monoparentales.

Nombre de ménages privés selon le type de ménage, 1 ^{er} janvier 2015				
	Schaerbeek		Région bruxelloise	
	Nombre	%	Nombre	%
Personne isolée	23.537	42,1	252.404	46,5
Couples sans enfant	7.738	13,8	82.157	15,1
<i>Mariés</i>	5.223	9,3	56.694	10,4
<i>Cohabitants</i>	2.515	4,5	25.463	4,7
Couples avec enfant(s)	15.460	27,7	128.289	23,6
<i>Mariés</i>	12.929	23,1	104.484	19,3
<i>Cohabitants</i>	2.531	4,5	23.805	4,4
Familles monoparentales	7.211	12,9	62.690	11,6
Autres	1.933	3,5	17.130	3,2
Total	55.879	100,0	542.670	100,0

Source : IBSA, SPF Economie - Statistics Belgium

Enrayer la précarité due à la condition

Les chiffres du CPAS révèlent une augmentation du nombre de femmes en situation de précarité. En 2019, les femmes sont hélas encore discriminées à plusieurs niveaux, leur salaire est plus bas que celui des hommes, elles s'occupent davantage des enfants au détriment de leur autonomie financière, elles sont davantage victimes de violences conjugales... Elles se retrouvent souvent seules et sans ressources à élever des enfants. Les femmes sans-abri sont également plus nombreuses, parfois même accompagnées d'enfants.

Les priorités

- ✓ Continuer notre politique d'accompagnement de ce public fragilisé par la prise en charge des frais cités plus haut.
- ✓ Renforcer l'accompagnement spécifique des femmes, entre autres, à travers un cycle de conférences traitant de thématiques spécifiquement féminines où la confiance et l'estime de soi occupent une place essentielle.
- ✓ Former les travailleurs sociaux à la problématique des femmes victimes de violence et renforcer les synergies avec les associations actives en la matière.

L'articulation des politiques du CPAS

Les jeunes

Le public 18-24 ans représente 26% des citoyens bénéficiant d'une aide financière de notre Centre. Au CPAS de Schaerbeek, les jeunes de 18 à 24 ans sont pris en charge par différents services, en fonction de leur étape de vie.

Créé en 2016, le Service Enfance Jeunesse assure le suivi de **2.818** jeunes au 21 janvier 2019 dont **1.565** jeunes qui suivent des études et **1.253** jeunes qui n'en suivent pas.

Accompagnement des non-étudiants (1.253 personnes)

- Par le Service Enfance Jeunesse

Le public jeune et non étudiant est un public particulièrement fragilisé pour lequel un accompagnement spécifique est nécessaire. Une chargée de Projets Jeunesse a été engagée à la fin de l'année 2018 afin de développer au cours de l'année 2019 un projet axé sur ce public spécifique. Ce projet sera évalué au cours de l'année 2020 et l'offre sera adaptée chaque année en fonction des besoins de ce public par le biais notamment d'enquêtes de terrain et de données récoltées par l'Observatoire du social, un nouveau poste en cours de recrutement au moment de la rédaction de ce programme de politique générale.

- Par le Service Jeunes de l'ISP

Le Service Jeunes du département ISP, créé en mai 2017, accompagne 633 jeunes vers l'emploi avec un double objectif : une collaboration étroite avec le Service Enfance Jeunesse et un accompagnement soutenu du public jeune en matière d'ISP.

Accompagnement des étudiants (1.565 personnes)

- Par le Département de l'Action sociale

En janvier 2019, le CAP Etudes accompagne 1.541 jeunes. Le public étudiant est composé pour moitié d'élèves du secondaire (un tiers en 1ère, 2ème, 3ème, 4ème année et 2/3 5ème et 6ème année) et pour autre moitié d'élèves du supérieur (la moitié en 1ère année, l'autre moitié dans les années supérieures).

Les assistants sociaux de CAP Etudes suivent le jeune, tant dans son parcours d'études que dans ses problématiques sociales. Ils sont les personnes de référence quant à la signature et au suivi du PIIS étudiant.

En résumé, les jeunes sont un public difficile à capter, c'est pourquoi **les priorités** pour les 6 prochaines années sont :

- ✓ Améliorer l'accroche à notre offre d'accompagnement par la mise en place de projets innovants, interactifs et alternatifs.
- ✓ Renforcer les synergies avec le service Enfance et Jeunesse de la Commune et intensifier la collaboration avec le réseau.
- ✓ Développer les compétences des équipes par la création d'un Comité Spécial Jeunesse transversal DAS/ISP.
- ✓ Décloisonner les équipes Jeunesse « étudiants » et « non-étudiants » pour que le jeune soit suivi par son assistant social titulaire tout au long de son parcours.
- ✓ Optimiser les statistiques pour une meilleure utilisation du PIIS.

L'articulation des politiques du CPAS

Les seniors

Le CPAS de Schaerbeek est amené à accompagner le citoyen à différents stades de sa vie, en ce compris après la vie active. La problématique des personnes âgées est au carrefour de mille et une questions de société, et à Schaerbeek, les seniors sont au cœur des préoccupations du CPAS. La création en 2018, au sein du CPAS, d'un Département Personnes âgées, répond aux besoins d'accompagnement transversal et encourage les synergies (communal, associatif, médical, ...) au bénéfice de nos aînés.

Rester autonome

À mesure que l'on avance en âge, les difficultés peuvent s'accroître et s'entrecroiser : perte de revenus, isolement, détresse administrative, santé qui décline ou encore besoin accru d'aide et de soutien à domicile, voire entrée dans une structure résidentielle adaptée. L'objectif de maintenir nos aînés, autant que possible, en autonomie passera par une adaptation des services d'aide assurés par le CPAS tels que la livraison de repas à domicile, les chèques taxis, une aide administrative spécifique, ainsi que par une offre en hébergement actualisée.

Cette nouvelle approche sera d'autant plus fructueuse si elle s'inscrit dans un travail en réseau, avec des associations comme La Gerbe, Aide aux Familles, Eva, Accent ou encore les maisons médicales. Parallèlement à celles-ci, de nouvelles initiatives, qui répondent au profil sociodémographique des seniors schaarbeekois se mettent en place au sein des quartiers les plus précarisés de la commune. En partenariat avec des associations comme la Maison Biloba et Eva VZW, le CPAS œuvre à la mise en place d'un service d'aide et de soins aux personnes âgées les plus vulnérables.

Une offre adaptée

Les deux maisons de repos La Cerisaie et Albert De Latour offrent 255 places et connaissent un taux d'occupation supérieur à ceux du secteur. Le CPAS doit maintenir une capacité d'hébergement adéquate dans ses maisons de repos, tout en s'assurant que celles-ci répondent aux normes en vigueur. C'est l'une des raisons pour lesquelles un rééquilibrage entre le volet MRPA (Maison de repos pour personnes âgées) et le volet MRS (Maison de repos et de soins) au sein des deux maisons sera prochainement opéré. La mise en conformité et la rénovation de Albert De Latour ainsi que la création d'un centre de soins de jour de 15 places, figurent parmi les priorités de cette mandature.

Les priorités

- ✓ La création d'un premier « Point Senior » dans le nord de la commune, à proximité de la place Liedts et de la gare du Nord. Cette antenne proposera des permanences, des animations récréatives et informatives ainsi que des conférences et des rencontres intergénérationnelles.
- ✓ Création d'une brochure dédiée aux seniors et développement de l'accompagnement préventif des seniors, visite de l'assistante sociale à domicile.
- ✓ Mettre en place des partenariats avec le service Senior de la commune pour améliorer la mobilité, la livraison de repas à domicile et les activités récréatives.
- ✓ Développement de projets intergénérationnels sous la forme de mentorat (Duo for a job).

L'articulation des politiques du CPAS

Les personnes sans-abri

La commune de Schaerbeek a fait part de sa volonté dans son programme de majorité de devenir à l'horizon 2024 une commune "zéro sans-abri".

Connaître le public

Le public sans-abri est estimé à environ 4.200 personnes à Bruxelles.

Les chiffres à Schaerbeek ne sont pas connus avec exactitude. En fonction de leur statut, les personnes sans-abri bénéficient d'aides différentes. Il faut faire la distinction entre les sans-abri avec un titre de séjour pouvant bénéficier de l'aide sociale et le public migrant ou en séjour illégal pour lesquels l'action sociale est différente.

Nous sommes convaincus qu'il est important d'agir rapidement et durablement auprès de ces hommes et ces femmes pour les réinsérer socialement, dans un logement, avec un suivi psychologique et administratif adéquats afin d'enrayer la très grande précarité, de laquelle il semble parfois impossible de sortir.

Afin de viser la sortie de la rue, le CPAS de Schaerbeek renforcera les partenariats avec les associations* présentes sur le terrain, pour être mis au courant rapidement des nouvelles situations de sans-abrisme et afin de les accompagner au mieux vers la sortie de la rue.

Une action adaptée

Le public des personnes sans-abri, à la rue depuis plusieurs mois ou plusieurs années, peut se retrouver, suite à une réouverture des droits ou à un paiement rétroactif d'un revenu d'intégration ou équivalent, avec des sommes importantes disponibles sur leur carte de banque. Le CPAS de Schaerbeek étudiera la pertinence d'ouvrir un compte au nom des citoyens bénéficiaires et de ventiler la somme disponible sur plusieurs mois afin de constituer une réserve en vue d'une future installation dans un logement.

À ce jour, la cellule sans-abri du CPAS est composée de deux assistants sociaux. Elle sera renforcée au cours de la mandature afin d'offrir un meilleur suivi et un meilleur encadrement pour ce public particulièrement fragilisé.

Les priorités

- ✓ Renforcer la cellule « sans-abri » par l'engagement d'un ETP.
- ✓ Collaborer plus étroitement avec les associations* présentes sur le terrain.
- ✓ Accompagner la personne sans-abri dans ses démarches administratives en ce compris la ventilation des revenus d'intégration ou équivalent du CPAS.
- ✓ Informer sur les AMU de façon plus préventive.

* « Housing First » <http://www.housingfirstbelgium.be/> et « 400Toits » <http://400toits-daken.com/cest-qui/>

L'articulation des politiques du CPAS

Le Chauffoir

Le CPAS de Schaerbeek est fier d'avoir mis en place depuis plusieurs années, un centre de jour, ouvert de novembre à avril.

Solidarité au cœur de l'hiver

Le Chauffoir est un projet conjoint de la Croix-Rouge et du CPAS. Ouvert 7 jours sur 7, il offre un accueil aux personnes sans-abri, aux migrants, aux gens de passage qui ont besoin de se (re)poser quelques heures.

Le Chauffoir est équipé d'une cuisine, d'une salle à manger, d'un coin salon, de dortoirs pour celles et ceux qui souhaitent récupérer un peu de forces avant de repartir sur leur chemin. Le Chauffoir fonctionne grâce à un coordinateur et deux assistants sociaux du CPAS et grâce à un représentant de la Croix-Rouge. Plusieurs bénévoles viennent se relayer pour assurer l'accueil, la distribution de repas, de café.

Le taux d'occupation quotidien est en moyenne de 335 personnes. Le total des usagers à ce jour (5 avril 2019), soit +/- 3 semaines avant la fermeture, est de 30.906 personnes. La fréquentation du Chauffoir augmente de semaine en semaine.

Les priorités

- ✓ Étudier l'ouverture d'un centre de jour à l'année qui ne soit pas une duplication de la formule actuelle du Chauffoir
- ✓ Trouver un lieu permanent
- ✓ Renforcer les liens avec le service Prévention de la Commune en amont de la prochaine édition

2018-2019	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	Total	+%
Semaine 1	39	25	28	28	40	30	22	212	/
Semaine 5	151	217	237	222	177	123	46	1173	30
Semaine 10	265	277	274	266	234	209	178	1703	-2
Semaine 15	309	307	278	320	303	257	221	1995	16
Semaine 18	375	312	324	285	292	230	/	1818	-10
Semaine 19	276	318	349	337	311	302	259	2152	18
Semaine 20	332	345	347	338	266	/	/	1628	6
Semaine 21	329	330	380	335	300	/	/	1674	2

L'articulation des politiques du CPAS

Vers l'émancipation



Parmi les missions du CPAS, l'insertion socioprofessionnelle des citoyens bénéficiaires sur le marché du travail permet d'enrayer durablement le cercle de la précarité. L'insertion socio-professionnelle se fait soit par l'intermédiaire de contrats article 60, soit par un stage en entreprise. Aujourd'hui, chaque bénéficiaire d'un revenu d'intégration ou équivalent s'inscrit désormais dans un Projet Individualisé d'Intégration Sociale (PIIS).

Mise à l'emploi

L'action du CPAS ne se limite pas à l'octroi des revenus d'intégration.

Le CPAS de Schaerbeek s'engage à soutenir les bénéficiaires dans leur recherche d'un emploi et à les outiller le mieux possible afin qu'ils puissent poursuivre au mieux leur parcours professionnel pour, in fine, ne plus dépendre d'un revenu d'intégration sociale.

Les priorités

- ✓ Augmenter le nombre d'emplois sous contrat article 60.
- ✓ Engager un ETP pour un poste de prospecteur (commercial).
- ✓ Développer les échanges de services avec certains partenaires.
- ✓ Développer les compétences techniques chez les personnes sous contrat article 60 et créer une équipe de petites interventions techniques au service des citoyens bénéficiaires.
- ✓ Développer les formations certifiantes, être attentifs à la validation des compétences.

L'articulation des politiques du CPAS

Les Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS)

Les Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS) offrent la possibilité d'activer le citoyen bénéficiaire à différents niveaux. Le PIIS est dynamique, il évolue avec le citoyen bénéficiaire et celui-ci peut signer plusieurs PIIS simultanément.

Activation sociale

La signature d'un PIIS SPS (Service de Participation Sociale) permet au citoyen bénéficiaire de s'inscrire dans une dynamique positive, de sortir de chez soi, de recréer du lien. Le PIIS SPS s'adresse principalement aux citoyens bénéficiaires qui n'ont pas la possibilité d'activer une mise à l'emploi.

Logement

Le PIIS Logement est également un moyen d'activer tous les leviers pour trouver un logement décent. Un logement décent est important pour démarrer un nouveau projet de vie pour le citoyen bénéficiaire.

Les priorités

- ✓ Offrir une information concernant les PIIS par zone géographique.
- ✓ Rendre l'outil social plus interactif et dynamique.
- ✓ Favoriser une meilleure collaboration ainsi que les échanges entre les travailleurs sociaux du DAS et de l'ISP.
- ✓ Renforcer la collaboration entre le CPAS et l'asbl VIA pour le suivi du parcours d'intégration des primo-arrivants.

- ✓ Optimiser la gestion des PIIS grâce à l'implémentation du logiciel Sociabili.
- ✓ Créer une enquête de satisfaction à la fin du contrat Art. 60 pour un meilleur suivi des expériences.



L'articulation des politiques du CPAS

La crèche "Courte Echelle"

La création d'une crèche par le CPAS de Schaerbeek est le fruit d'une réflexion entamée il y a plusieurs années sur les besoins d'accueil spécifiques des citoyens bénéficiaires dans un contexte de pénurie persistante de places d'accueil.

Double constat

Le projet est fondé sur un double constat : d'une part, l'accessibilité de nombreuses structures à tarification publique est souvent limitée aux parents qui travaillent et, d'autre part, les structures à tarification libre (secteur privé) sont le plus souvent inaccessibles financièrement aux familles précarisées.

Les Départements Insertion Socio-Professionnelle (ISP) et Action Sociale (DAS) du CPAS soulignent à quel point l'inaccessibilité à une place d'accueil constitue un obstacle au parcours d'insertion socio-professionnelle. C'est la raison pour laquelle le CPAS consacre déjà un budget important à la réservation de places d'accueil dans des structures existantes pour les besoins les plus urgents. La construction d'une crèche par le CPAS devrait répondre à cette demande de façon plus adaptée.

Réalisation

La crèche sera située au numéro 176 de la Chaussée de Haecht, bâtiment dont le CPAS est propriétaire et qui sera profondément rénové à partir de fin 2020. La mise en œuvre du projet est en cours et l'ouverture du service est prévue début 2022. Les objectifs poursuivis en 2019 sont les suivants : obtention du permis d'urbanisme, constitution progressive du dossier d'adjudication, approbation de celui-ci par le Conseil de l'Action Sociale et introduction dudit dossier auprès des autorités de tutelle et de la Commission communautaire française (COCOF).

Objectif ISP et mixité

Le projet compte 60 places d'accueil adressées de façon prioritaire aux citoyens bénéficiaires en insertion socioprofessionnelle (en recherche d'emploi, en formation, sous contrat spécifique) ou en situation de désarroi.

Financement

L'investissement (travaux, études, équipement et premier ameublement), soit environ 2,5 millions €, est financé pour partie par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et pour partie par la Commission communautaire française (COCOF).

Sur le volet fonctionnement, le CPAS dispose à ce stade d'une promesse de subventions de l'ONE pour 24 places. Pour les 36 places complémentaires, le Centre répondra au prochain appel à projets lancé par l'ONE. Les divers dispositifs régionaux d'aides à l'emploi seront enfin sollicités lors du recrutement du personnel pour les fonctions non subventionnées par l'ONE.

Insistons enfin sur la réflexion approfondie menée sur le projet d'accueil depuis 2016 par un Comité de suivi pédagogique composé de professionnels du secteur et de cadres du CPAS. Ce travail a d'emblée guidé les choix architecturaux. Il a conduit ensuite à la rédaction d'un projet pédagogique, spécifique au projet, et d'un règlement d'ordre intérieur. Les documents définitifs seront officiellement validés par l'ONE en fin de chantier.

L'articulation des politiques du CPAS

Le logement

Logements de transit

La Commune, le CPAS et l'Agence immobilière sociale de Schaerbeek (ASIS) co-gèrent des logements de transit. Dans ce partenariat, les logements sont mis à disposition par la Commune, et gérés par l'ASIS. Les candidatures et le suivi social sont assurés par le CPAS.

Une difficulté récurrente pointée à ce jour, est la difficulté qu'éprouvent certaines personnes ou familles à trouver un logement décent dont le prix est adapté aux revenus, à l'issue de la période de transit obligatoirement limitée dans le temps.

Une réflexion sur l'activation d'un système de dérogation avec le Foyer Schaerbeekois est sur la table à ce jour et doit être tranchée dans les mois qui viennent. Il s'agit de réfléchir à l'articulation des différents dispositifs existant sur la commune dans la perspective générale d'éviter que des Schaerbeekois(e)s parmi les plus précaires se retrouvent à la rue.

Logements d'urgence

Les logements d'urgence du CPAS ont été inaugurés en 2012. L'évaluation faite en 2018 permet d'évaluer si le profil des personnes accueillies correspond bien à ce pourquoi ils avaient initialement été créés et si la durée d'hébergement et les solutions de relogement sont pertinentes et en accord avec le travail social que nous voulons mener.

Patrimoine immobilier

Le CPAS dispose d'un patrimoine immobilier composé d'une douzaine de biens. L'état général de certains de ceux-ci demande de prendre des décisions à très court terme, soit la vente, soit la rénovation. Notre vision est que les revenus générés par la bonne gestion du patrimoine immobilier doivent être réinjectés dans la politique du logement.

Les priorités

- ✓ Conserver les logements de transit et d'urgence et développer une offre de logement de type Housing First avec une attention particulière pour les femmes sans-abri.
- ✓ Investir 900.000 € d'ici 2021 dans le patrimoine privé du CPAS afin de rénover l'offre, valoriser le patrimoine et revoir les contrats de bail.
- ✓ Challenger d'autres agences immobilières sociales en vue de confier la location des biens du CPAS aux meilleures d'entre elles.
- ✓ Générer des revenus du patrimoine immobilier grâce à une gestion en "bonne mère de famille".

« Avec quels moyens allons-nous y aller ? »

Le sens de l'action du CPAS

L'amélioration du parcours du dossier social

Projet PDS

Pour le début de l'année 2020, le CPAS de Schaerbeek devra avoir mis en place le nouveau logiciel social (outil informatique utilisé par une grande partie des collaborateurs du CPAS pour prendre en charge la gestion interne des services rendus au public).

À terme, l'objectif poursuivi est que le dossier social puisse se transformer en écosystème qui reçoit les flux d'information en temps réel et est donc constamment à jour. Cette approche doit mener à plus de visibilité et d'intégration des processus à travers l'ensemble du parcours du dossier social, du début à la fin.

L'utilisation de ce nouvel outil informatique emportera forcément une modification dans la manière de travailler des équipes.

Le CPAS a souhaité aller plus loin et faire de cette transition une opportunité pour réorganiser les processus de travail autour du parcours du dossier social. Il s'agit d'amener les équipes et la ligne hiérarchique à s'interroger sur la manière dont le travail est actuellement articulé autour du parcours du dossier, d'examiner ce qui pourrait ou devrait être amélioré ou modifié pour atteindre davantage d'efficacité et remettre le sens de l'action de chacun au cœur du travail, tout en intégrant ce qui est permis ou rendu incontournable par le nouvel outil, et enfin de proposer de nouveaux schémas organisationnels et processus liés.

Cette démarche nécessite de remettre en question des réflexes, des modes de fonctionnement et de pensée et des croyances présents au sein des équipes mais également de leur hiérarchie depuis fort longtemps.

Le processus de changement ne manquera pas de soulever des craintes, des résistances et d'autres difficultés. À cet égard, le CPAS est accompagné par la société Metamorphosis dans la réflexion, la construction et la mise en place de ce projet, en alignement avec la nouvelle culture organisationnelle "Culture 1030" (voir ci-après).

Les points suivants ont fait l'objet d'une attention particulière, tant concernant l'outil lui-même que son implémentation à Schaerbeek :

- L'analyse des besoins en amont et la détermination des problématiques prioritaires en concertation avec les citoyens bénéficiaires et les associations concernées ;
- La dimension ultra participative du projet au sein des travailleurs ;
- L'utilisation de la méthodologie « LEAN » (représentation simple de l'ensemble des tenants et aboutissants d'un projet) ;
- L'importance du travail autour du SENS des processus mis en place ou à mettre en place.

Optimisation et allègement des procédures administratives

La complexité des situations sociales et des réponses à apporter à tous les niveaux de l'institution exige une mobilisation de l'expérience et des connaissances de chacun. Depuis plusieurs années déjà, on peut toutefois constater que la surcharge de travail administratif freine les équipes qui ne peuvent plus consacrer autant de temps que souhaité au travail social.

À cet égard, le CPAS devra continuer sa réflexion afin d'optimiser et d'alléger les procédures administratives.

Le sens de l'action du CPAS

L'amélioration du parcours du dossier social

Méthodes de prise de décision dans les dossiers sociaux

Le système actuel de prises de décisions en sous-comité pour les dossiers individuels permet de gérer de gros volumes de dossiers, de réagir efficacement pour des demandes urgentes, de prendre des décisions journalières et de les exécuter au fur et à mesure.

Toutefois, pour diminuer sensiblement le nombre de dossiers visés par les conseillers en sous-comité, les pistes d'amélioration suivantes ont été proposées :

- D'une part, veiller à ce que les « délégations » aux assistants sociaux déjà existantes soient réellement exécutées, et
- D'autre part, élargir les types de dossiers « critères » qui pourraient passer en simple ratification au comité spécial général.

Cela reviendrait donc à élargir les « délégations » aux assistants sociaux et ce, dans la mesure où les dossiers « critères » sont des dossiers qui respectent *stricto sensu* les lignes de conduites.

Comme c'est déjà le cas actuellement, l'assistant social en chef vérifierait si le dossier rentre bien dans les critères. Si c'est le cas, celui-ci serait inscrit sur une liste qui serait validée et signée chaque semaine en sous-comités. Cette liste de dossiers critères pourrait être régulièrement adaptée, notamment à la faveur de la révision annuelle des lignes de conduite. Cet élargissement des délégations sera le fruit d'un travail de co-construction entre le Conseil de l'Action Sociale et les équipes.

Organisation des équipes opérationnelles

La mise en œuvre de notre vision, ainsi que la réflexion sur l'amélioration des processus dans le cadre du « Parcours du dossier social », nous mènent à reconsidérer les options organisationnelles internes des services du CPAS.

À cet égard, une réflexion sera entamée durant cette mandature concernant l'articulation entre les services sociaux généraux de première ligne et les services spécialisés tels que l'énergie, le logement, la participation sociale, ou de deuxième ligne comme l'insertion socio-professionnelle ou la médiation de dettes. Cette réflexion inclut également le support administratif aux équipes sociales, ainsi que les missions de contrôle interne du Centre, et l'organisation de la gestion des flux financiers liés aux aides sociales.

Il s'agit dès lors d'évaluer objectivement la situation existante et de s'inspirer de modèles organisationnels théoriques, ou qui fonctionnent ailleurs, afin de modifier, si cela s'avère nécessaire, souhaitable ou opportun, l'organisation des équipes.

Le processus visera en tout cas à :

- Rendre le travail social plus efficient et plus cohérent à l'égard des besoins de notre public.
- Ajuster les modes de fonctionnement internes à la vision du CPAS, de manière à viser l'autonomie et la responsabilité pour les travailleurs ainsi que pour les citoyens bénéficiaires.

Le sens de l'action du CPAS

Un processus de changement de culture organisationnelle

« Culture 1030 »

En date du 31 mars 2019, le nombre de travailleurs inscrits au CPAS s'élève à 1.117 personnes, comprenant à la fois les collaborateurs et les agents sous contrat article 60. Les missions indispensables menées par le CPAS ne pourraient être assurées sans l'investissement quotidien de son personnel, qu'il faudra placer dans les meilleures conditions de travail possibles.

Le CPAS s'est donc engagé dans un processus de changement, d'amélioration et de modernisation de sa culture organisationnelle. Cette démarche vise à implémenter la vision et les valeurs du CPAS de Schaerbeek, dans la qualité du travail, et donc du service que rend l'organisation, ainsi que dans son fonctionnement interne.

Depuis 2016, l'ensemble des travailleurs du Centre, c'est-à-dire tant les équipes de l'opérationnel que du support, ont été impliqués dans le processus de définition et d'implémentation de cette nouvelle culture, en vue notamment de susciter la plus grande adhésion possible.

L'année 2018 a amorcé l'intégration de ces nouveaux modes de fonctionnement dans la réalité de toute l'administration. Une culture plus agile, basée sur l'autonomie, la responsabilisation et le sens de l'initiative de chacun, dans un esprit collaboratif et de co-construction se met désormais progressivement en place. Dénommée « Culture 1030 », elle a pour objectif notamment de conférer aux collaborateurs de tous métiers et de tous niveaux davantage de responsabilités et d'autonomie, d'encourager le management de projet collectif, mais également de rendre la gestion du CPAS plus transversale entre les différents départements de ce dernier.

Ainsi, de grands projets transversaux et opérationnels sont menés de façon participative, en incluant des principes d'intelligence collective et sous l'impulsion de collègues volontaires, dans un cadre clair de gestion de projet.

Un nouveau cycle d'évaluation mettant particulièrement en avant le management par objectif, via des objectifs déclinés d'un plan stratégique global pour chaque collaborateur, a également été amorcé.

Un profil de compétences du « Leader 1030 » a été co-construit et largement communiqué, ainsi qu'un « manifeste », reprenant de manière graphique l'ensemble des principes qui contribueront à l'implémentation de la vision du CPAS : « *autonomie et responsabilisation pour les travailleurs et pour les citoyens-bénéficiaires* ».

Une réflexion quant à la souplesse de l'organisation devra également être entamée, notamment afin de pouvoir permettre le télétravail lorsque cela est possible, tout en assurant la continuité du service public. Cette évolution dans l'organisation du travail devra être réfléchie en cohérence avec le support technologique disponible.

Cette réflexion est également à mettre en parallèle avec le projet de Maison de l'Action Sociale de Schaerbeek (MASS). La solution choisie pour accueillir la MASS dans les années à venir dépendra en effet aussi de la possibilité de réduire les espaces nécessaires au fonctionnement quotidien de l'institution.

À court terme, le défi de cette nouvelle mandature sera de faire de la culture d'organisation développée par les travailleurs une réalité sur le terrain, à tous les niveaux de l'organisation, et de l'entretenir sur la durée. Pour ce faire, le CPAS a prévu de débloquer des moyens afin de se faire accompagner par des experts en gestion du changement.

Le sens de l'action du CPAS

Une politique de ressources humaines redynamisée

Parcours de développement du leadership

Afin de permettre l'implémentation de la Culture 1030, il est primordial d'outiller chacun et chacune selon le rôle qu'il/elle aura à jouer dans ce processus.

Ainsi, le CPAS mettra l'accent sur la formation de ses managers aux compétences spécifiques du Leader 1030 : coaching, sensibilité organisationnelle, capacité de mobilisation, implication organisationnelle, capacité de co-construction, esprit de décision, etc. Ceci se fera par un trajet de développement du leadership qui se vit sur le terrain et permet de s'auto-évaluer, d'échanger, d'expérimenter et de donner mutuellement du feedback quant au niveau de maîtrise de ces différentes compétences. Cette approche devra permettre de développer tant les connaissances, que les savoir-faire et la sensibilité du personnel encadrant.

Certains modules devraient pouvoir également être suivis par tous les membres du personnel, car ils constituent les bases nécessaires pour un fonctionnement participatif et autonome de chacun.

Les partenaires RH veilleront également à ce que ces compétences spécifiques soient mises en avant dans le cadre des différents processus liés à la gestion du personnel (recrutement et sélection, cycle d'évaluation, mobilité interne, formation, ...). Ils recevront pour ce faire également une formation appropriée, et recevront une formation spécifique 'train the trainer' sur certains modules, afin de pouvoir les donner eux-mêmes par la suite aux collaborateurs, ce qui permettra des économies d'échelle.

Un lien sera également fait avec les trajets de carrière potentiels des collaborateurs, actuellement en cours de réalisation dans le cadre de la classification de fonctions et de la révision des statuts pécuniaires et administratifs.

Formation à la gestion de projets

Afin d'accompagner les collaborateurs en charge des projets, ou participant à des projets, une formation spécifique a été prévue en 2019. Elle vise deux objectifs : d'une part, introduire la notion de gestion de projets, en cohérence avec la Culture 1030, le Plan Opérationnel Intégré et, d'autre part, développer les compétences des participants à la gestion de projets. Il s'agit de donner aux participants des outils pratiques et exploitables pour mener à bien un projet, partant de ce qui a déjà été développé en interne.

Il est également prévu d'apporter à cette formation une dimension « change management » visant à accompagner les gestionnaires de projets durant tout le processus de changement profond de cap vers une nouvelle culture dans laquelle les cadres favorisent l'émergence d'idées de leurs équipes plutôt que le lien hiérarchique.

Le sens de l'action du CPAS

Une politique de ressources humaines redynamisée

Valorisation des compétences

En terme de carrières, dans un contexte en constante évolution, il est indispensable de soutenir et de former. La formation continue des travailleurs sera primordiale et ce, à tous les niveaux de qualifications. C'est dans ce cadre que le CPAS a développé l'organisation de :

- Tables de conversation en néerlandais animées par un membre du personnel néerlandophone afin de lutter contre les problèmes de maîtrise de la langue au quotidien.
- Micro-formations pour l'utilisation des différents logiciels utilisés au sein de l'institution, à l'initiative des travailleurs en collaboration avec le Département RH. Ces formations sont données tant par des membres du personnel de l'IT que par des travailleurs d'autres départements qui possèdent une maîtrise de ces logiciels.
- « Midis Toolkits » pour le partage de bonnes pratiques, de techniques, d'outils afin d'améliorer la qualité de travail des collaborateurs dans leur fonction.

En outre, il est indispensable de valoriser les compétences et l'expérience ainsi que de permettre la mobilité en interne via notamment une publicité correcte des postes à pourvoir. Ceci s'inscrit aussi dans les valeurs d'équité et de transparence du Centre.

Politique diversité

Le CPAS se montre soucieux de promouvoir la diversité et de lutter contre toute forme de discrimination (âge, genre, origine, handicap, niveau de formation, ...).

En effet, nous avons pour ambition d'assurer l'égalité des chances pour toutes et tous, que ce soit au niveau du recrutement du personnel, de son évolution de carrière, de l'accès aux formations, et dans tout autre aspect de la GRH.

Le CPAS souhaite donc s'inscrire dans une démarche active dans ce sens, à l'instar de ce que font les communes bruxelloises. Un plan diversité sera donc établi pour 2020 et 2021, avec le soutien d'Actiris. D'éventuelles synergies avec la commune pourraient être envisagées dans ce cadre.

Support IT

Le Département RH doit agir au niveau informatique s'il souhaite pouvoir soutenir de manière plus efficace et intégrée les politiques RH mises en place.

Trois éléments sont clés pour les années qui viennent :

- ✓ Un outil performant de gestion de la paie et du temps
- ✓ Un outil permettant un meilleur suivi du personnel Article 60
- ✓ Un outil permettant de gérer les processus 'soft'

Un outil intégré serait idéal, mais il en existe peu sur le marché.

Le sens de l'action du CPAS

Une politique de ressources humaines redynamisée

Classification de fonctions

Le CPAS de Schaerbeek, regroupe actuellement plus de 600 travailleurs pour plus d'une centaine de fonctions différentes, plus de 150 définitions de fonction et plus d'une vingtaine de barèmes.

Suite aux problèmes liés à l'hétérogénéité des types de fonctions constatés par le CPAS, ce dernier a pris la décision de lancer un projet de classification de ces fonctions. L'objectif était de mettre en route un processus RH destiné à répertorier, (re)décrire, analyser et pondérer les fonctions afin de dégager les missions et les tâches majeures de chaque fonction pour les comparer et les positionner les unes par rapport aux autres.

La finalité de ce projet sera de pouvoir proposer une politique de rémunération et de carrière en lien avec les statuts pécuniaires et administratifs (revus en 2019 et début 2020) et d'établir d'un plan pluriannuel de revalorisation du personnel, dessiné et budgétisé par les RH afin d'être présenté au Conseil de l'Action Sociale.

Le projet permettra d'avoir des approches plus structurées dans le cadre des réflexions sur :

- L'organisation (réflexion sur sa pertinence et l'impact de culture 1030 - lien avec le principe de subsidiarité, de la révision du parcours du dossier social, Sociabili, l'organigramme, ...).
- Le recrutement (description du job avec les compétences y-associées).
- Les procédures d'accueil.

- Les plans de formation/développement des compétences (bilan des besoins collectifs et individuels) → plans de formation individuels et plan global de formation, ainsi que leurs politiques de financement.
- La gestion des changements (évolutions des fonctions, création/abolition de fonctions).
- La gestion des RH :
 - Les cycles d'évaluation : quels objectifs de développement des compétences ? quels objectifs de prestation en lien avec le niveau de responsabilité ?
 - La mobilité (comment l'organiser ? quelles compétences sont-elles communes ? quels sont les trajets verticaux et transversaux envisageables ?)
 - La gestion dynamique et prévisionnelle des compétences.
 - Les politiques de rémunération, rétention du personnel et de gestion prévisionnelle du personnel.
- L'établissement de Plans de carrière Individuels (Charte sociale et ses arrêtés d'exécution) et d'une politique de Mobilité active (identifier les différentes voies d'évolution : Manager, Projet, Expert, les compétences liées etc...).

Le sens de l'action du CPAS

Une communication efficace

Depuis plusieurs mois, le CPAS vit une période de changement et d'innovation. Ces nouveautés génèrent des questions et du stress pour les collaborateurs. Une information juste et cohérente est indispensable pour assurer le bon fonctionnement des services et rassurer les travailleurs.

Au cours du 1er trimestre 2019, le CPAS a engagé une chargée de communication interne afin de répondre aux nombreux besoins en la matière.

Le développement de la communication interne permet de véhiculer les valeurs du CPAS, la nouvelle Culture 1030, d'informer et mobiliser l'ensemble des travailleurs sur les projets en cours et à venir, de favoriser davantage la collaboration entre les services, et de soutenir la gestion du changement.

Plusieurs projets sont proposés pour les 6 années à venir :

- ✓ Création d'une nouvelle identité d'entreprise.
- ✓ Information et accompagnement des travailleurs dans le cadre des projets Sociabili et PDS à implémenter d'ici fin 2019.
- ✓ Développement de l'Intranet d'entreprise (outil de communication mais aussi source la plus importante d'informations en ligne) et de moyens de communication interne.
- ✓ Développement d'un site internet à destination des citoyens bénéficiaires.
- ✓ Organisation d'événements fédérateurs pour le personnel.

- ✓ Mise en place d'une communication adéquate dans les maisons de repos et de soin du CPAS de Schaerbeek.
- ✓ Attention particulière accordée au respect des attentes via les enquêtes de satisfaction.
- ✓ Attraction de nouveaux profils de collaborateurs grâce au renforcement des outils de communication.
- ✓ Clarification des processus RH auprès des collaborateurs.

La communication est un domaine en constante évolution. Il importe de se tenir au courant des dernières tendances et innovations dans ce domaine et voir dans quelle mesure nous pouvons les adapter au CPAS de Schaerbeek. L'équipe de communication devra être renforcée au cours de la mandature afin de répondre positivement aux projets présents et à venir.

Le sens de l'action du CPAS

Des outils informatiques au service du citoyen et du CPAS

Suite à l'audit informatique réalisé en 2016, plusieurs pistes d'optimisation ont été proposées afin de répondre aux nouveaux défis qui se sont présentés au CPAS en termes d'informatique et de numérisation. Ces différentes pistes ont évolué au fil des années afin de s'ajuster, continuellement, aux réalités du terrain.

Outil de gestion contractuelle des PIIS

Dorénavant, les équipes du CPAS peuvent compter sur un outil de gestion contractuelle des PIIS, mis en place avec succès en 2018. Cet outil, développé par le Département IT, permet de gérer intégralement les PIIS depuis leur introduction, jusqu'au suivi et aux évaluations de ceux-ci.

Nouvelle infrastructure serveur

Afin de pouvoir mieux sécuriser les données en cas de problèmes critiques et d'augmenter le niveau de disponibilité des services IT, une nouvelle infrastructure serveur a été mise en place courant 2018. Les évolutions nécessaires à la mise en place du logiciel social ont été réalisées début 2019.

Nouveau logiciel social (via un partenariat novateur avec d'autres CPAS)

Le logiciel social est l'outil informatique utilisé par une grande partie des collaborateurs du CPAS pour prendre en charge la gestion interne des services rendus au public, depuis l'introduction des demandes jusqu'à la récupération des subsides, en passant par le suivi des dossiers et l'extraction de statistiques. Le logiciel actuel étant en fin de vie, il était initialement prévu d'acquérir le logiciel EOS, développé par Civadis (fournisseur historique du CPAS), afin de le remplacer.

Toutefois, suite aux nombreuses remarques négatives formulées par les CPAS pilotes qui ont testé le logiciel en question, le CPAS a donc dû se tourner vers une autre solution. Après de nouvelles analyses, c'est le logiciel Sociabili, développé en interne par le CPAS de Charleroi, qui a été choisi.

Depuis le début de l'année 2019, le Département IT travaille principalement sur la mise en place du nouveau logiciel social afin d'atteindre l'objectif de lancement avant le 01/01/2020.

Une autre finalité liée au choix de ce logiciel est que les équipes IT et les équipes projets puissent fournir du support aux CPAS qui choisiront également Sociabili comme logiciel social.

Par après, l'IT et les équipes projets donneront du support aux autres CPAS qui choisiront Sociabili comme logiciel social. L'objectif est d'y faire adhérer 12 CPAS bruxellois. En effet la mise en place du logiciel a été réalisée par la mise en place d'un article 31 qui implique un mode collaboratif entre CPAS pour atteindre les objectifs.

Logiciel BOS

La fin de l'ère du papier a commencé au CPAS de Schaerbeek. Comme prévu, l'informatisation des séances des organes délibérants s'est réalisée en plusieurs étapes. Un logiciel de gestion sécurisé des séances décisionnelles a été acquis et sa mise en place, commencée en 2018, sera terminée fin 2019 pour les séances du Conseil de l'Action Sociale et du Bureau Permanent. Les autres séances (Comités spéciaux et Concertation Commune-CPAS) seront traitées courant 2020 et 2021.

Le sens de l'action du CPAS

Des outils informatiques au service du citoyen et du CPAS

Logiciel GED

L'acquisition d'un nouveau logiciel (GED) fin 2017 a permis, l'année suivante, de commencer le premier chantier de numérisation d'une partie du dossier social (le contentieux). En 2019, le département IT a le projet de finaliser la numérisation de la partie PIIS du dossier et de commencer la numérisation des documents réceptionnés dès l'accueil des citoyens bénéficiaires. Le but est d'optimiser les traitements et de diminuer les copies papier qui surchargent les différents départements. C'est, avec l'informatisation des séances du Conseil de l'Action Sociale, la deuxième grosse avancée en termes de numérisation.

Migration de la messagerie au CIRB

La messagerie du CPAS reposait sur une version logicielle qui n'était plus supportée par Microsoft. Après une étude technique et budgétaire, la décision a été prise de faire migrer la messagerie vers le CIRB. Le chantier commencé fin 2018 sera terminé pour juin 2019.

Cellule Business Intelligence

La cellule BI a été créée afin de centraliser toutes les demandes d'extraction de données de logiciels, en vue du monitoring de nos actions, émanant des services, que ce soit pour des demandes ad-hoc ou des demandes récurrentes. L'équipe est actuellement composée d'une seule personne (informaticien/statisticien) qui traite les données pour les transférer aux services concernés. À cet égard, un backup de cette personne serait nécessaire afin de pouvoir assurer la continuité du service.

À l'horizon 2021, la mise en place d'un outil standard du marché sera à prévoir.

Logiciel de collaboration

En 2020, nous comptons travailler sur le remplacement de notre file serveur par un outil collaboratif type Sharepoint, Alfresco ou Confluence.

Outil collaboratif de gestion de projet et de ticketing

En 2019 et 2020 nous comptons travailler sur la mise en place d'un outil de suivi de projet et de gestion de tickets entre départements afin de mieux suivre et structurer le travail des équipes.

Le sens de l'action du CPAS

Financement de l'action sociale

Support de la Commune de Schaerbeek

Depuis des années (2000), la Commune de Schaerbeek traverse une crise importante de ses finances. Cela est évidemment inextricablement lié à la structure des recettes possibles sur lesquelles la commune peut s'appuyer et à la sociologie de ses habitants.

Pour atteindre l'équilibre général de ses finances, la Commune de Schaerbeek est inscrite dans un vaste plan d'assainissement.

Le CPAS de Schaerbeek, financé pour un peu plus d'un quart par les deniers communaux, participe solidairement à l'effort collectif. Depuis des années, il ne ménage pas ses efforts pour gérer au mieux ses différentes ressources.

Toutefois, au vu de l'évolution de la pauvreté, les besoins du CPAS augmentent de manière beaucoup plus importante que ses moyens.

Subsidiologie

L'aide sociale représentant un coût non négligeable, une fois les dépenses de transfert et les dépenses de personnel exécutées, il ne reste que très peu de moyens pour mener une véritable politique de lutte contre la précarité.

Il existe pourtant de nombreux subsides au niveau bruxellois, fédéral et européen que le Centre ne sollicite pas par manque de connaissance, de moyens ou encore faute de temps.

C'est pourquoi, à l'instar du CPAS d'Anderlecht, le CPAS de Schaerbeek souhaite engager au cours de la mandature, un(e) subsidiologue qui prendra activement connaissance des ressources disponibles, qui sera à même de les solliciter et d'assurer le suivi en termes de réalisation et de suivi des justificatifs afin d'assurer le remboursement par les pouvoirs subsidiant des sommes avancées par le Centre.

Le Conseil de l'Action Sociale pourra alors mener de véritables politiques ciblées, spécifiques, et répondant aux besoins mis en avant par les équipes de terrain, les assistants sociaux, les associations partenaires et l'observatoire du social.

« Evaluation et ajustement »

L'analyse des données du terrain afin d'ajuster nos actions

Une nouvelle approche

Un Observatoire du social

La création d'un Observatoire du social au sein du CPAS, chargé de centraliser, de collecter et d'analyser un ensemble d'indicateurs, de réalités ou de missions réalisées par le CPAS est un autre projet lancé récemment.

Chaque département ou cellule a aujourd'hui sa propre manière de collecter et d'organiser des données qui ne sont pas toujours centralisées, analysées et partagées. Afin de pallier cette lacune, le CPAS a décidé de créer un Observatoire du social au sein de son organisation, chargé de centraliser, de collecter et d'analyser un ensemble d'indicateurs, de réalités ou de missions réalisées par le CPAS. Ces informations seront traduites sous forme de notes, de rapports ou de recommandations à usage interne ou à vocation de diffusion externe (Brulocalis, Région de Bruxelles-Capitale, Gouvernement fédéral...).

L'Observatoire se nourrira également des rapports, études et analyses réalisées et produites par des organismes publics et privés (Observatoire de la Santé et du Social de la Région de Bruxelles Capitale, SPP Intégration Sociale, SPF Économie, rapports d'associations ou d'ONG, recherches universitaires, ...).

Les thèmes et sujets de ses recherches seront définis à travers des échanges avec le Conseil de l'Action Sociale et les Directions. Le travail de l'Observatoire, en étroite collaboration avec les services concernés par les thèmes de recherche, devra permettre d'anticiper les problématiques naissantes et de traiter de façon adéquate les problématiques récurrentes.

Concrètement, le poste de chargé d'étude a été créé mais doit encore être pourvu.

Mission d'études

Le CPAS de Schaerbeek est souvent cité en exemple pour ses pratiques, ses initiatives, ses projets pilote. Les travailleurs ont acquis un réel savoir-faire en matière d'accompagnement social.

Le partage d'informations et de connaissances, la rencontre autour de projets communs, l'échange de bonnes pratiques, sont des outils indispensables pour rester "à la page" en matière d'aide sociale. Il vaut mieux s'inspirer d'un système qui fonctionne ailleurs plutôt que de réinventer la roue systématiquement.

C'est pourquoi, au CPAS de Schaerbeek, nous souhaitons mener des missions d'études afin de rencontrer d'autres professionnels qui connaissent des réalités semblables à celles de Schaerbeek, et qui pourraient encore enrichir nos connaissances et répondre de manière toujours plus adéquate aux besoins des citoyens bénéficiaires et faire reculer, pas à pas, la précarité sur le territoire communal.

L'analyse des données du terrain afin d'ajuster nos actions

La bonne gouvernance au service de la transparence

Le CPAS de Schaerbeek s'est fait un point d'honneur d'appliquer les principes de bonne gouvernance prônés par la Commune de Schaerbeek ainsi que par la Région bruxelloise. Une volonté de transparence et de rigueur que l'institution compte bel et bien perpétuer au cours de cette nouvelle mandature, tout en assurant un service efficace et exemplaire au bénéfice de toutes et tous.

Afin de ne pas s'arrêter en si bon chemin, le Centre entend poursuivre le processus de mise en application des règles de contrôle interne applicables à une série de départements, tout comme l'analyse des processus, mise en place par les CPAS pour la gestion des matières subventionnées par le SPP IS. Ces démarches d'audit s'inscrivent dans le cadre de la réflexion globale menée par notre Centre en vue d'une amélioration continue de la qualité de nos services d'aide sociale. De quoi aussi participer à notre volonté de respecter les pratiques de bonne gouvernance tout en optimisant la gestion des risques et du contrôle interne.

Autre volonté émise par la nouvelle présidence de l'institution : renforcer les collaborations externes et les synergies avec la Commune de Schaerbeek mais aussi avec le tissu local et le secteur associatif actif dans l'aide sociale, ainsi qu'avec les autres CPAS bruxellois et belges. Le CPAS poursuit en effet depuis plusieurs années une politique volontariste de coopération avec tous les acteurs locaux, en particulier le monde associatif au sens large, très diversifié dans la commune et incontournable dans le cadre d'une lutte optimale contre la précarité et la pauvreté.

Enfin, et c'est une des principales priorités de la nouvelle présidence, le CPAS de Schaerbeek ajoutera des clauses environnementales dans les cahiers des charges des marchés publics afin de limiter l'impact environnemental des prochains investissements. L'institution entend bien favoriser les circuits courts ainsi que l'économie circulaire dans ses politiques d'achats.

Ombudsman

Depuis février 2013, toute personne qui estime qu'elle-même ou que son dossier n'a pas été traité de manière adéquate par une entité du CPAS peut faire appel à l'Ombudsman, instance indépendante de l'Administration.

L'Ombudsman examine chaque plainte en toute indépendance et objectivité. Si la plainte n'est pas justifiée, l'Ombudsman en explique également les raisons à la personne concernée.

A travers les plaintes, l'Ombudsman identifie les dysfonctionnements et émet des recommandations pour améliorer les situations problématiques. À cet égard, le rapport de l'Ombudsman vient nourrir les pistes de changement dans le fonctionnement interne, qu'il s'agisse de procédures en tant que telles ou de remaniements organisationnels.

Entre 2014 et 2018, le nombre de contentieux a baissé. Le Service juridique y voit plusieurs origines dont celle de l'intervention préventive de l'Ombudsman.

Afin d'encourager le recours aux services de l'Ombudsman, nous mentionnerons d'office, à l'avenir, l'Ombudsman parmi les voies de recours possibles sur les documents du CPAS concernés.

L'analyse des données du terrain afin d'ajuster nos actions

Le contrôle interne combiné au reporting

Le contrôle interne est un ensemble de mesures et de procédures conçues pour assurer une sécurité raisonnable en ce qui concerne :

- ✓ La réalisation des objectifs ;
- ✓ Le respect des lois et des procédures ;
- ✓ La disponibilité d'informations fiables sur les finances et la gestion ;
- ✓ L'utilisation efficace et économique des moyens ;
- ✓ La protection des actifs ;
- ✓ La prévention de la fraude.

Depuis 2017, le Centre a démarré un processus de mise en application des règles générales du contrôle interne (séparation des fonctions, traçabilité des transactions, conservation des documents, surveillance et sécurisation des opérations) à tous ses processus.

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

Des conclusions tirées lors de l'audit informatique de 2016 et de l'audit opérationnel de 2017, il ressort essentiellement un manque d'effectifs au sein des services support ainsi que la nécessité du passage à la numérisation.

Ces actions pourraient, à terme, avoir un impact organisationnel et donc réduire la charge de travail des services.

Pour répondre à ces besoins, un poste d'auditeur interne a été créé mais doit encore être pourvu.

Le Plan Opérationnel Intégré

Pour pouvoir accomplir cette mission, notre Centre s'est, entre autres, doté d'un outil de pilotage, le POI (Plan Opérationnel Intégré) qui se nourrit des objectifs stratégiques repris dans les PPG/NPG pour les décliner sous forme d'objectifs opérationnels SMART*.

Chacun de ces objectifs fait l'objet d'une fiche-projet dûment motivée et détaillée en termes de plan d'actions, priorités, poids relatif et « état de santé » du projet, etc.

La revue des projets se fait de manière récurrente (quasi trimestriellement) et est promise, dans un très proche avenir, à faire partie intégrante du cycle d'évaluation du personnel.

**Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini*

« Registre des optimisations »

Afin de détecter les éventuels dysfonctionnements et carences, le CPAS mettra sur pied un dispositif de « registre des optimisations ». Une analyse de chaque département sera ensuite réalisée afin d'identifier les problématiques rencontrées et des solutions y seront apportées.

Conclusion

Conclusion

Le CPAS de Schaerbeek offre depuis de nombreuses années une multitude d'accompagnements à la problématique de la précarité.

Nous avons choisi de baser notre programme pour cette mandature sur la notion de **progrès**. Les politiques qui seront menées par le Conseil de l'Action Sociale s'inscrivent dans une dynamique dans laquelle chacun(e) est invité(e) à aller de l'avant, à reprendre les rênes de sa vie et à contribuer, à son niveau, à la société.

L'**impact** de notre travail social doit contribuer activement et durablement à faire reculer la précarité à Schaerbeek, et à faire **gagner progressivement l'autonomie** et la **responsabilisation** des citoyens bénéficiaires.

Les valeurs de **Bienveillance, Respect, Equité** et **Innovation** issues de la nouvelle "Culture 1030" guident nos actions au quotidien.

Le CPAS de Schaerbeek se veut inclusif : chacun doit s'y sentir accueilli et soutenu. Les droits et les devoirs de chacun doivent y être connus et respectés.

Sophie QUERTON

Présidente



Je souhaite remercier les équipes qui nous ont aidé à alimenter ce Programme de Politique Générale, et toutes celles et ceux qui ont contribué à la compilation des informations, à la rédaction et à la structure de ce document.

Sophie QUERTON – Avril 2019