

Note de Politique Générale

2016

CPAS de Schaerbeek



NOTE DE POLITIQUE GENERALE 2016

INTRODUCTION

Une année 2016 très difficile

Faisant suite aux élections communales qui ont eu lieu le 14 octobre 2012, un nouveau conseil de l'action sociale a été installé le 1er mars 2013. Nous sommes donc quasi à la moitié de cette nouvelle mandature.

Dans la foulée de cette installation, un programme de politique générale a été rédigé, comportant les objectifs politiques généraux de la mandature. La présente note de politique générale s'inscrit donc dans la poursuite de ce programme, puisqu'il s'agit de la mise en œuvre concrète des projets qui y sont prévus. La présente note de politique générale expose ainsi à la fois, ce qui a pu déjà être accompli au cours de l'année 2015 écoulée et la partie des objectifs qui devraient être réalisés en 2016.

Ce programme, s'inscrit dans un contexte socio-économique général de crise au sein duquel le CPAS est plus que jamais un acteur incontournable. Il doit garantir à un public, toujours plus précarisé et marginalisé, un **accès effectif à l'ensemble des droits prévus par la législation** et plus globalement à tous les moyens leur **permettant de mener une vie digne et d'atteindre émancipation et autonomie**.

Nombreux et de diverses natures, sont les défis que doivent relever les CPAS en général, le nôtre en particulier. Le CPAS, ses dirigeants et ses équipes, n'ont jamais eu peur des défis et de ce qu'ils exigeaient en terme d'engagement professionnel. Jamais, cependant depuis que nous sommes à la tête du Centre, **pouvoir assurer l'ensemble des missions** que nous a confié le législateur en 1976, auxquelles se sont ajoutées bien d'autres tâches, n'a semblé aussi **difficile, voire impossible** ; si on se place dans la perspective d'un service public qui veut, non pas seulement accomplir sa mission a minima, mais aussi offrir un service de qualité. Pour un CPAS, cela signifie, ne pas se limiter à octroyer un certain nombre de prestations, en vérifiant autant que faire se peut, si les personnes sont dans les conditions pour les percevoir, mais surtout, parvenir à leur offrir un accompagnement qui s'appuie sur leur trajectoire de vie afin de leur permettre autant que possible de se passer de notre aide.

Les éléments de contexte qui impactent l'action du CPAS

- *La prolongation des retombées des mesures prises par les derniers gouvernements fédéraux en matière de limitation du droit aux allocations de chômage.*

Le nombre de personnes aidées par le Centre, en revenu d'intégration et équivalent, est passé de 2700 en octobre 2003 à 6500 en octobre 2015. Le nombre de travailleur a régulièrement crû jusque 2011 pour se stabiliser depuis lors, à quelques rares exceptions près.

Les années 2012-2013 ont connu une relative stabilité du point de vue du nombre de demandes, avec néanmoins déjà, au sein de cette apparente stabilité, un phénomène impactant budgétairement le Centre, à savoir la diminution continue du nombre d'équivalents au revenu d'intégration (ERI), remboursé à 100% par le SPP Intégration sociale compensée négativement par l'augmentation du nombre de revenus d'intégration (RI), remboursés en moyenne à 75%.

Depuis 2015, le nombre total de personnes aidées est reparti fortement à la hausse. En cause principalement, les mesures limitant l'accès aux allocations de chômage. Aujourd'hui, à la **dégressivité des allocations de chômage et aux exclusions des travailleurs à temps-partiel** appliquées depuis janvier 2015, se sont ajoutés, en septembre 2015, les **non-accès aux allocations d'insertion des jeunes de moins de 22 ans et de ceux de plus de 30 ans**, dont un certain nombre n'auront d'autre choix que de se tourner vers les CPAS.

L'effet des premières restrictions des droits s'était déjà particulièrement fait sentir dans le courant 2014, 214 personnes exclues temporairement ou définitivement du chômage (contre 107 en 2013 et 89 en 2012). En 2015, compte tenu des nouvelles mesures et du nombre d'exclus annoncé, nous avons estimé à 500 le nombre de ceux qui s'adresseraient à notre Centre. En octobre 2015, nous comptons 365 personnes en perte de droit, dont la toute grande majorité a subi une exclusion définitive ou s'est vu appliquée la fin de droit aux allocations d'insertion. Par projection, nous devrions donc être à plus de 450 exclus fin d'année, ce qui représente une augmentation de 5% de nombre de personnes sur l'année. L'augmentation financière est moindre dans la mesure où l'ensemble des personnes n'a pas relevé de l'aide du CPAS depuis janvier.

En 2016, l'effet durable de ces mesures continuera, selon toute vraisemblance, à impacter les activités du Centre. **A ces exclus du chômage, viendront s'ajouter les nouveaux réfugiés** fuyant le conflit irakosyrien. Nous avons donc prévu, pour 2015, une augmentation de 5% des bénéficiaires sur toute l'année et en conséquence, 2% de la masse financière des aides en revenu d'intégration et équivalent

Par ailleurs, **ce transfert de solidarité du fédéral vers les communes, même s'il a été compensé en partie pour ce qui concerne le coût financier des aides a pesé et pèsera de plus en plus sur notre Centre dans la mesure où cette compensation ne prévoit pas de moyens supplémentaires pour le fonctionnement et l'engagement de nouveaux travailleurs alors que nos équipes sont censées réaliser ce que les organismes de placement n'ont pas réussi jusque-là !** Mais elle pèse aussi dans la mesure où cette compensation ne prend pas en compte les autres types d'aide (énergie, santé, alimentation...) que notre Centre est amené à apporter à des ménages qui ont vu baisser brutalement le budget global dont ils disposaient.

- *La 6ème réforme de l'Etat organise la régionalisation de certaines matières en lien avec l'activité du Centre*

Il s'agit notamment de la politique d'insertion socio-professionnelle et de la question de la gestion des articles 60, mais aussi du secteur des maisons de repos. Nous savons aujourd'hui que les CPAS gardent la gestion de la « politique Article 60 » et nous ne pouvons que nous en réjouir. Quelles perspectives concrètes pourrions-nous offrir à un public de plus en plus nombreux si ce levier essentiel nous était ôté ? Nos services d'insertion socio-professionnelle sont reconnus pour leur capacité à accompagner les personnes les plus éloignées de l'emploi et il eut été dommage de se priver d'un tel outil. Néanmoins, la régionalisation a failli avoir comme conséquence que l'enveloppe dédiée à la création de postes en Article 60 devenait une enveloppe fermée alors que nous devons accueillir bon nombre d'exclus du chômage.

Depuis l'an passé, il semble qu'une petite bouffée d'oxygène puisse être accordée aux CPAS par le gouvernement régional. Cela veut dire que nous serions plus aussi limités à l'avenir dans notre capacité à créer de nouveaux postes. C'est la raison pour laquelle nous avons inscrit au budget de cette année, le **financement de 20 emplois articles 60 supplémentaires pour 2016**. Cela fera passer le nombre total de 330 à 350 postes. Cela constitue un effort considérable du Centre en ces temps de disette financière, même si cela peut paraître comme représentant peu au regard de l'augmentation

importante de personnes qui s'adressent à nous. Le nouveau cadre ne nous permet de toute façon guère beaucoup plus.

- *Le transfert aux entités bruxelloises des compétences en matière d'organisation des CPAS.*

Ce transfert est également lié au processus de régionalisation. La majorité, issue des élections de 2014, entend réformer certains chapitres de la Loi organique des CPAS de 1976. Les CPAS, via la section CPAS de l'AVCB et la Conférence des Présidents et secrétaires, ont été invités à donner leur point de vue dans un groupe de travail réunissant leurs représentants, les cabinets des ministres de tutelle et l'administration.

Des changements importants seront apportés tant au plan de l'organisation interne du Centre que des mécanismes de tutelle. Ainsi, la fonction du Receveur, qui portera désormais le titre de « Directeur financier », sera réformée ; deux grades légaux supplémentaires seront créés : le directeur des ressources humaines et le directeur du service social ; les mécanismes de tutelle seront modifiés ; ...

Cela aura évidemment des incidences sur la manière dont le Centre sera amené à s'organiser à l'avenir. La mise en application de ces réformes devrait avoir lieu dans le courant 2016.

- *Réformes envisagées par le gouvernement fédéral*

Des changements sont aussi à prévoir suite à l'accord du gouvernement fédéral qui prévoit une réforme de la loi concernant l'intégration sociale de 2002. Si les CPAS des trois régions accueillent favorablement cette perspective, ils ont redit à maintes reprises au ministre fédéral de l'intégration sociale et à son administration, l'importance qu'il y a à ne pas en changer la philosophie et s'inquiètent à l'idée que l'on axe tout sur le travail et l'activation, au regard des populations qui s'adressent à nous ; mais aussi des contraintes nouvelles en termes d'organisation du travail que ces changements pourraient apporter.

Cette tendance lourde ne fera vraisemblablement qu'accentuer les exclusions et la précarité dans un environnement qui manque sensiblement d'emplois pour notre public, à savoir beaucoup de personnes avec un très faible niveau de formation.

Dans le même esprit, les CPAS sont favorables à un élargissement du PIIS comme instrument de d'accompagnement, mais ils ne souhaitent pas qu'il devienne un outil de sanction ni qu'il soit obligatoire pour tous, dans la mesure où cette obligation se révélera être parfaitement contre-productive dans certains cas, dont ceux des personnes totalement en marge de la société et parmi les plus difficiles à raccrocher à un projet. Ils se réjouissent de l'intention de réviser les catégories de bénéficiaires, revendication reprise dans le mémorandum fédéral des CPAS en ce qu'elle constitue une avancée positive notamment pour mettre fin aux différents mécanismes qui sanctionnent la cohabitation.

- *Les finances communales*

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

Dans le courant janvier, le Centre va déposer, à la demande de la Commune et de la Région, un nouveau plan triennal, 2016-2018. En effet, pour atteindre l'équilibre général de ses finances, la commune de Schaerbeek est inscrite dans un vaste plan d'assainissement. Elle s'est vue contrainte de

recourir à l'intervention du « Fonds Régional Bruxellois de Refinancement des Trésoreries Communales ». Le recours à ce fonds s'accompagne toujours de l'élaboration d'un plan financier strict avec le fonds précité garantissant à terme le retour à l'équilibre budgétaire.

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

Rappelons que le **budget 2013 avait été diminué de 550.000 €** par rapport au budget 2012 modifié. Cet effort réalisé en 2013 va avoir un effet cumulé positif pour la Commune de l'ordre de 3.600.000 € à l'horizon 2018. Ce n'est pas rien !

Le budget **2014** respectait lui aussi au cent près le plan financier que nous avons déposé à la Commune en mai 2013. Il intégrait même **un effort complémentaire** en acceptant de réduire de **0,5 %** l'augmentation du budget prévue dans le plan initial. Le budget 2015 s'inscrivait dans le même trend et a pu respecter la trajectoire de dépenses prévues dans le plan 2014-2016.

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

En outre, rappelons que cette rigueur financière et organisationnelle lui a permis de **verser à la Commune près de 11,5 millions d'euros sur lesquels elle ne comptait pas**. Sur ces 11,5 millions, 4,5 millions seront placés sur un fonds de réserve communal, dans la perspective du financement de la Maison de l'action sociale et des réfection/travaux de mise aux normes de notre maison de repos et de soin « Albert De Latour ». L'ensemble de ces éléments a comme conséquence que le Centre ne dispose plus aujourd'hui d'aucune réserve, hormis le produit de la vente future de quelques-uns de ses immeubles.

Aujourd'hui, la sortie des **comptes 2013 et 2014** nous permet mieux que jamais d'avoir une vision précise de l'état de consommation de notre budget et d'en tenir compte dans l'élaboration du budget 2016. **Les postes que nous avons un peu trop surévalués ont vu leur montant diminué ; les économies pressenties du fait de notre déménagement ont été intégrées. Ce travail nous a permis de diminuer de près de 1 million le montant des frais de fonctionnement prévus en première lecture.**

Dans ce contexte, quelles conséquences pour le CPAS et ses travailleurs ?

Tous ces facteurs exogènes ont évidemment des conséquences énormes pour notre CPAS tant du point de vue organisationnel, financier que de l'impact sur les travailleurs.

Nous avons évoqué ci-avant les conséquences financières pour le Centre et la Commune, malgré les efforts tout à fait considérables du Centre pour limiter l'impact de l'augmentation de l'aide sur les finances communales.

- *Une recherche permanente de bureaux supplémentaires*

En effet, il n'y a pas que les aspects financiers que l'on peut pointer. L'augmentation continue des demandes d'aide, observée depuis 15 ans, a évidemment entraîné une augmentation des effectifs du personnel, sans que la question subséquente des locaux ait pu être gérée totalement dans le même temps.

Depuis des années, la question de l'espace monopolise bon nombre de discussions en interne. Des équipes entières ont dû, jusque cette année, travailler dans des locaux considérablement inadaptés à leur effectif. Cela a évidemment généré des tensions liées au manque d'espace, dont un certain nombre d'arrêts de travail. Depuis 2005, sans être toujours comprise, nous avons plaidé régulièrement et cherché des solutions pour regrouper des services du CPAS dans un seul espace qui non seulement, permettrait à tous de disposer d'un espace de travail suffisant, mais aussi aux différents services de travailler ensemble de manière articulée et efficiente. Au contraire de la Commune, le CPAS est une institution intégrée où le fonctionnement de chaque service est extrêmement lié aux autres. Nous n'avons eu d'autre choix, ces dernières années, que de louer des espaces nouveaux, malheureusement éloignés les uns des autres. Cet éclatement a eu un coût organisationnel non négligeable, tant, en termes de temps que d'efficacité.

- *Une augmentation importante de la charge de travail pour les travailleurs*

Avec les mesures « Chômage », le nombre de dossiers par assistant social, déjà très élevé, a encore augmenté. **Pratiquement tous les assistants sociaux de la première ligne d'aide aux 25-64 ans ont aujourd'hui près de 200 dossiers, voire plus, à traiter** alors que la recommandation pour un travail d'accompagnement de qualité est de 70.

Mais il n'y a pas que les équipes de première ligne. **Toutes les équipes subissent cette augmentation importante du nombre de dossiers : les travailleurs des autres services sociaux**, bien sûr : insertion socio-professionnelle, énergie, médiation de dette..., mais aussi beaucoup de **travailleurs des services support**. Le cadre des assistants sociaux a été augmenté de **8 en 2015** pour faire face, au moins partiellement, à cette augmentation. Aucun autre emploi supplémentaire n'a été créé. Cette année, compte tenu de la situation financière globale de notre Commune, **aucune augmentation du personnel n'est prévue à ce stade.**

Cette surcharge pèse sur les travailleurs qui, non seulement, sont soumis à **un rythme et un stress de plus en plus grand**, mais qui ont de plus en plus de **mal à trouver un sens mobilisateur à leur travail**, incapables qu'ils sont trop souvent d'apporter un accompagnement de qualité aux personnes qui s'adressent à eux. Cela est particulièrement vrai pour les travailleurs du DAS (département de l'action sociale – première ligne généraliste) et du service Energie ; même si cela se reporte aussi sur les travailleurs de deuxième ligne : insertion socio-professionnelle, participation sociale et culturelle..., qui doivent régulièrement pallier les manques dans le suivi de certains dossiers.

A terme, **une réflexion de fonds s'imposera sur ce qu'il est possible humainement d'attendre des équipes du Centre dans ce contexte.** Trop souvent, le prix d'un travail et d'un accompagnement de qualité tel qu'il attendu par tous n'est pas estimé à son juste niveau.

Premières pistes de solutions

- *Un nouveau bâtiment qui permet une recentralisation*

Un des grands projets du CPAS pour 2016 sera **le déménagement au Silver Building.** Depuis près de 15 ans, nous l'avons vu, les demandes d'aides adressées au CPAS de Schaerbeek, comme aux autres CPAS bruxellois aux mêmes caractéristiques de population, n'ont cessé de croître. Centralisés à l'avenue Rogier dans les années 90, le CPAS a dû progressivement trouver encore et encore de nouveaux locaux.

La recentralisation, annoncée depuis des années, constituera une véritable opportunité pour le CPAS de développer de nouveaux modes d'organisation et poursuivre la production de nouveaux outils qui devraient permettre d'utiliser nos moyens et ressources de manière encore plus efficace et efficiente afin d'atteindre, en tenant compte de nos contraintes propres, une qualité de service la plus satisfaisante possible.

- *Des moyens supplémentaires octroyés par le Fédéral*

Le Ministre de l'Intégration sociale réfléchit à **la meilleure manière de soutenir les CPAS cette année encore,** conscient des efforts importants qui nous sont demandés, au-delà des mesures de compensation pour les exclus du droit au chômage.

Deux pistes sont évoquées, une augmentation du pourcentage du taux de remboursement des revenus d'intégration et/ou une augmentation du montant prévu à l'article 40 de la Loi concernant l'intégration sociale qui consiste à une intervention dans les frais de fonctionnement et de personnel. Montant qui n'a plus été revu à la hausse depuis des années.

Cette ou ces augmentations, dès qu'elles seront connues, devraient nous permettre de renforcer les équipes qui en ont grandement besoin.

- *Un développement informatique, générateur de rationalisation*

Un audit informatique est en cours depuis mi-2015 et se poursuivra jusque mi-2016. Cet audit vise à permettre au Centre de choisir les développements les plus appropriés qui lui permettent de gagner en efficacité, notamment par l'autonomisation d'un certain nombre de procédures qui nécessitent aujourd'hui énormément de temps de travail. Ce temps de travail récupéré devrait permettre une meilleure répartition des travailleurs au sein des services.

- *Un management orienté bien-être*

Il y a un défi et un véritable enjeu à évoluer sur ce plan, malgré toutes les contraintes décrites jusqu'ici. Des institutions comme le SPF Sécurité sociale et du SPF Mobilité ont fait le choix d'un management orienté vers le bonheur au travail de ses employés. Choix qui s'est avéré bénéfique à de multiples égards, pour les travailleurs bien sûr, mais aussi, pour la qualité de service rendu par ces grandes administrations.

Et surtout, ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain

En effet, **les exigences de bonne gestion et d'allocation repensée des ressources ne doivent toutefois pas occulter l'autre devoir, tout aussi essentiel, qui est de répondre au mieux aux missions qui nous sont imparties par la loi.** Les CPAS sont, dans notre pays, les institutions où se réalisent le soutien financier et humain, la solidarité, l'accompagnement des personnes qui, à un moment de leur vie, plus ou moins long, plus ou moins inscrit structurellement dans leur parcours de vie, se retrouvent dans une situation de grande précarité. Il ne s'agit plus seulement d'assister, mais de permettre de vivre dans la dignité et cela recouvre plus que la seule réponse aux besoins de base.

En effet, l'évolution, tant sociale qu'économique, ne peut laisser croire que cette mission globale perd de son sens et de son importance. Au contraire ! La pauvreté et l'exclusion touchent une frange de plus en plus large de nos concitoyens. Le nombre de revenus d'intégration et d'aides équivalentes octroyés a atteint un seuil historique non seulement à Schaerbeek, mais aussi dans tous les autres grands CPAS du Royaume.

Et pour cause, les pertes d'emploi se multiplient, la politique de mise à l'emploi se durcit alors que les exigences du monde du travail se font de plus en plus pesantes et laissent à la marge les groupes les moins armés pour y accéder. Par ailleurs, le montant des loyers ne cesse de croître et rend l'accès à un logement de plus en plus problématique pour les petits revenus, parmi lesquels les usagers du CPAS. **Tout devient plus compliqué pour ceux d'entre nous qui vivent une véritable précarité financière et ressentent au fil des mois une insécurité croissante.** Le souci du lendemain devient de plus en plus prégnant pour une partie toujours croissante de la population.

Plus que jamais, l'orientation sociale de notre CPAS s'impose comme une voie à suivre. D'abord assurer les **besoins de base**, ceux qui « prennent trop la tête » quand ils ne sont pas assurés de manière certaine. Ensuite, **redonner confiance en soi** à des personnes qui l'ont perdue et qui de ce fait, éprouvent des difficultés à se projeter dans un futur. La confiance suffisante en soi est essentielle car elle permet de se mettre debout et en route. Enfin, cela étant atteint, un travail avec la personne **pour construire son projet de participation sociale** : formation, emploi, volontariat...

Pour y parvenir, nous aurons besoin de moyens. Si nous pouvons nous essayer de nous serrer encore davantage la ceinture aujourd'hui, nous aurons demain besoin de perspectives nouvelles pour continuer à faire plus que d'être simplement ce que certains ont parfois appelé « des CPAS Mister Cash ». Sans eux, on ne pourra, à terme, nous reprocher nos défaillances prévisibles.

Les terribles événements qui ont frappé Paris, les menaces sur notre pays et sur tant d'autres récemment, démontrent à quel point toutes les politiques qui permettent aux personnes, aux jeunes en particulier, de se sentir soutenus, accompagnés avec bienveillance, qui reconnaissent leurs talents et ressources plutôt que de pointer leurs difficultés ou faiblesses **sont indispensables pour donner à chacun une perspective de vie suffisamment heureuse,** qui fasse sens et qui permette de prendre place avec confiance dans l'édifice social. **Le CPAS est aussi, par les politiques qu'il développe, un formidable outil de cohésion sociale.**

Dominique Decoux
Présidente du CPAS

SECTION 1 : OBJECTIFS PRINCIPAUX POUR 2016

En mars 2016, le nouveau Conseil de l'action sociale issu des dernières élections fêtera ses trois ans d'installation. Nous sommes donc presque à mi-mandat. Une partie du travail a déjà été réalisée, des chantiers sont en cours et de nouvelles idées émergent encore !

Tous les objectifs transversaux énoncés dans le cadre du programme de politique générale dressé pour l'ensemble de la mandature seront évidemment toujours poursuivis en 2016. Au travers de ces objectifs transversaux, les projets concrets qui y sont liés et que nous tenterons de mettre en œuvre malgré toutes les difficultés que nous traversons.

Nous ne reprendrons pas l'ensemble des objectifs de manière exhaustive, nous préférons pointer ceux qui nous semblent particulièrement significatifs dans le cadre de l'année 2016.

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

La définition d'un parcours de l'utilisateur au sein du Centre qui permette le meilleur accompagnement social possible de la personne demandeuse d'aide était un des deux objectifs généraux du plan d'action social global avalisé par le Conseil.

Concrètement, **le CPAS de Schaerbeek a conceptualisé le parcours du citoyen bénéficiaire en trois phases** qui sont les balises du travail de chacun des services qui inscrivent leurs actions dans ce cadre :

1. Apporter une réponse aux **besoins vitaux** qui permette à chacun d'atteindre la sécurité de base nécessaire à toute projection dans l'avenir. Ces besoins sont par exemple la capacité de pouvoir se nourrir, se loger, se vêtir, se chauffer, se soigner... soi et sa famille ;
2. Permettre au citoyen-bénéficiaire de récupérer une confiance, **une estime suffisante de soi**, une capacité de créer des liens, sans lesquelles la réalisation d'un projet sera rendue très difficile. C'est ce que nous avons appelé la phase d'émancipation.
3. Accompagner la personne avec bienveillance dans la **construction de son projet** qu'il soit professionnel ou d'un autre type : bénévole, artistique... C'est la phase de participation sociale.

Ce schéma d'accompagnement, basé sur ce que nous avons appelé « *la trilogie de l'action sociale* », entend partir de la situation globale des personnes qui s'adressent au Centre. Il s'appuie sur les besoins spécifiques, les demandes et les potentialités de ces citoyens. Le citoyen bénéficiaire est le véritable acteur de son parcours et, à ce titre, le CPAS doit respecter son rythme.

Puisque l'emploi est une forme privilégiée de participation sociale et une voie royale vers l'autonomie, tout sera mis en place pour favoriser la possibilité pour chaque bénéficiaire de (re)trouver une place active sur le marché du travail.

Mais nous savons aussi que l'emploi n'est pas la seule forme possible de participation sociale et que les conditions structurelles ne permettent tout simplement pas d'offrir un travail à tout le monde. La politique du Centre favorise donc la multiplicité des modes d'insertion sociale via un accompagnement

social adapté : emploi, formation, engagement bénévole et/ou associatif, travail artistique, activités sportives...

Ce souci de valoriser d'autres formes de participation sociale est aussi mis en avant depuis quelques mois par le SPP IS qui incite les CPAS, via un nouveau subside particulier, à développer des projets d'« activation sociale ». Si nous trouvons le mot choisi assez malheureux en ce qu'il contient potentiellement un aspect stigmatisant pour les personnes visées, cet axe politique nous semble porteur. Ce subside remplace le subside « grandes villes » qui finançait des initiatives liées à l'emploi, dans la mesure où cette compétence n'est plus du ressort du fédéral.

Ce subside, complété par un autre (AMIF) qui permet d'engager un formateur supplémentaire, permettra de **renforcer les Ateliers citoyens** et permettra à un plus grand nombre de citoyens-bénéficiaires d'y avoir accès ; et ce, non seulement à travers une **augmentation de la fréquence de ceux-ci, mais aussi de l'élargissement de ses publics**. En effet, on peut être né en Belgique, même être issu de plusieurs générations de parents nés en Belgique et pourtant avoir assez peu connaissance des nombreuses informations sur le pays diffusées lors des Ateliers. Très souvent, les participants, heureux de ce qu'ils avaient appris, nous ont dit : « Tout le monde devrait pouvoir avoir accès à tout cela, même les Belges ». Dans cette optique, les Ateliers du CPAS ne feront pas doublon avec les formations du BAPA (bureau d'accueil des primo-arrivants) qui, comme son nom l'indique, s'adresse exclusivement aux primo-arrivants sur le territoire depuis au moins trois mois et au plus, 3 ans.

Les synergies et les articulations entre les différents départements et services continueront plus généralement à être renforcées en 2016, afin de permettre à tout bénéficiaire de pouvoir emprunter « son chemin » vers l'émancipation et la participation sociale, vers son autonomie. Le futur déménagement au Silver building contribuera inmanquablement à favoriser ces synergies et articulations.

2. Une maison de l'action sociale

Le CPAS de Schaerbeek a connu ces dernières années une augmentation importante des demandes d'aide et, corrélativement, de ses activités et de ses collaborateurs. En effet, entre 2004 et 2015, le nombre de demandes d'aides a augmenté de plus de 40% passant de 2.700 RI ou ERI à plus de 6.500 avec une augmentation semblable, s'agissant des membres du personnel. Soulignons qu'entre 2007 et 2013, grâce au souci de mobiliser l'ensemble des moyens qui étaient mis à notre disposition par l'Etat fédéral, le personnel subsidié a augmenté de 98% pour atteindre 51,5% de la totalité du personnel en 2015.

Face aux nécessités induites par cette situation, le CPAS a procédé à l'acquisition en **octobre 2006 du n° 176 de la chaussée de Haecht**, au sein duquel se déploient aujourd'hui les services ISP et Médiation de dettes qui ont pu quitter alors le 43, avenue Rogier pour permettre au SAS de regagner de la place.

Mais comme nous le savions, cela ne suffisait pas. Le déménagement du SAS, Service d'Action Sociale, **en octobre 2009 de l'avenue Rogier à la rue des Palais**, a indubitablement amélioré tant la qualité de l'accueil des usagers que les conditions de confort et de sécurité des travailleurs. Cependant, vu l'augmentation continue des demandes et la croissance du personnel nécessaire pour y faire face, le bâtiment est arrivé à saturation.

En outre, l'éclatement des services du CPAS en plusieurs localisations posent de nombreux problèmes logistiques et organisationnels qui génèrent, ce faisant, des coûts directs et indirects importants. Le Service Energie lui-même renforcé a rejoint le SAS quelques mois plus tard. **Ces déménagements étaient par ailleurs conçus et annoncés, dès le départ, comme une étape avant le regroupement de tous les services du Centre dans un même bâtiment.**

Préalablement, deux missions de consultance ont été organisées pour permettre au Centre de prendre les décisions les plus éclairées en la matière : une mission de programmation des besoins et une mission d'assistance juridique, indispensable pour garantir à chaque étape le respect des règles de transparence et de concurrence. Ces études ont validé le projet de regroupement des services sur un site unique et ont concrètement abouti au projet de conception – construction (ou rénovation) d'une Maison de l'action sociale (MAS), un bâtiment unique regroupant tous les services du CPAS.

Le cahier spécial des charges a été présenté au CAS de février 2012. Après approbation, il a été envoyé aux différents candidats. Deux nous ont renvoyé un projet en février 2013. Le comité d'analyse des offres s'est réuni en octobre 2013 pour analyser les projets.

Au final, avec la Commune, aucun des deux projets ne fut retenu en 2014 sans que cela ne remette en question tant de la part du CPAS que de la Commune la nécessité pour le Centre de se regrouper dans un seul et même bâtiment. De nombreuses notes d'analyse ont en effet mis en évidence le coût tant financier qu'organisationnel de sa dispersion sur quatre sites différents. Aujourd'hui, même ces quatre sites ne permettent plus d'accueillir dans de bonnes conditions l'ensemble des travailleurs qui doivent pouvoir s'y tenir.

Le Conseil a donc réaffirmé fin 2014 sa volonté de d'acquérir un bâtiment centralisé définitif. Celui-ci devrait être situé à un endroit relativement central de la Commune ou en tout cas aisément accessible en transport en commun par l'ensemble de la population schaarbeekoise.

Dans l'intervalle, **vu l'urgence de trouver de nouveaux locaux centralisés capables d'accueillir l'ensemble des services, une solution de location temporaire a été recherchée et heureusement trouvée dans le courant 2015.** Il s'agit du **Silver building**, ancien bâtiment Mobistar, situé boulevard Reyers. Ce lieu est particulièrement bien desservi par les transports en commun et devrait permettre tant aux travailleurs qu'aux citoyens-bénéficiaires d'atteindre aisément la nouvelle implantation.

Cette possibilité de pouvoir enfin recentraliser tous les services du CPAS est une véritable **opportunité** et devrait avoir de **nombreux effets positifs** :

- En matière **d'accompagnement social** d'abord : Dans un contexte déjà particulièrement difficile, il est en effet évident que le rassemblement, en un même lieu, de tous les services du Centre, en particulier des services sociaux, va favoriser le travail d'accompagnement cohérent des citoyens bénéficiaires et le travail transversal entre les équipes. La mise en place d'un parcours coordonné et articulé sera facilité par le fait que les travailleurs d'équipes différentes : service général, énergie, logement, ISP, participation sociale, médiation de dettes pourront plus facilement se rencontrer autour du dossier d'une personne et, dans la mesure du possible avec la personne concernée.
- En matière **d'organisation du travail** : aujourd'hui un temps important est gaspillé en trajets de travailleurs ou de responsables entre les différents sites. Les documents (administratifs, comptables, RH) et les dossiers sociaux circulent d'un site à l'autre entraînant des pertes temporaires ou définitives et pas mal d'énergie, le cas échéant pour les retrouver. Ce temps pourra être utilisé de manière beaucoup plus efficiente.

- Beaucoup plus fondamentalement, avec ce déménagement, les conditions matérielles sont réunies afin que nous puissions travailler à une **modernisation profonde de nos manières de fonctionner**.

3. Un dossier social unique

Pour soutenir cette vision intégrée, le CPAS de Schaerbeek s'est engagé dans un chantier important : l'instauration d'un dossier social unique. Cet **outil-support** qui sera utilisé par l'ensemble des services sociaux garantira une **transversalité de l'information, une cohérence et une homogénéité dans les analyses et prises de décision**.

Il est évident que cet outil ne pourra s'inscrire que **dans le cadre d'une numérisation** des différentes données et documents, et plus globalement dans une simplification administrative des procédures du centre, qui constituent de véritables objectifs à part entière.

La numérisation est un défi colossal à relever dans une administration comme la nôtre, non seulement habituée à fonctionner avec le papier, mais aussi contrainte à le faire pour certains types de documents. Cependant, la volonté est clairement d'avancer vers la constitution d'un dossier unique et numérique, étape par étape. Des solutions sont donc déjà développées en interne, afin de numériser ce qui peut l'être et de construire la structure du dossier unique. L'audit informatique en cours devrait nous permettre d'aller plus loin et plus rapidement en ce sens.

2015 a donc connu la **première année de vie et d'application de ces lignes de conduite par tous les services du Centre et par les Conseillers**. Elles auront également été actualisées une première fois, après une année d'application, tel que cela avait été prévu.

Si des premières adaptations ont forcément dû être réalisées, il y a lieu de constater que celles-ci sont restées tout à fait minimales par rapport au texte initial, ce qui nous permet encore une fois de saluer la qualité du travail de rédaction par le groupe de travail en charge de ce grand projet.

Le processus est lancé, une seconde actualisation annuelle interviendra donc en 2016 et les années suivantes.

4. Développement d'une initiative locale d'accueil

Dans le contexte de l'arrivée massive de candidats réfugiés en Belgique, ainsi que dans toute l'Europe, le CPAS de Schaerbeek a souhaité s'inscrire dans le mouvement de solidarité essentiel pour permettre l'accueil digne de ces personnes en situation d'extrême vulnérabilité.

Grâce à la mise à disposition de **deux logements appartenant au CPAS et de deux logements communaux**, une initiative locale d'accueil (ILA) sera opérationnelle dès le **début de l'année 2016**.

Une initiative locale d'accueil est un projet permettant d'accueillir en logement des candidats réfugiés. Ces candidats-réfugiés sont des personnes qui ont introduit une demande d'asile et qui espèrent ainsi être reconnus comme réfugiés et disposer d'un titre de séjour en Belgique. Pendant la durée de leur procédure, ces personnes bénéficient d'une aide matérielle, d'un logement et d'un accompagnement social et juridique intensif, afin de leur garantir des conditions de vie dignes qui leur permettent de commencer à construire une nouvelle vie.

Le fonctionnement des ILA est entièrement subventionné par FEDASIL. Ce subside permet de financer notamment l'engagement d'un travailleur social entièrement dédié à l'accompagnement des candidats réfugiés et au fonctionnement global de l'ILA.

Durant l'année 2016, de nouvelles pistes pourraient être recherchées pour étendre le nombre de logements potentiellement attribuables dans ce cadre. Le Foyer schaarbeekois pourrait, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres Communes, devenir un partenaire indiqué, permettant de développer autour de cette politique une stratégie gagnant-gagnant tant pour les personnes elles-mêmes que pour la SISP.

C'est avec conviction que le CPAS de Schaerbeek se lance dans ce nouveau projet.

5. LES MAISONS DE REPOS ET DE SOINS, FOCUS SUR L'ORGANISATION ET L'INFRASTRUCTURE

5.1. Un audit organisationnel et d'optimisation financière pour permettre encore plus de qualité

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

Une attention particulière continuera d'être portée, en 2016, à l'optimisation de la gestion de nos deux maisons de repos et de soins. En effet, même si aucune maison de repos gérée par un CPAS ne se trouve à l'équilibre, le CPAS de Schaerbeek souhaite tendre le plus possible vers cet équilibre tout en gardant un haut degré de qualité dans le service et les soins aux résidents. Dans cette optique, et en collaboration avec les directions, un audit sera réalisé dans les deux maisons de repos et de soins du CPAS de Schaerbeek. Il portera tant sur la question des horaires, élément organisationnel majeur qui affecte directement la vie des résidents que sur la question de l'optimisation financière, cadrée par le bien-être des personnes hébergées.

Enfin, cette année, nous veillerons à rééquilibrer, dans la mesure où les normes en vigueur le permettent, le nombre de lits MR et de lits MRS au sein de chaque maison, en faisant « glisser » des lits MRS de la Cerisaie vers Albert De Latour, ce qui, au vu du taux d'occupation de chacune des maisons de repos, correspond à une demande des personnes et des familles. Par ailleurs, ceci permettrait une répartition plus harmonieuse, au sein de chacune des maisons, entre les personnes autonomes et celles nécessitant une plus grande attention en termes de soins. Une décision en ce sens a été prise par le Comité Personnes âgées au cours du dernier trimestre 2015.

5.2. Travaux d'infrastructure de la maison de repos et de soins Albert De Latour

Inaugurée en 1994, plusieurs équipements et installations de la MR De Latour doivent être remplacés soit en raison de leur vétusté soit en raison de leur inadéquation aux normes actuelles.

Outre les questions de salubrité et de sécurité évidentes, cet établissement doit se conformer aux nouvelles normes architecturales en vigueur actuellement pour obtenir l'agrément spécial comme maison de repos et de soins. Il est donc nécessaire, pour ces raisons aussi, d'y effectuer des travaux d'aménagement de l'espace qui devront tenir compte des nouvelles normes en vigueur. Fait partie de ce travail, l'utilisation optimale de l'espace dégagé, par le départ en 2012, de 27 résidents vers la maison de repos et de soins la Cerisaie.

S'imposent, les travaux d'aménagement et d'architecture suivants. Le coût de ces travaux a été prévu en investissement :

- La remise en conformité des infrastructures de la cuisine ;
- La réfection de la toiture ;
- Le réaménagement des 4 chambres à 4 lits afin d'optimiser et d'améliorer leur occupation ;
- L'installation d'un nouvel ascenseur (les nouvelles normes exigent 1 ascenseur pour 40 résidents) ;
- L'aménagement et la rénovation des chemins asphaltés du jardin que l'état général rend inaccessibles aux résidents à mobilité réduite ;
- le réaménagement et le remplacement du mobilier du hall d'accueil, du salon et du réfectoire ;
- l'aménagement d'un comptoir d'accueil.

5.3. Une procédure de plainte adaptée

Une réflexion a démarré quant à l'élaboration d'une procédure de plainte spécifique pour nos maisons de repos et de soins. En effet, il est primordial que les résidents, leurs familles, mais aussi des membres du personnel qui souhaitent faire état de difficultés importantes dans leur vie quotidienne ou leur travail aient un espace adéquat pour le faire.

6. La mise en place d'une Crèche pour soutenir les parents en formation et les familles en souffrance

Le Conseil de l'Action sociale a décidé de soutenir la création d'une crèche destinée en priorité au public qui s'adresse au CPAS, et particulièrement aux citoyens bénéficiaires sur le point de s'engager dans une formation ou dans un projet professionnel ou social. Cela correspond à un besoin particulièrement important aujourd'hui. En effet, jusqu'ici notre département d'insertion socioprofessionnelle (ISP) soutenait en partie cette prise en charge pour **favoriser l'entrée en formation ou l'accès à l'emploi au public en accompagnement ISP**, mais par un effet de la régionalisation, cette possibilité sera bientôt limitée, laissant certaines de ces familles dans la quasi impossibilité d'accéder à l'emploi, la formation ou toute autre forme de participation sociale.

De fait, la majorité des milieux d'accueil sur le territoire de Schaerbeek sont des milieux d'accueil dits « classiques » qui sont souvent inaccessibles à un public précarisé, comme celui du CPAS. En effet, ces milieux d'accueil donnent très généralement la priorité aux enfants dont les deux parents travaillent. Or, la particularité de notre public est qu'il ne travaille pas, pas encore ou alors éventuellement à temps partiel. Il est majoritairement en recherche d'emploi ou en formation et est constitué à près de **40% de familles monoparentales avec une femme comme unique parent au quotidien.**

Il nous est dès lors paru important de **casser le cercle infernal** qui conduit à ne pas trouver une place d'accueil pour son enfant parce que l'on n'a pas d'emploi et de ne pas pouvoir trouver un emploi parce qu'on doit prendre soin personnellement de son enfant toute la journée. Cette quadrature du cercle contribue grandement à entretenir l'enfermement des familles dans le **cercle de l'exclusion et de la pauvreté.**

A côté de cet objectif de soutien à l'activité des parents, **le CPAS veut aussi créer un lieu qui pourra accueillir les enfants de parents qui traversent des difficultés majeures.** Elle aura une véritable mission de **soutien à la parentalité** et pourra également de cette manière, le cas échéant, prévenir certaines situations de maltraitance.

La crèche accueillera les enfants dans le respect de leur individualité, de leur développement psychomoteur et affectif. Elle sera attentive à leur santé et à leur sécurité au sein d'un lieu chaleureux et soucieux de l'éveil et du bien-être de chacun d'entre eux. Ceux-ci sont en effet des lieux d'éveil, de découverte, de socialisation pour tous les enfants : éveiller la sensibilité à la culture (musique, théâtre, peinture...), développer leur goût afin de leur permettre d'apprécier une alimentation variée et saine, éprouver les richesses de la coopération avec les petits camarades à travers le jeu, apprendre à exprimer ses émotions sans crainte de manière claire et non violente... Dans l'idéal chaque enfant devrait avoir la possibilité de fréquenter un milieu d'accueil. Plus encore peut-être, ceux dont les familles ont plus de difficultés à les accompagner dans ces apprentissages et qui pourtant sont celles qui ont le plus de mal à accéder à ces structures d'accueil.

Une des difficultés majeures à résoudre quand on développe ce genre de projet, c'est de trouver un lieu adéquat pour l'y installer. Une solution a été trouvée et approuvée par le Conseil en juillet 2015. Le déménagement futur du CPAS libérera le bâtiment que nous avons acheté en 2005 pour y accueillir les services ISP et Médiation de dettes au **176, chaussée de Haecht.** C'est dans ce bâtiment que nous installerons la Crèche. Nous avons déjà reçu un pré-accord de l'ONE par rapport ce lieu.

En matière de financement, notre projet a été retenu par le fonds **FEDER** qui nous financera à hauteur de 1.106.000 €. Ce financement est destiné à payer une partie des frais **d'infrastructure.** Nous engagerons aussi sur ce budget un **responsable de projet** dont la mission sera de coordonner l'ensemble des réflexions et actions nécessaires afin que l'ouverture puisse être assurée dans les meilleurs délais. **Ce coordinateur devrait rentrer en fonction début 2016.**

Dès que les appels à projets seront lancés, le CPAS y répondra dans la perspective d'un financement externe le plus complet possible : financement de la COCOF pour les compléments infrastructure (courant 2016), le nouveau plan cigogne, de nouveaux ACS liés à l'ouverture de nouvelles places d'accueil, afin de limiter l'impact sur les finances propres du CPAS et donc de la Commune, dont on connaît les difficultés actuelles.

La crèche du CPAS **sera intégrée dans la structure ASBL « Crèches de Schaerbeek »**, ce qui lui permettra de réaliser certaines économies d'échelle. Le **projet de crèche restera cependant piloté par les organes du CPAS** afin d'en garantir l'esprit particulier dans lequel elle veut se développer.

7. UNE POLITIQUE DE MOBILISATION ET DE SOUTIEN AU PERSONNEL

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

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

L'afflux lié aux nouvelles exclusions du droit au chômage ainsi que l'appauvrissement constaté d'une partie de plus en plus grande de la population aura une conséquence directe sur le travail de nos équipes. Notre volonté est de les soutenir avec détermination.

En 2013, l'organigramme complet du Centre a pu être réalisé, ainsi que la construction et la finalisation d'un nouveau cadre du personnel comme outil de gestion et de reporting.

En 2015, les niveaux B ayant réussi l'examen de « statutarisation » et ayant terminé leur stage ont été nommés; des assistants sociaux des différents services sociaux, DAS, ISP, Energie, Médiation de dettes, ayant passé les épreuves en 2009 ont été mis en stage en vue de leur statutarisation ; l'examen des niveaux C a été organisé.

En 2016, nous nous engageons à :

1. Poursuivre le développement d'une **culture de la transversalité inter-services**. L'expérience nous a montré combien cette transversalité permet de mieux mettre en évidence les rôles de chacun et leur articulation nécessaire. Elle développe la coopération et la solidarité ;
2. Poursuivre l'organisation de **nouvelles sessions d'examens de recrutement**. Ainsi notamment, les agents de niveaux C ayant réussi leur stage pourront être nommés et l'examen des agents de niveau A sera réorganisé, après réécriture du règlement d'examen ;
3. Assurer le **suivi du plan d'actions** décidé par le Conseil à partir de **l'analyse des risques psychosociaux** réalisée par ARISTA. Ces mesures visent à améliorer la qualité de vie des travailleurs. Bon nombre des recommandations d'ARISTA faisaient état de la nécessité d'agir sur la qualité des locaux de travail. Cette analyse a en effet clairement montré combien l'éclatement du Centre, la mauvaise qualité d'un certain nombre de bureaux affectaient gravement le moral des travailleurs ;
4. Les étapes préliminaires ayant été toutes franchies : descriptions de fonctions ; formation des N+1 à l'évaluation..., **entamer le processus d'évaluation** ;
6. Une fois ce système d'évaluation complètement déployé, réaliser sur cette base un **plan de formation du personnel** ;
7. Poursuivre l'organiser des **supervisions** d'équipe pour les travailleurs sociaux ;
8. Poursuivre la **formation en management** des cadres intermédiaires ;
9. Revoir et actualiser le règlement de travail.

10. **Renforcer la cohésion et la qualité du travail en commun fourni par le comité stratégique**, composé du comité directeur, de la présidente et sa chef de cabinet. Le top management a été renouvelé en profondeur ces dernières années au CPAS. La nouvelle responsable du service Finances nous rejoindra début janvier. Cela nécessite un vrai travail d'intégration collective que l'éclatement des sites et le temps pris par les nombreux chantiers en cours n'ont pas permis de mener à bien. Or, cette intégration et cette cohérence sont un des socles qui assurent la solidité de l'ensemble de l'institution. Nous nous engageons donc à y travailler.

Plus fondamentalement encore, le déménagement du Centre constitue une opportunité formidable pour **repenser en profondeur les prémises de l'organisation du travail et du lien que le Centre établi avec ses travailleurs**. Nous inspirant de certaines autres administrations qui en ont fait le pari, tels le SPF Sécurité sociale et le SPF mobilité, nous analyserons les manières les plus adéquates de rendre heureux au travail le personnel du Centre. Des travailleurs, heureux à leur poste sont, toutes les expériences le montrent, plus motivés et promoteurs d'un service de qualité.

Selon l'ex DRH du SPF Sécurité sociale, Laurence Vanhée, rebaptisée au ministère "chief happiness officer", la formule : « liberté + responsabilité » produit « bonheur + performance ». Tous y gagnent : l'organisation et ses travailleurs. Cela passe par une réflexion sur la confiance, le type d'évaluation qui inclut le droit à l'erreur, la gestion par heures prestées et/ou par objectifs, les possibilités de télétravail, la délégation...

Il s'agit finalement d'être plus dans la confiance que dans le contrôle. Si ceux qui ne l'avaient tenté ne s'en montraient pas très satisfaits, nous pourrions passer pour de doux rêveurs !

Quoi qu'il en soit, cela ne peut se faire en un jour, ce changement de culture ne peut se faire qu'avec l'adhésion et la participation de tous. Notre séjour au Silver devrait durer 7 ans, un temps qui devrait être plus que suffisant pour y parvenir si nous en avons tous, collectivement, la volonté.

9. Une allocation juste et équitable des aides et une procédure de récupération des indus

4.1. Un contrôle plus efficace grâce à la Banque Carrefour de la Sécurité sociale

Si le CPAS est l'institution publique qui doit permettre à chacun de pouvoir mener une vie conforme à la dignité humaine, il a également la responsabilité de veiller à ce que cette aide soit prodiguée de manière juste et équitable. Pour ce faire, il doit notamment s'assurer qu'il octroie des aides aux personnes répondant aux conditions légales et critères fixés par son Conseil de l'Action sociale.

Afin d'atteindre au mieux cet objectif et de manière proactive, les départements de l'Action sociale et du support opérationnel ont mis en place deux formes de contrôle qui se complètent : d'une part, depuis novembre 2012, un **contrôle systématique des 10 flux de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (« BCSS »)** pour chaque rendez-vous programmé est effectué et d'autre part, la prise en charge systématique du traitement des mutations est organisée au sein du service de Support Opérationnel depuis 2013. Cette prise en charge permet de relever toutes les mutations enregistrées dans la BCSS s'agissant des citoyens bénéficiaires du Centre, à savoir tous les changements dans la situation

administrative ou sociale qui apparaissent dans cette banque de données et qui peuvent impacter l'aide accordée par le CPAS, occasionnant un changement de l'aide accordée, voire un retrait.

Les flux de la BCSS et les mutations concernent divers volets administratifs, tels que :

- les mutations au registre national : changement d'adresse, composition de ménage, naissances, mariage, décès, cohabitation, ... ;
- des mutations au registre d'attente : information sur le statut des demandeurs d'asile ;
- l'accès à un emploi salarié : à temps plein ou temps partiel, intérimaire... ou à des allocations de la sécurité sociale ;
- l'accès à un statut d'indépendant (à titre principal ou complémentaire).

Il faut néanmoins constater que les flux Emploi (Dimona) et Mutuelles ne présentent pas encore la fiabilité attendue. En effet, les employeurs n'alimentent pas encore les données de manière fiable si bien qu'il serait dangereux de mener des actions de retrait sur base des flux emploi.

Par ailleurs, les mutations de la BCSS liés aux prestations de sécurité sociale restent très peu lisibles et peu compréhensibles. C'est la raison pour laquelle **le CPAS de Schaerbeek a participé à une expérience pilote menée par le SPP intégration sociale** afin de développer une interprétation commune de la lecture de ces flux. Pendant plusieurs mois, le SPP intégration sociale a fait parvenir un certain nombre d'alertes lorsqu'il relevait des éléments jugés « anormaux » et résultant du croisement des données des CPAS pilotes et de celles de la banque carrefour de la sécurité sociale. Les CPAS avaient pour mission de traiter ces alertes au cas par cas, en identifiant s'il s'agissait de réelles situations problématiques ou non. **De cette façon, il a été possible d'affiner la lecture des flux de la banque carrefour**, et surtout de développer une lecture et une interprétation communes de ceux-ci. Cette expérience pilote a pu également mettre en lumière en quoi les données fournies par les flux de la banque carrefour ne sont pas toujours à jour, ce qui complique la prise de décision sécurisée par les CPAS sur base de ces flux. Le SPP intégration sociale s'est engagé à œuvrer pour améliorer la qualité des données fournies.

La participation à ce type d'expérience pilote contribue à l'amélioration constante de la qualité du travail que nous souhaitons fournir au sein de notre Centre.

Le SPPIS met ainsi progressivement à disposition des CPAS des « alertes-clignotants ». Ce contrôle a posteriori vient compléter la vigilance a priori mise en place par la consultation des flux et le traitement des mutations. Ils constituent un contrôle a posteriori des aides accordées à un citoyen bénéficiaire et permettent de détecter les éventuels cumuls de revenus-aides qui auraient échappé à l'examen de flux et mutations.

L'organisation du contrôle en amont : analyse des flux de la BCSS, en temps réel ; traitement des mutations ; contrôle a posteriori par le traitement des alertes-clignotants, s'est inscrite pleinement dans une volonté de maîtriser au mieux les activités du centre, en s'assurant **d'un octroi juste et équitable des aides, tout en respectant au mieux la vie privée des personnes qui s'adressent au centre.**

Le travail amorcé permet déjà de réduire le nombre d'aides indues et aura pour effet d'améliorer, ce faisant, la situation financière tout en réduisant la charge de travail de certains services tels que la Recette, sollicitée a posteriori pour régler ce type de contentieux. **Socialement, il permet d'éviter une procédure de contentieux et une récupération via huissier, traumatisante et coûteuse pour les personnes et les familles aidées.**

4.2. Une procédure de récupération des sommes dues au CPAS

Si la qualité du travail en amont permet de limiter au maximum les situations de paiement indu de certaines aides, il reste que certaines situations de paiement indu ne peuvent pas toujours être évitées, particulièrement quand les informations contenues dans la banque carrefour sont incomplètes ou erronées ou que les personnes ne saisissent pas la totalité des informations qu'ils doivent nous transmettre en cas d'évolution de leur situation.

Le Centre se trouve aussi devant la **nécessité de récupérer des sommes qui lui sont dues dans d'autres situations** :

- en cas de non-paiement d'une aide remboursable ;
- en cas de non-paiement des sommes dues par un résident d'une de nos maisons de repos, sa famille ou son administrateur de biens ;
- en cas de non-paiement par une association, une entreprise, voire un service public, qui n'honore pas la partie à sa charge dans le paiement d'un « Article 60 » mis à sa disposition.

Ainsi, **le Conseil de l'action sociale a défini les grandes lignes d'une procédure de récupération**, fin 2014. Un groupe de travail a travaillé, durant toute l'année 2015, à la mise en œuvre de la volonté du Conseil. La dynamique a été lancée au second semestre 2015.

En 2016, sous la houlette de notre nouveau receveur, enfin débarrassé du retard historique dans la production des comptes, ce processus de récupération sera renforcé et amplifié. En effet, **grâce à la mise en place d'un processus de rappel systématique à nos débiteurs et un suivi en temps réel des créances ouvertes, nous pouvons garantir une efficacité nettement meilleure au niveau de la récupération de nos créances.**

Il est également prévu, seconde partie de l'année 2016, d'intégrer dans notre logiciel comptable un module de gestion du contentieux permettant de faire un pas de plus dans la gestion efficace des créances (envoi automatique de rappels, alertes, ...).

4.3. Le nettoyage des créances aléatoires

Entre 2014 et 2015, le nombre de droits constatés ouverts pour les années 2007 à 2014 a diminué de moitié ! Cela signifie concrètement, d'une part, qu'une partie de ces créances ont pu être apurées grâce à un travail actif de la recette et, d'autre part, que les créances anciennes et aléatoires ont pu être abandonnées afin de redémarrer sur une base saine. **L'objectif en 2016 est la stabilisation du nombre de créances aléatoires** grâce à la mise en place structurelle des mécanismes de récupération et de nettoyage. Cette stabilisation **devrait permettre un calcul très précis de la provision pour créances aléatoires** et éviter, à terme, des interventions complémentaires de la Commune à la clôture des comptes.

4.4. Réduction des dépenses via la réduction du contentieux social

Nous sommes particulièrement satisfaits de constater, en 2015, la poursuite de la diminution sensible du contentieux social. Depuis 2014, le nombre de recours introduits par des citoyens bénéficiaires a baissé, ce qui est incontestablement un signe positif. Nous pouvons probablement attribuer cette **baisse des recours au tribunal du travail à l'effort conjoint des services sociaux** qui améliorent sans

cesse leur pratique, à **celui de la médiatrice** qui permet d'éviter bon nombre de recours grâce à un travail réalisé en interne, et bien entendu à celui du **service juridique** qui assure une veille constante quant au respect de la loi dans le traitement des dossiers sociaux.

10. Une gestion du centre basée sur des outils statistiques et de monitoring financiers efficaces et performants

Le CPAS de Schaerbeek compte aujourd'hui près de **700 travailleurs**. En matière sociale, il prend plus de **60.000 décisions d'aide sociale par an**. Notre Centre est donc devenu littéralement une « grande entreprise ». Ayant considérablement grandi ces dernières années, il nécessite des adaptations rapides pour permettre la continuité des activités. Aujourd'hui, il est important que le CPAS se dote des meilleurs outils de pilotage pour garantir la meilleure gestion du Centre dans un cadre toujours plus complexe et contraignant.

En 2015, le CPAS a déjà commencé à développer une série d'outils facilitant la prise de décision. Ils sont de **deux types** : d'une part, des **indicateurs fiables et précis des diverses activités du Centre** et profils des bénéficiaires **et** d'autre part, des **outils** permettant à tout moment de **prévoir et évaluer la situation financière du Centre** (et des différents subsides) en veillant également à créer des outils dynamiques de projection.

5.1. Monitoring social

Le CPAS a développé un outil de reporting de toutes les activités des **départements opérationnels** (sociaux), appelé « reporting DGO ».

Ce reporting est actualisé en permanence et permet de connaître avec précision, au mois le mois, le nombre d'aides octroyées, suspendues ou retirées, leur typologie, la démographie des bénéficiaires, leur nationalité, le nombre de dossiers traités par les travailleurs sociaux, les flux physiques et téléphoniques auxquels est confronté le Centre, etc. Ces tableaux intègrent, depuis 2015, les « transferts » liés aux récentes réformes du chômage. Ils seront également affinés dans les prochaines semaines pour identifier personnes ayant obtenu un statut de réfugiés et qui s'adressent au Centre.

En parallèle, le CPAS de Schaerbeek continue de participer à des groupes de travail régionaux ayant pour vocation de collecter, selon une méthodologie uniformisée, les données chiffrées de tous les CPAS bruxellois.

5.1. Monitoring financier

Par ailleurs, **en matière de monitoring financier**, chacune des activités du Centre et globalement la politique générale du Centre doit pouvoir s'appuyer sur des **tableaux de bord détaillés et corrects et ce, incluant tous les subsides**. Au cours de cette mandature, le CPAS de Schaerbeek s'est engagé à développer une approche comptable plus analytique, permettant de sonder précisément le coût de chaque centre d'activités.

De façon générale, l'objectif reste également une amélioration constante des circuits administratifs et financiers au sein du Centre. Il s'agit, notamment de rendre plus effectif le dialogue et la circulation

des informations entre le service finances et la recette. Cela sera facilité par l'arrivée début janvier 2016 de la nouvelle responsable finance qui pourra, avec le nouveau receveur, développer les synergies et échanges de données nécessaires. L'objectif est de piloter le Centre au plus juste, grâce à la mise à jour des comptes qui est dorénavant quasi réalisée.

L'ensemble de ces démarches facilitera la gestion du Centre, permettra d'optimiser toutes les sources de financement, qu'elles soient européennes, fédérales ou régionales et aura sans nul doute un impact positif sur les finances communales.

5.2. *Suivi de l'audit informatique*

Le Centre a lancé, au second semestre 2015, un **audit informatique complet** de ses composants IT actuels afin de circonscrire avec précision la manière la plus efficiente d'améliorer sa gestion globale via un développement informatique qui tienne compte des nouvelles opportunités offertes par le secteur. Il se prolongera durant la première partie de l'année 2016.

L'objectif de cet important travail d'inventaire et d'analyse est **l'élaboration d'une véritable vision assortie d'un plan d'action afin d'automatiser et de sécuriser** au maximum le travail accompli au sein du Centre, **de préparer progressivement la numérisation de toute une série de flux** : flux documentaires, dossier social unique numérique et de se doter des outils nécessaires à l'organisation d'un travail efficace et rationalisé. A ce jour, un certain nombre de recommandations ont déjà été formulées à l'équipe informatique sous forme de « **quick wins** ».

Il est évident dans ce contexte que la recentralisation au SILVER BUILDING des services du CPAS participera de cette logique globale d'amélioration des circuits de travail et, partant, du service au citoyen-bénéficiaire et aux partenaires du CPAS.

11. Un fonctionnement plus efficient des Organes délibérants

Le CPAS de Schaerbeek a connu une croissance importante de ses activités dans la dernière décennie, résultat d'une augmentation et d'une précarisation toujours plus importante de la population schaarbeekoise (v. supra), accompagnées d'un élargissement des missions légales confiées aux CPAS.

En conséquence, **l'ensemble des organes délibérants a vu augmenter sensiblement sa charge de travail**, atteignant, eux-aussi, des seuils parfois difficilement compatibles avec un travail de qualité. En vue d'améliorer tant la qualité que la rapidité du traitement des demandes et faciliter le travail tant de l'administration que des organes délibérants, il a été décidé de **modifier le fonctionnement de ces derniers**.

Ainsi, le Conseil de l'Action Sociale installé en mars 2013, a approuvé un nouveau règlement d'ordre intérieur (« ROI ») qui repense les processus décisionnels afin de garantir à chacun de meilleures conditions de travail. Les modifications de ce règlement impactent essentiellement deux assemblées, à savoir le Conseil de l'Action Sociale et le Comité Spécial du Service Social.

Ainsi, les séances du Conseil de l'action sociale (CAS) sont passées de une à deux par mois. L'augmentation de la fréquence du Conseil accompagnée par une réduction du nombre de points à l'ordre du jour par séance améliore déjà la qualité des débats. En outre, elle favorise des délais d'instruction des dossiers et d'exécution des décisions plus réalistes, améliorant ce faisant la qualité

du travail de l'administration ainsi que sa capacité de réaction dans un contexte d'évolutions et de changements rapides.

Le Comité spécial du service social

Actuellement, le comité spécial du service social se subdivise en trois instances, à savoir les « sous-comités dossiers », le comité spécial dossiers qui a lieu toutes les trois semaines et le comité auditions.

Les sous-comités, au cours desquels les conseillers se prononcent sur les demandes d'aide, sont passés de 4 à 5 par semaine et regroupent chaque jour trois conseillers différents. Ces sous-comités génèrent une charge de travail déraisonnable pour les conseillers. En effet, en moyenne, ce sont plus de 80 dossiers par jour qui y sont soumis. Si chaque conseiller y consacre ne fut-ce que deux minutes à l'analyse du dossier avant de prendre une décision, il doit donc passer près de trois heures par semaine à la lecture des dossiers, outre les nombreuses autres réunions imposées par ce mandat très exigeant. Cette situation est devenue totalement contreproductive.

Afin d'y remédier, nous nous sommes engagés à **mettre fin à ce système en instaurant un système de comités spéciaux hebdomadaires**, s'appuyant sur une extension des délégations octroyées aux assistants sociaux à l'instar des autres CPAS du pays. **La mise en œuvre des lignes de conduite** ont été retravaillées et remises à jour. Cet important travail permet l'utilisation, par les assistants sociaux, des délégations qui leur sont dorénavant octroyées de façon plus claires. **C'était la première condition à remplir pour permettre de passer au nouveau système.**

Par ailleurs, un groupe de travail a été mis sur pied pour assurer le suivi et la réalisation de cet objectif. Une partie de ce groupe a pu rencontrer des responsables de trois CPAS afin de s'inspirer de leur mode de fonctionnement. Une proposition de réforme des sous-comités sera proposée au Conseil au cours du second semestre 2016.

Ce système allègera le travail des conseillers, accélèrera la prise de décisions, et augmentera la qualité de travail de chacun. C'est donc bien, in fine, l'accueil du citoyen-bénéficiaire qui en sera amélioré.

SECTION DEUX : LE CPAS DE SCHAERBEEK EN CHIFFRES

1. LA SITUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE DE SCHAERBEEK

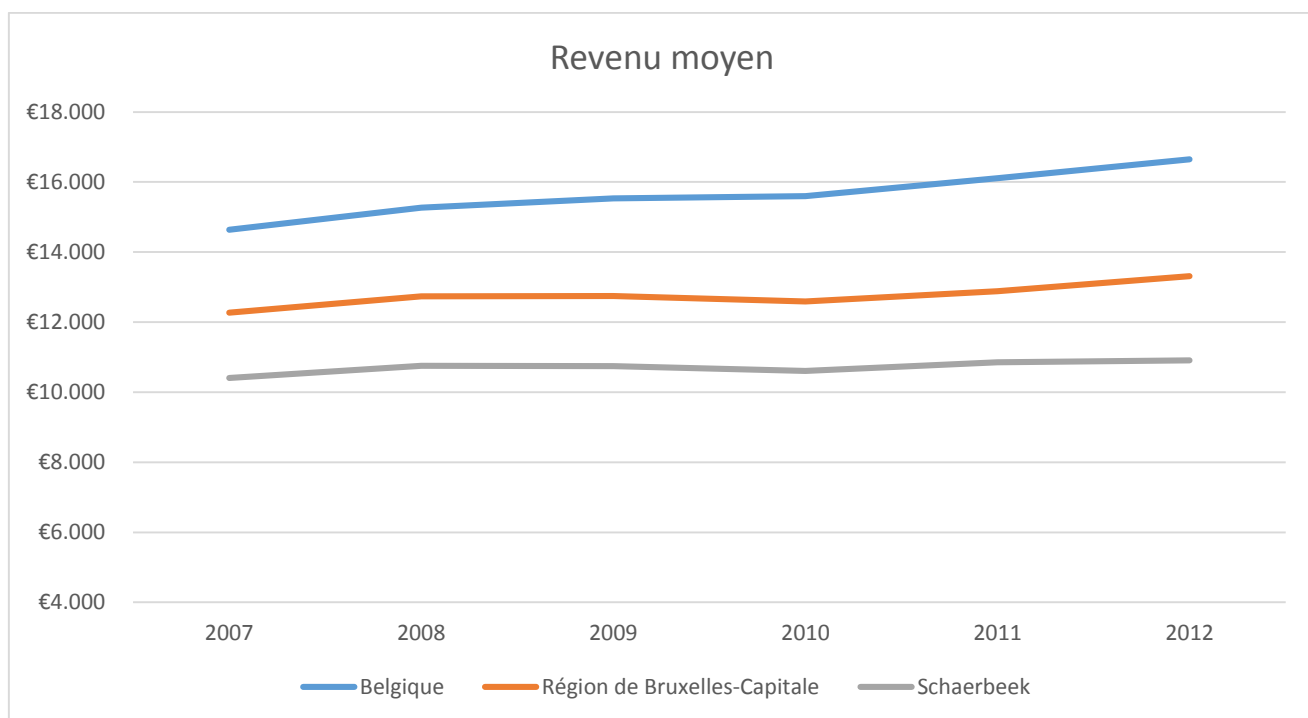
Avec ses quelques 131.000 habitants, Schaerbeek est la deuxième commune la plus peuplée de la Région bruxelloise. Si sa population se caractérise par un profil socio-économique diversifié, son revenu moyen par habitant est très inférieur aux moyennes belge et bruxelloise, l'écart de creusant un peu plus chaque année par rapport au revenu moyen national. L'évolution du revenu moyen par habitant s'établit comme suit pour Schaerbeek et la Région de Bruxelles-Capitale entre 2006 et 2012 :

	Revenu moyen par habitant						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Schaerbeek	€ 10.056	€ 10.403	€ 10.755	€ 10.742	€ 10.606	€ 10.857	€ 10.907
Région de Bruxelles-Capitale	€ 11.916	€ 12.271	€ 12.740	€ 12.746	€ 12.593	€ 12.885	€ 13.312
Pourcentage de Schaerbeek en deçà de la moyenne régionale	15,6%	15,2%	15,6%	15,7%	15,8%	15,7 %	18 %
Belgique	€ 14.124	€ 14.633	€ 15.266	€ 15.535	€ 15.598	€ 16.106	€ 16.651
Pourcentage de Schaerbeek en deçà de la moyenne nationale	28,8%	28,9%	29,5%	30,9%	32,0%	32,6 %	34,8 %

Source : http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis;jsessionid=0000oQ910fo14_W-n46g6HOJRV5:13rcv51fv?CMDID=sas_OLAPTableView1_BeStatMultidimensionalAnalysis_rnb_rse_FR&APNAME=sas_actionProvider_BeStatMultidimensionalAnalysis et calculs du CPAS de Schaerbeek

Le tableau ci-dessous met en évidence l'accroissement de l'écart entre le revenu moyen par schaarbeekois et le revenu moyen national, consolidant la commune au rang des communes belges les plus pauvres. En 2012, Schaerbeek reste ainsi la 3^{ème} commune la plus pauvre de Belgique avec un revenu moyen fiscal par habitant de 10.907 €, contre respectivement 16.651 € et 13.312 € pour les moyennes belge et bruxelloise¹.

¹http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis;jsessionid=0000oQ910fo14_W-n46g6HOJRV5:13rcv51fv?CMDID=sas_OLAPTableView1_BeStatMultidimensionalAnalysis_rnb_rse_FR&APNAME=sas_actionProvider_BeStatMultidimensionalAnalysis. Ces données concernent donc l'année de revenus 2012, soit l'exercice fiscal 2013.



Comparaison des dix communes belges ayant le revenu moyen par habitant le plus bas (2010-2012)²:

Commune	Revenus moyens par habitant 2010	% en deçà de la moyenne nationale	Commune	Revenu moyen par habitant 2011	% en deçà de la moyenne nationale	Commune	Revenus moyens par habitant 2012	% en deçà de la moyenne nationale
Saint-Josseten-Noode	€ 7.853	49,7 %	Saint-Josseten-Noode	€ 8.047	50 %	Saint-Josseten-Noode	€ 8.242	50,5 %
Molenbeek Saint-Jean	€ 9.499	39,1 %	Molenbeek Saint-Jean	€ 9.746	39,5 %	Molenbeek Saint-Jean	€ 9.844	40,9 %
Schaerbeek	€ 10.606	32,0 %	Schaerbeek	€ 10.857	32,6 %	Schaerbeek	€ 10.907	34,5 %
Farciennes	€ 10.680	31,5 %	Farciennes	€ 10.999	31,7	Farciennes	€ 11.174	32,9 %
Saint-Gilles	€ 10.773	30,9 %	Saint-Gilles	€ 11.061	31,3	Anderlecht	€ 11.261	32,4 %
Anderlecht	€ 10.939	29,9 %	Anderlecht	€ 11.142	30,8 %	Saint-Gilles	€ 11.488	31,0 %
Bruxelles	€ 11.104	28,8 %	Bruxelles	€ 11.480	28,7 %	Bruxelles	€ 11.864	28,7 %
Dison	€ 11.244	27,9 %	Dison	€ 11.607	27,9 %	Dison	€ 11.930	28,4 %
Koekelberg	€ 11.671	25,2 %	Koekelberg	€ 11.980	25,6 %	Koekelberg	€ 12.195	26,8 %
Colfontaine	€ 11.780	24,5 %	Colfontaine	€ 12.121	24,7 %	Colfontaine	€ 12.328	26,0 %
Moyenne nationale	€ 15.598	-	Moyenne nationale	€ 16.106		Moyenne nationale	€ 16.651	

² Idem et

http://statbel.fgov.be/fr/binaries/COMMUNIQUE%20DE%20PRESSE%20Statistiques%20Fiscales%202012_tcm326-259976.pdf

A l'instar des communes marquées par une précarisation importante, **Schaerbeek présente une proportion importante de jeunes**, avec un taux de natalité parmi les plus élevés de la Région bruxelloise, alors que la proportion de personnes de plus de 65 ans est plus faible que dans l'ensemble de la région³. À Schaerbeek, 36% des ménages sont des familles avec enfants⁴. Globalement, Schaerbeek rajeunit.

Connaissant depuis longtemps une immigration substantielle, **Schaerbeek est définitivement une commune multiculturelle**. En 2010, près de 30% de la population schaarbeekoise est de nationalité étrangère⁵, et de 35 % en 2015⁶. Ces facteurs conduisent le CPAS à adapter continuellement ses services pour répondre au mieux aux besoins de personnes présentant des profils les plus divers⁷.

Un autre indicateur socio-économique important concerne les statistiques en matière de chômage. En 2012, **Schaerbeek compte** en moyenne 14.314 chômeurs, représentant **un taux de chômage** de presque 24%⁸, soit un taux qui reste **très supérieur à la moyenne régionale** qui est de 20,7%. Les années 2013 et 2014 voient augmenter encore le taux de chômage à Schaerbeek, pour atteindre 24,4 % de moyenne au mois de septembre 2014. Il est important de souligner que plus de 47% des demandeurs d'emploi sont âgés de moins de 35 ans tandis que près de 30% sont infra qualifiés (diplôme de primaire ou secondaire inférieur).

L'**Observatoire de la santé et du social** de Bruxelles relève que **la précarité financière d'une très grande partie de la population** schaarbeekoise reflète non seulement un chômage important et des emplois peu ou moins qualifiés (et donc moins rémunérés), **mais relève également que les profils moins qualifiés**, et donc de plus en plus inadaptés au marché de l'emploi, **tendent à se reproduire de génération en génération**⁹.

Taux de chômage par commune en Région bruxelloise (moyenne annuelle 2006-2014)									
Total	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Anderlecht	23,2	22,5	21,4	22,2	23,4	23,1	23,5	23,4	23,6
Auderghem	11,2	10,6	10,6	11,3	11,9	11,5	11,7	11,8	12,2
Berchem-Ste-Agathe	15,5	15,0	14,4	15,2	16,5	16,3	16,6	17,2	17,1
Bruxelles	23,0	21,9	20,8	21,3	22,6	22,3	22,7	22,6	23
Etterbeek	18,3	17,0	16,0	16,7	17,9	17,9	17,9	17,7	17,9
Èvere	17,0	16,3	15,8	17,5	18,6	18,3	18,7	18,7	19,2
Forest	20,3	19,5	18,7	19,2	20,7	20,8	21,6	21,6	21,6
Ganshoren	16,3	15,7	15,1	15,8	17,2	17,2	17,6	17,8	18,2

³ http://www.observatbru.be/documents/graphics/fiches-communales/2010/15_schaerbeek_fr.pdf

⁴ Idem

⁵ Idem

⁶ http://bestat.economie.fgov.be/BeStat/BeStatMultidimensionalAnalysis;jsessionid=0000VU7_MPIf7YygxxXQM6fKD4L:13rv c51fv?CMDID=sas_OLAPTableView1_BeStatMultidimensionalAnalysis_otv_r0_0_EXP&APNAME=sas_actionProvider_BeStatMultidimensionalAnalysis&sas_actionProvider_BeStatMultidimensionalAnalysis_tupleElementIndex=1&sas_actionProvider_BeStatMultidimensionalAnalysis_tupleIndex=3&sas_actionProvider_BeStatMultidimensionalAnalysis_axisIndex=1

⁷ Voyez par exemple la Cellule d'Apprentissage des Langues et les Ateliers Citoyens dans la section consacrée à l'ISP.

⁸ Actiris, calculs Observatoire bruxellois de l'Emploi.

⁹ Fiches communales d'analyse des statistiques locales en région bruxelloise, édition 2/2010.

Ixelles	19,0	17,7	17,0	17,9	18,8	18,7	18,9	19	19,1
Jette	17,9	16,8	16,1	16,9	17,9	17,8	17,7	18,1	18,3
Koekelberg	23,5	22,2	21,2	21,7	22,6	22,0	22	22	22,2
Molenbeek-St-Jean	29,0	27,6	26,7	27,5	28,5	28,3	28,3	27,7	28,1
St-Gilles	26,1	24,3	23,2	23,4	24,2	24,2	24,4	24,3	24
St-Josse-ten-Noode	31,5	29,3	27,8	29,0	30,3	30,1	29,9	29,2	29,8
Schaerbeek	26,1	24,5	23,0	23,3	24,1	23,6	23,9	24,2	24,4
Uccle	12,9	12,1	11,8	12,2	12,9	12,5	13	13,1	13,6
Watermael-Boitsfort	11,7	11,4	10,8	11,4	12,2	11,9	12	12,7	13,4
Woluwe-St-Lambert	12,1	11,2	10,4	11,0	12,0	11,6	11,6	11,9	11
Woluwe-St-Pierre	9,9	9,4	8,8	9,3	10,2	10,0	9,8	9,8	10,2
Région bruxelloise	20,7	19,6	18,7	19,4	20,4	20,2	20,4	20,5	20,7

Sources : BNB, SPF Économie – DGSIE,, ACTIRIS, Steunpunt-WSE, calculs Observatoire bruxellois de l'Emploi et CPAS de Schaerbeek

En comparant les différentes sources de revenus de la population schaarbeekoise en 2008, nous pouvons à nouveau observer que Schaerbeek connaît **proportionnellement plus d'allocataires que la moyenne régionale**. Force est également de constater que le CPAS de Schaerbeek assure un revenu à 10% des jeunes de 18-25 ans et à 5% de la population active (18-64 ans) contre 7% et 3% en moyenne au sein de la Région bruxelloise.

	Schaerbeek		Région bruxelloise	
	Nombre	%	Nombre	%
Jeunes (18-25 ans)	11.076	100,0	93.462	100,0
CPAS: revenu d'intégration sociale ou équivalent	1.115	10,1	7.177	7,7
Allocation de chômage	1.390	12,5	8.264	8,8
Allocation pour handicapés	62	0,6	516	0,6
Total de jeunes avec allocations	2.567	23,2	15.957	17,1
Population active (18-64 ans)	74.514	100,0	667.026	100,0
CPAS: revenu d'intégration sociale ou équivalent	3.903	5,2	20.385	3,1
Allocation de chômage	12.249	16,4	91.409	13,7
Allocation pour handicapés	1.264	1,7	11.198	1,7
Total de 18-64 ans avec allocation	17.416	23,4	122.992	18,4
Personne âgées (>= 65 ans)	12.830	100,0	152.045	100,0
CPAS: revenu d'intégration sociale ou équivalent	162	1,3	1.349	0,9
Allocation de chômage	1.301	10,1	17.256	11,3
Allocation pour handicapés	650	5,1	8.155	5,4
Total de personnes âgées avec allocations	2.113	16,5	26.760	17,6

Source : Calculs de l'Observatoire de la Santé et du Social pour 2008

Ce tableau devrait certainement évoluer suite aux mesures prises par le gouvernement fédéral en matière de chômage. En effet, **la réforme des allocations de chômage, entrée en vigueur au 1^{er} novembre 2012, a entraîné, en 2013, selon notre encodage interne, une augmentation de 49 % en un an de personnes bénéficiaires du Ri ou ERI, et une augmentation de 100 % entre 2013 et 2014 suite**

à une exclusion du bénéfice des allocations de chômage¹⁰. Cela représente, en chiffres absolus, 89 personnes exclues en 2012, 107 personnes en 2013 et 214 personnes en 2014.

Au 1^{er} janvier 2015, s'annonçait une seconde vague d'exclusions du bénéfice des allocations de chômage pour un nombre très significatif de citoyens. L'ONEM prévoyait en effet l'exclusion de 763 Schaerbeekoises. A partir de cette information, le CPAS a formulé un certain nombre d'hypothèses afin de définir l'impact de ces exclusions sur le Centre tant du point de vue financier qu'organisationnel. Compte tenu du nombre de chefs de ménage et d'isolés (qui seront en principe tous pris en charge par le CPAS – après enquête sociale néanmoins) et de cohabitants (moins nombreux, en principe, à frapper à la porte du Centre), nous avons fixé ce nombre à un peu plus de 500 personnes.

Selon le tableau ci-dessous, il peut être constaté qu'un total de 438 personnes exclues du chômage se sont présentées au CPAS entre janvier 2015 et octobre 2015. Il y a donc fort à parier que le nombre projeté de 500 personnes sur l'ensemble de l'année sera quasiment atteint.

¹⁰ Voir le rapport d'activités 2013 du CPAS de Schaerbeek

Monitoring des transferts "chômage" vers les CPAS		2015						total des nouvelles demandes au CPAS
		Transfert de charge						
		1. Sanction temporaire	2. Exclusion définitive	3. fin d'allocations d'insertion	4. Dégressivité chômage	total des transferts chômage (1+2+3+4)		
Caractéristique du demandeur								
homme	moins de 25 ans	5	5	3	0	13	1142	
	25-34 ans	31	20	37	0	88	770	
	35-44 ans	11	9	50	1	71	700	
	45 ans et plus	13	3	6	0	22	753	
femme	moins de 25 ans	10	2	5	0	17	1183	
	25-34 ans	25	14	37	1	77	814	
	35-44 ans	3	8	54	0	65	580	
	45 ans et plus	2	1	9	0	12	663	
Total nouvelles demandes transfert chômage		100	62	201	2	365	6605	
Action du CPAS								
Octroi RIS (1ère décision)	Cohabitant	21	13	39	0	73	652	
	isolé	31	17	48	0	96	487	
	Avec famille à charge	27	16	81	1	125	475	
Octroi RIS (intervention)	Cohabitant	13	8	0	8	29	3769	
	isolé	8	0	0	0	8	4248	
	Avec famille à charge	7	12		0	19	3367	
Octroi ERIS (1ère décision)	Cohabitant	1	1	0	1	3	99	
	isolé	1	0	0	0	1	75	
	Avec famille à charge	2	0	0	0	2	46	
Octroi ERIS (intervention)	Cohabitant	0	0	0	0	0	1399	
	isolé	0	0	0	0	0	1472	
	Avec famille à charge	0	0	2	0	2	1169	
Refus RIS	Cohabitant	3	7	11	0	21	368	
	isolé	2	4	5	0	11	148	
	Avec famille à charge	3	0	13	0	16	154	
Refus ERIS	Cohabitant	0	0	0	0	0	65	
	isolé	0	0	0	0	0	25	
	Avec famille à charge	0	0	0	0	0	21	
Autre aide sociale (sans RIS/ERIS)		0	0	0	0	0	2569	
	Raison de santé - d'équité							
	disposition au travail							

L'ensemble de ces données mettent en exergue les enjeux et défis auxquels doit faire face le CPAS de Schaerbeek, dans un contexte d'accentuation de la précarisation socio-économique et de complexification des situations sociales. Cette année 2015 sera donc inévitablement marquée par de nombreux challenges à relever. Heureusement, pour ce faire, nous pouvons compter sur des équipes solides et constructives.

2. QUELQUES DONNÉES STATISTIQUES CONCERNANT LE CPAS DE SCHAERBEEK

Évolution du nombre total de décisions prises par le CPAS de Schaerbeek depuis 2012

Le tableau ci-dessous² permet de visualiser l'évolution du nombre total de décisions prises par le CPAS de Schaerbeek chaque année depuis 2012. Il s'agit du cumul des toutes les décisions, qu'elles soient positives ou négatives.

Deux constats méritent d'être soulignés :

D'abord, il peut être observé que le nombre total de décisions augmente sensiblement chaque année. En 2012, 54.880 décisions ont été prises, en 2013 ce sont 57.947 décisions et en 2014 60.251 décisions. L'augmentation du nombre de décisions traduit clairement **l'augmentation de la charge de travail**. En effet, que la réponse à la demande d'aide soit positive ou négative, un travail aura été accompli pour y parvenir.

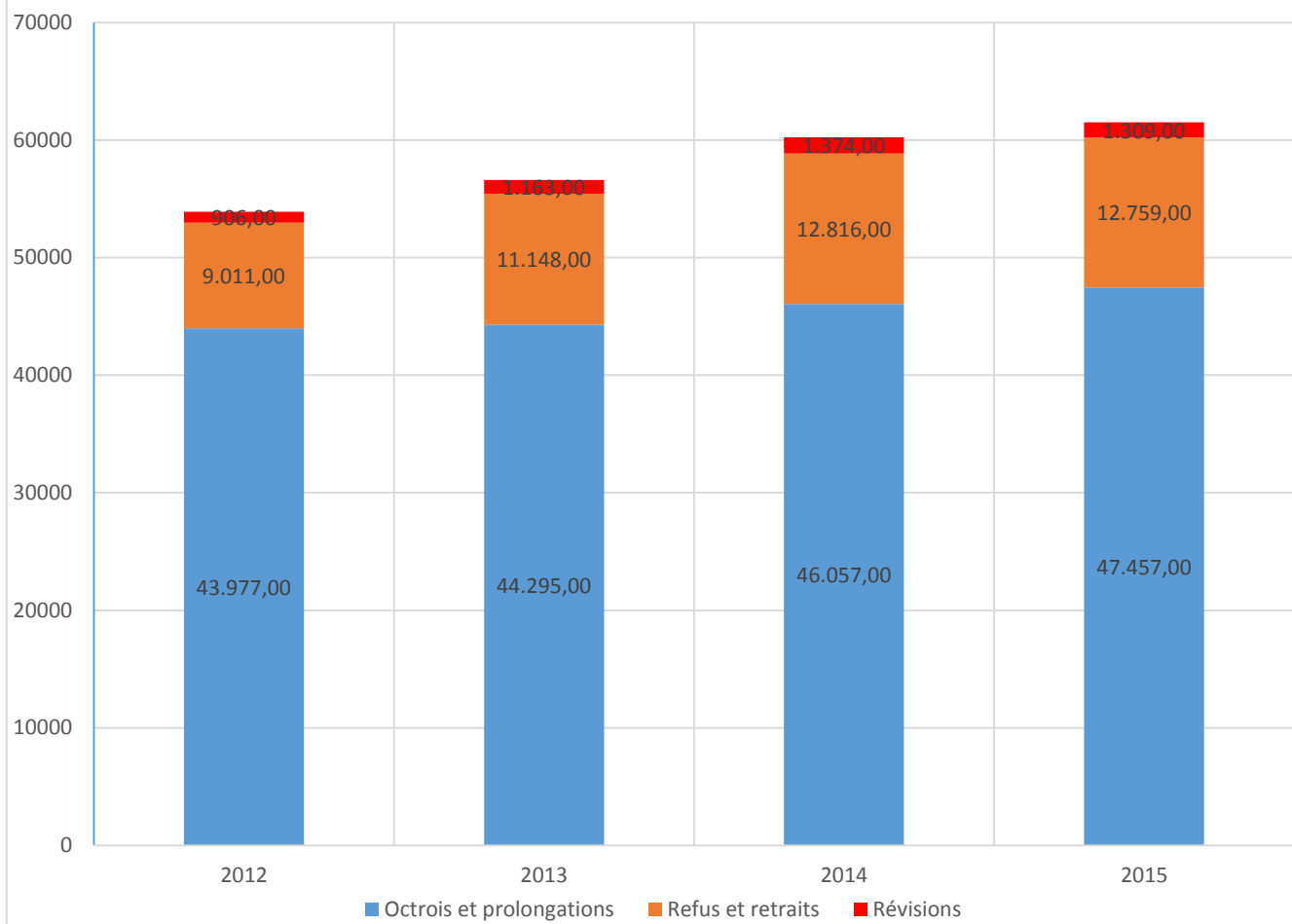
Ainsi, la charge de travail des assistants sociaux du service social de 1^{ère} ligne est tout à fait considérable :

- En 2013 : 197 dossiers par assistant social en moyenne
- En 2014 : 197,5 dossiers par assistant social en moyenne
- En 2015 : 193,5 dossiers par assistant social en moyenne

Ensuite, si le nombre de décisions d'octroi et de prolongation s'est relativement stabilisé depuis 2012, le nombre de retrait et de refus a, lui, clairement augmenté entre 2012 et 2013, pour se stabiliser en 2014 et en 2015¹¹. Cela est le fruit de vérifications plus efficaces, rendues possibles par les nets progrès d'accès aux divers flux de la banque carrefour de la sécurité sociale tant à l'ouverture des dossiers sociaux que dans le cadre de leur révision. Cette vérification qui permet une plus juste décision évite aussi bien des drames sociaux pouvant se nouer lors de récupérations de sommes importantes réalisées lorsque le CPAS est amené à décider la récupération d'indus parfois importants.

¹¹ Pour l'année 2015, les chiffres disponibles au moment de la rédaction de cette note concernent la période du 1^{er} janvier au 31 octobre 2015. Une projection a donc été réalisée pour « annualiser » les chiffres et les rendre comparables avec les années précédentes.

Evolution du nombre de décisions



Evolution des montants de base mensuels (EUR) indexés du Revenu d'Intégration (RI)

Date	Famille monoparentale avec charge d'enfants	Personne isolée: (redevable d'une pension alimentaire ou garde isolée)	Isolé	Cohabitant
01/10/2002	778,20	680,94	583,70	389,11
01/06/2003	793,76	694,54	595,30	396,88
01/10/2004	817,77	715,55	613,30	408,89

Date	Personne avec charge de famille	Isolé	Cohabitant
01/08/2005	817,77	613,30	408,89
01/10/2006	859,31	644,50	429,66
01/04/2007	876,50	657,40	438,25
18/12/2007	911,93	683,95	455,96
01/09/2008	948,74	711,56	474,37
01/06/2009	967,72	725,79	483,72
01/09/2010	987,09	740,32	493,54
01/09/2011	1.026,91	770,18	513,46
01/02/2012	1.047,48	785,61	523,74
01/12/2012	1.068,45	801,34	534,22
01/09/2013	1.089,82	817,36	544,91
01/03/2015	1.111,62	833,71	555,81

Si le montant du revenu d'intégration a augmenté d'environ 40% depuis son entrée en vigueur, son montant reste cependant largement inférieur à celui **du seuil de risque de pauvreté qui s'élève à 1000 €/mois pour un isolé¹²**. Ce décalage explique la nécessité d'aides complémentaires diverses octroyées par le Centre : santé, eau/énergie, loyer, garderie, etc.

¹² Le seuil de pauvreté est un montant de référence. Une personne est considérée comme pauvre si son revenu net disponible est inférieur à ce montant de référence, équivalent à 60 % du revenu médian du pays.

Evolution du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration (« RI ») et de l'équivalent du revenu d'intégration (« ERI ») à Schaerbeek – au 1^{er} janvier de chaque année

Année	Population (au 1 ^{er} janvier)	RI	ERI	Total	Nbr/par 1000 hab.
2006	111.946	3.534	1.209	4.743	42,37
2007	113.493	3.059	1.054	4.113	36,24
2008	116.039	3.344	1.083	4.427	38,15
2009	118.275	3.530	1.104	4.634	39,17
2010	121.232	3.943	1.355	5.298	43,7
2011	125.656	3.947	1.766	5.713	45,46
2012	127.747	4.100	1.986	6.087	47,64
2013	130.587	4.291	1.791	6.082	46,57
2014	131.604	4.682	1.506	6.188	47,01
2015	131.030	5.136	1.304	6.440	49,14

Source: http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/population/population_-_chiffres_population_1990-2010.jsp (pour les chiffres de la population) et le baromètre social du CPAS de Schaerbeek (pour le nombre de d'aides octroyées)

Ce tableau fait apparaître, pour 2015, une nette augmentation du nombre total d'aides accordées après une relative stabilisation depuis quelques années. Au sein de ce total, il doit être constaté que le nombre de revenus d'intégration ne cesse d'augmenter alors que le nombre d'équivalents au revenu d'intégration diminue. Ainsi, ce résultat global montre en réalité une charge financière plus lourde sur le CPAS de Schaerbeek, dans la mesure où les ERI sont remboursés à 100% par le fédéral, là où les RI ne le sont qu'à 70 %.

Dès 2014, nous avons assisté à une hausse sensible du nombre de revenus d'intégration et cette hausse s'est largement confirmée en 2015. Cette augmentation peut être corrélée aux effets des mesures d'exclusion du chômage. Cette tendance devrait encore s'accroître en 2016 puisque nous connaissons de nouvelles vagues d'exclusion sur base des mesures déjà existantes en 2014 et 2015, ainsi que de nouvelles catégories de jeunes qui n'auront pas d'accès aux allocations d'insertion suite à de nouvelles mesures adoptées les concernant.

Selon les données du SPP IS et à l'instar de la tendance générale de la situation socio-économique de notre commune, le CPAS de Schaerbeek est le second CPAS bruxellois en terme d'octrois de RI et ERI. En 2013, les **cinq communes les plus pauvres de Bruxelles**, à savoir Anderlecht, St Josse, Molenbeek, St Gilles et Schaerbeek, octroient à elles seules près de 50% **du total bruxellois**. Le CPAS de **Schaerbeek** assume à lui seul plus de **14,5%** des aides RI et ERI de la région de Bruxelles Capitale.

Part des bénéficiaires du « revenu d'intégration » (RI) sur l'ensemble du Royaume

En 2013, la Région bruxelloise compte plus de 25% des RI, la Flandre moins de 29% % et la Wallonie près de 46%. Rappelons que Bruxelles ne compte « que » 10% de la population du Royaume. Son intervention dans l'octroi des RI est donc **2,5 fois supérieure au poids de sa population**. Cela en dit long sur la situation de pauvreté d'une partie importante de la population de la Région.

Part des bénéficiaires de l'« équivalent du revenu d'intégration » (ERI) sur l'ensemble du Royaume

Le déséquilibre entre Régions est encore plus interpellant quand on ajoute les ERI : **plus de 38 % sont octroyés à Bruxelles** (35% en Flandre, 27% en Wallonie). Les bénéficiaires de l'ERI sont essentiellement les personnes inscrites au registre d'attente et en partie au registre des Etrangers.

Revenu d'intégration : Répartition par catégorie pour les années 2008 à 2014

	Cohabitant	Isolé	Personne vivant avec une famille à charge
Schaerbeek 2008	30%	41%	29%
Moyenne bruxelloise 2008	30%	44%	26%
Schaerbeek 2009	30,5%	39%	30,5%
Moyenne bruxelloise 2009	31%	42%	27%
Schaerbeek 2010	32,5%	37%	30,5%
Moyenne bruxelloise 2010	33%	40,5%	26,5%
Schaerbeek 2011	34%	34%	32%
Moyenne bruxelloise 2011	34%	39%	27%
Schaerbeek 2012	35%	33%	32%
Moyenne bruxelloise 2012	35%	38%	27%
Schaerbeek 2013	36%	33%	31%
Moyenne bruxelloise 2013	35,5%	37,5%	27%
Schaerbeek 2014	36,8%	32%	31%
Moyenne bruxelloise 2014	35,7%	37%	27,3%

Source : SPP Intégration sociale

Le nombre de bénéficiaires du RI cohabitant et sa part relative sont en augmentation constante depuis 2008 tant au niveau de la commune qu'à l'échelle régionale. La tendance s'inverse pour la catégorie « Isolé » en baisse constante. Nous devons par ailleurs noter que l'écart entre la moyenne bruxelloise et la part schaarbeekoise de bénéficiaires isolés s'est renforcé à partir de 2011. Quant au nombre de bénéficiaires schaarbeekoïses vivant avec une famille à charge, il n'a cessé de croître entre 2008 et 2012, se distinguant de la moyenne bruxelloise qui est plutôt stable pour les mêmes années. Ces données devraient rassurer les autorités qui craignent et organisent la lutte contre les fraudes aux fausses domiciliations. La diminution constante du nombre d'isolés et l'augmentation des deux autres

catégories pourraient être considérées comme un indicateur de ce qu'un nombre significatif de personnes déclarent effectivement leur juste situation de cohabitation.

Revenu d'intégration : Répartition par genre pour les années 2008 à 2013

Genre	Schaerbeek 2008	Schaerbeek 2009	Schaerbeek 2010	Schaerbeek 2011	Schaerbeek 2012	Schaerbeek 2013	Schaerbeek 2014	Moyenne bruxelloise depuis 2008
Hommes	44%	43,5%	43%	42,5%	42,5%	44%	44,2%	45%
Femmes	56%	56,5%	57%	57,5%	57,5%	56%	55,8%	55%

Source : SPP Intégration sociale, 2011-2, 2013

La part des femmes dans le public bénéficiaire schaarbeekois n'a cessé d'augmenter jusqu'en 2012 et le public féminin reste nettement majoritaire. **La variable genre** est donc une variable **très significative** dans l'analyse des phénomènes de pauvreté. Ce constat confirme de nombreuses études sur le sujet.

Revenu d'intégration à Schaerbeek : répartition par catégorie d'âge pour l'année 2014

Classe d'âge	Schaerbeek	Moyenne bruxelloise
0-24	32%	31,7%
25-44	45%	42,3%
45-64	20,3%	22,7%
+ 65	2,7%	3,3%

Source : SPP Intégration sociale, 2012

Conformément à la composition de la population schaarbeekoise, la part de bénéficiaires jeunes est élevée. Le CPAS de Schaerbeek aide ainsi de nombreuses personnes âgées de 18 à 25 ans en leur assurant le droit à l'intégration sociale. En nombre absolu, Schaerbeek aide, en 2014, 2.188 jeunes, derrière Bruxelles (2.746) et Molenbeek (2.199). Un grand nombre de ces jeunes poursuivent des études et les réussissent.