



Bilan de la mandature 2019-2024



CPAS DE SCHAERBEEK OCMW VAN SCHAARBEEK
Boulevard Auguste Reyerslaan 70- 1030 Schae(a)rbeek

☎ 02 435 51 37

@ info@cpas-schaerbeek.brussels info@ocmw-schaarbeek.brussels

	<u>INTRODUCTION</u>	5
I.	<u>SOCIAL EMPOWERMENT</u>	
	1. Ouverture d'une nouvelle antenne sociale à Schaerbeek	6
	2. Lutte contre la fracture numérique	7
	- La création d'un nouvel espace public numérique schaarbeekois	8
	- Permanences d'un informaticien public	8
	3. Les ateliers citoyens	9
	4. Soutien aux femmes	10
	- Le programme MIRIAM	11
	- Partenariat autour des violences conjugales	11
	- Lutte contre la précarité menstruelle	12
	5. Accompagnement des jeunes	
	- Projet Jacem	13
	- Éducateurs de rue	14
	- Soutien scolaire aux étudiants schaarbeekois	15
	- Focus Jeunes	16
	6. Les Seniors	
	- Alimentation durable	17
	- Green Senior Tour	18
	- La brochure Senior	18
	- La maison de repos la Cerisaie	19
	- Modèle Tubbe	19
	- Les partenariats	20
	- La bulle « bien-être »	21
	- Création d'un groupe de marche	21
	- Activités intergénérationnelles	22
	- Kots étudiants	22
	7. Logement	
	- Évolution du service logement	23
	- Création d'un centre d'accueil à destination des mal-logés	24
	8. Ouverture d'une nouvelle crèche schaarbeekoise	25
	9. Coordination de l'action sociale de Schaerbeek	26
	10. Création d'un poste de psychologue inter-département	28

II. INSERTION SOCIO PROFESSIONNELLE

1. Les Job Dating	29
2. Projet ALLO	30
3. La disposition au travail	31
4. Développement d'un logiciel de suivi de l'ISP	32
5. Go4choice	33
6. Le travail en insertion	34
7. Engagement d'un prospecteur de partenariats	35
8. Formations certifiantes	

III. MODERNISATION DU CPAS

1. Évolution du Département de l'Émancipation Sociale	36
2. Mise en place d'un service de contrôle interne	37
3. Culture projets	38
4. Adoption d'une politique de sécurité de l'information	39
5. Implémentation d'indicateurs	40
6. Élaboration d'un baromètre social optimisé	41
7. Gestion électronique des assemblées	42
8. Gestion électronique des PIIS	
9. Gestion électronique des documents	43
10. A la recherche de financements alternatifs	44
11. Actions implémentées du fait de la situation financière	45
12. Conservation des archives	46
13. Externalisation des serveurs	47

IV. <u>RESSOURCES HUMAINES</u>	
1. Actualisation du règlement de travail	48
2. Réécriture du statut pécuniaire	
3. Les évaluations	49
- Mise à jour des descriptions de fonctions	
- Implémentation d'un logiciel d'évaluation	
4. Les formations	50
- Adoption d'un règlement « formation »	
- Formations en management	51
- Formations BPMN	
- Plan de développement des compétences	52
5. Politique d'accueil et de sortie des travailleurs	
- Accueil des collaborateurs avant leur entrée en fonction	53
- Welcome Day	
- Entretiens de départ des travailleurs	54
6. Instauration du télétravail de manière structurelle	55
7. Adoption d'un plan de gestion de l'absentéisme	
8. Rapports annuels	56
V. <u>PATRIMOINE IMMOBILIER</u>	
1. Évolution générale	57
2. Rénovation de la maison de repos Albert Delatour	59
VI. <u>COMMUNICATION</u>	
1. Les sites internet	60
- Le site internet du CPAS de Schaerbeek	
- Les sites internet des deux maisons de repos	
2. Le renouvellement des identités graphiques	61
3. La promotion de l'image et des missions du CPAS	62
4. L'envoi de SMS aux citoyens bénéficiaires	
5. Formulaire online de demandes d'aides sociales	
6. La communication autour des aides COVID	63
7. Le développement d'un nouvel Intranet	
<u>CONCLUSIONS</u>	64

INTRODUCTION

Au terme de la mandature 2019 – 2024 et par souci de transparence, cette présente note est l’occasion de dresser un bilan objectif de l’ensemble des avancées et transformations qui ont vu le jour au sein du CPAS de Schaerbeek ces dernières années, sous l’impulsion du Conseil de l’Action Sociale et de sa Présidente, Madame Sophie Querton.

Dans le Programme de Politique Générale 2019-2024, la volonté des membres du Conseil de l’Action sociale était de faire progresser le CPAS de Schaerbeek durant la mandature. Ces progrès avaient été souhaités en termes d’émancipation sociale et de modernisation institutionnelle.

Différents objectifs relatifs à l’articulation de nouvelles politiques sociales, de chantiers RH, et de projets d’investissements avaient été préalablement définis dans ce programme de politique générale, traçant un cap et une stratégie cohérentes pour les six années de mandat.

Dans les faits, c’est une mandature particulièrement mouvementée qui s’achève. Entre la crise du COVID, l’afflux des réfugiés dû à la guerre en Ukraine, la crise énergétique qui a suivi ce conflit et les erreurs comptables découvertes en cours de mandature, les quatre dernières années ont été particulièrement chahutées et ont mis à rude épreuve le CPAS de Schaerbeek et ses collaborateurs !

Le CPAS de Schaerbeek a dû s’adapter en fonction de l’actualité, ce qui a conduit à la mise en place de nouveaux projets, comme ceux liés à la dématérialisation des documents ou l’implémentation d’indicateurs.

Au cours de ces six dernières années, il a fallu faire preuve de résilience, de créativité, de flexibilité, de patience, de rigueur et de courage pour mener à bien l’ensemble des actions qui ont contribuées à réinventer le CPAS de Schaerbeek. En parcourant l’ensemble des nouveautés implémentées durant cette mandature, nous pouvons être fiers du chemin parcouru !

Le CPAS de Schaerbeek s’est en effet progressivement métamorphosé, en misant sur l’intelligence collective et en étant guidé par une vision résolument tournée vers l’émancipation et l’intérêt général, ce qui a permis de traverser les crises tout en instaurant davantage de robustesse et de transversalité pour l’avenir.

Je tiens à remercier sincèrement l’ensemble des collaborateurs du CPAS de Schaerbeek pour leur implication et leur travail au quotidien et leur souhaite une bonne continuation !

Sophie QUERTON, Présidente

I. SOCIAL EMPOWERMENT

1. L'OUVERTURE D'UNE NOUVELLE ANTENNE SOCIALE

Fin 2022, le CPAS de Schaerbeek a ouvert Le22Rogier, son nouveau pôle social en plein cœur de Schaerbeek, au terme de deux années de rénovations importantes du bâtiment.

Cette antenne a été conçue pour devenir un lieu d'échanges à même d'accueillir un large public et pour mettre en place de nouvelles stratégies afin de :

- Briser la spirale de l'isolement ;
- Renforcer la lutte contre le non-recours aux droits
- Et apporter des réponses plus congruentes aux problématiques de fracture numérique et de logement.



Le22Rogier a été officiellement inauguré le 14 octobre 2022 et rassemble différents projets et services, tels que le Service participation sociale, l'Espace Public Numérique (EPN) « CybeRogier », le programme MIRIAM et l'Espace Rogier.

En 2023, Le22Rogier a pris son envol avec des améliorations en termes d'aménagement et de sécurité du bâtiment, le déménagement d'équipes sur place, le recrutement de nouveaux collaborateurs, la création de synergies entre les services, le développement d'une vision et d'un projet commun, le déploiement d'une stratégie de communication, ainsi que des partenariats avec le terrain associatif local. Au cours de l'année 2023, le CPAS de Schaerbeek a entrepris plusieurs projets d'envergure afin de renforcer sa nouvelle antenne sociale et d'améliorer les services offerts.

Pendant l'hiver 2023, Le 22Rogier a proposé une initiative hebdomadaire intitulée « Café au chaud ». Il s'agissait d'un moment chaleureux de rencontres et de partages avec les schaerbeekois, sans autre objectif que de créer des liens. Cette initiative a permis de faire découvrir Le22Rogier en tant que lieu accueillant dans le parcours de vie des personnes. En 2023, le service Logement du CPAS de Schaerbeek a aussi proposé des permanences hebdomadaires au 22Rogier pour aider les citoyens schaerbeekois à faire face aux problèmes liés au logement. Ces permanences étaient ouvertes à tous les locataires de Schaerbeek, sans rendez-vous, et offrent des conseils personnalisés dispensés par des professionnels du logement. Parallèlement, l'Union des locataires de Schaerbeek organise une "table de recherche de logement" deux fois par mois.

En 2023, une permanence sociale-santé hebdomadaire a également été organisée au 22Rogier. Une infirmière en santé communautaire propose une aide dans les démarches sociales en lien avec la santé. La permanence est ouverte à tous les citoyens et propose un accompagnement personnalisé basé sur une vision globale de la santé. L'objectif est d'améliorer l'accès aux services sociaux et sanitaires en facilitant le contact entre les citoyens, les services et les institutions.

L'année 2024 a été consacrée à la stabilisation et au renforcement des différentes dynamiques initiées en 2023. Cela a inclu le renforcement de l'identité du 22Rogier et de la communication, à la fois papier et digitale, l'augmentation des synergies entre les services du 22Rogier, et avec les services du CPAS et les associations de quartier.

Le CPAS de Schaerbeek est convaincu que ces projets ambitieux et les orientations stratégiques établies au 22Rogier depuis son ouverture, permettront de faire progresser l'antenne sociale vers davantage de visibilité et d'amélioration constante.

2. LUTTE CONTRE LA FRACTURE NUMERIQUE

Depuis 2020, la numérisation s'est rapidement accélérée en Belgique, ce qui a entraîné des difficultés significatives pour une large partie de la population. Selon le dernier baromètre de l'inclusion numérique de la Fondation Roi Baudouin, 40 % des Belges âgés de 16 à 74 ans étaient en situation de vulnérabilité numérique en 2023. Les disparités demeurent marquées, notamment parmi les personnes à faible revenu parmi lesquelles 11 % n'ont toujours pas accès à une connexion internet à domicile¹. Les conséquences de cette vulnérabilité sont nombreuses. Elles ne peuvent par exemple pas bénéficier de tarifs réduits pour l'énergie ou les télécommunications, ni accéder à des transactions bancaires gratuites ou à des subsides pour des rénovations (souvent disponibles exclusivement en ligne).

Conscients de ces difficultés en termes de non accès aux droits, le CPAS de Schaerbeek a par l'intermédiaire de la CASS créé dès 2021 un groupe de travail « Exclusion numérique 1030 » composé d'experts dans les domaines sociaux et du numérique qui s'est réuni pendant 2 ans sur cette thématique. Ce groupe de travail a permis :

- D'identifier les difficultés créées par la numérisation dans l'accès aux droits
- De partager des constats et des ressources
- D'interpeller les acteurs publics et de terrain
- De construire des solutions pertinentes et cohérentes pour l'avenir.

Au terme de ces rencontres, une série de recommandations ont été transmises aux autorités communales et du CPAS de Schaerbeek afin de mieux lutter contre la fracture numérique, dont le fait de **créer des espaces numériques supplémentaires** sur le territoire schaerbeekois et de **proposer des permanences d'aide au numérique, par le biais d'informaticiens publics**. Le CPAS de Schaerbeek est fier d'avoir concrétisé ces deux recommandations importantes durant le mandat 2019 - 2014.

A. Création d'un nouvel Espace Public Numérique (EPN)

Fin 2022, le CPAS de Schaerbeek a ouvert un nouvel EPN à Schaerbeek, dénommé le CybeRogier.

Ce service propose un accueil en libre accès pour les citoyens schaerbeekois vulnérables au niveau numérique mais également un programme complet de formations et d'ateliers thématiques afin de leur offrir une plus grande maîtrise dans l'utilisation du matériel et des technologies actuelles. Deux animateurs spécialisés dans l'accompagnement des publics fragilisés accompagnent quotidiennement les visiteurs et répondent à leurs demandes.



En 2023 le CPAS de Schaerbeek est devenu partenaire du CPAS d'Evere dans le cadre du **projet Digital Buddies**, qui est un projet intergénérationnel innovant, visant une formation de jeunes afin qu'ils deviennent des aidants numériques et puissent proposer leur soutien numérique aux seniors de leurs communes.

En mai 2023, le CybeRogier a été **officiellement labellisé** en tant qu'EPN reconnu par la Région de Bruxelles-Capitale.

¹ <https://www.diversite-europe.eu/fr/news/fracture-numerique-en-belgique-un-probleme-toujours-dactualite>

Depuis son ouverture, plus de **1500 personnes** sont venues en « libre accès » au CybeRogier, pour se faire accompagner au niveau numérique. Près de **1400h de formations** et ateliers ont également été dispensés. Les ateliers et formation forment à des compétences numériques variées pour mieux maîtriser les outils essentiels au quotidien. Ils abordent l'utilisation avancée de Word et Excel, la sécurité en ligne, la gestion de l'agenda numérique, ainsi que les services Google. Des modules pratiques enseignent l'usage du smartphone pour les démarches administratives, la gestion des mails et la création de vidéos. Ces formations rendent chaque participant plus autonome face aux outils numériques actuels.

B. Permanences d'un informaticien public au CPAS de Schaerbeek

Le CPAS de Schaerbeek, dans sa volonté d'accompagner les plus fragilisés dans la lutte contre la fracture numérique a décidé de proposer des permanences afin d'accompagner gratuitement les citoyens les plus éloignés du numériques.

Ces permanences numériques, animées par un informaticien public à l'accueil du CPAS de Schaerbeek, visent à aider les citoyens à surmonter leurs difficultés avec les démarches en ligne. Cet informaticien public est une personne spécialisée pour accompagner les personnes les plus fragilisées numériquement.



Ces permanences sont organisées **deux matinées par semaine** depuis le début du mois de novembre 2024.

Ces permanences permettent de proposer aux citoyens bénéficiaires du CPAS de Schaerbeek une aide pour télécharger un document administratif, envoyer un e-mail, effectuer une recherche en ligne ou encore utiliser une plateforme de service publique ou privée.

Ce projet, financé par un subside régional, en réponse à l'appel à projet "DIGITAL BRUSSELS 2.0" proposé par Paradigm, sera en place **jusqu'en juin 2025**.

3. LES ATELIERS CITOYENS

Depuis plusieurs années, le CPAS de Schaerbeek a mis en place une formation à la citoyenneté, intitulée « les ateliers citoyens ».

Ces ateliers citoyens se veulent comme des moments d'échanges bienveillants, organisés entre les bénéficiaires du Centre et des professionnels issus de différents secteurs. Le but de ces rencontres est de présenter le fonctionnement de la Belgique afin que les participants comprennent leurs droits ainsi que leurs devoirs.

Cette formation permet de lutter activement contre le non-recours aux droits, grâce aux thématiques concernant le fonctionnement institutionnel ainsi que la vie quotidienne en Belgique. Ces ateliers proposent aux citoyens de mieux comprendre la Belgique et Bruxelles. Des thèmes comme l'histoire, la culture, mais aussi les lois, les institutions, la justice, le droit des étrangers, l'accès au logement, à la santé et l'énergie sont abordés dans le cadre de cette formation.



Chaque cycle d'atelier citoyen dure 6 semaines, à concurrence de 18 heures de formation données par semaines. Ces ateliers s'inscrivent le parcours d'intégration, rendu obligatoire au niveau régional depuis 2022 à Bruxelles.

Les citoyens qui participent à ces cycles de formation saluent l'utilité de ces rencontres et se disent mieux outillés pour affronter les méandres du système institutionnel belge. Des visites du Parlement Fédéral et Régional sont d'ailleurs organisées pour permettre aux participants de découvrir sur le terrain le fonctionnement de ces organes. Les groupes expriment leur gratitude au terme de la formation et se sentent fiers d'avoir acquis de nouvelles connaissances dans des domaines très variés.

Ces ateliers sont de véritables leviers d'autonomie et offrent aux personnes qui les suivent la possibilité de sortir de leur isolement grâce à la cohésion de groupe qui s'installe rapidement, d'acquérir une meilleure compréhension des lois et des fonctionnements de la Belgique et de devenir par conséquent plus autonomes. En effet, à l'issue des ateliers citoyens, un grand nombre de participants accèdent à l'emploi ou s'inscrivent en formation.

Durant la mandature 2019-2024, près de 300 citoyens bénéficiaires ont été formés grâce aux ateliers citoyens !

4. L'ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES

A. Le programme MIRIAM

Le programme MIRIAM est un programme qui s'adresse aux mères monoparentales vivant dans la pauvreté. Il utilise une approche holistique qui se concentre sur dix domaines de vie différents (situation financière, logement, santé physique, bien-être psychique, accompagnement social, mobilité, temps libre, éducation des enfants, emploi, alimentation).

Les mères isolées en situation de pauvreté bénéficient, grâce à ce programme, d'un suivi individuel intensif, mais une grande importance est accordée aux accompagnements collectifs qui ont lieu au moins une fois tous les quinze jours.

Dès 2020, le CPAS de Schaerbeek s'était porté volontaire pour mettre en place un groupe MIRIAM composé de 16 femmes, à un moment où ce projet n'était pas encore financé au niveau fédéral.

Cette première édition avait obtenu d'excellents résultats. Les situations de vie de ces femmes se sont stabilisées, ce qui leur a permis de consacrer de l'énergie à se projeter dans un avenir positif et à mettre en place des actions allant dans ce sens.



En janvier 2022, le CPAS de Schaerbeek a décidé de poursuivre l'implémentation du projet Miriam, avant que celui-ci ne soit financé par le fédéral. En juin 2022, ce financement du programme MIRIAM a été décidé au niveau fédéral, ce qui a permis l'engagement de 4 case managers et l'élargissement du nombre de mamans accompagnées. À partir de septembre 2022, le programme Miriam a accompagné 50 mères célibataires par an, soit quatre fois plus de mamans que l'année précédente.

Le programme Miriam offre aux participantes des ateliers de bien-être pour gérer le stress et échanger en groupe, des sessions pratiques sur la gestion du quotidien (énergie, finances, santé naturelle, bricolage, cuisine écologique) et un accompagnement pour leurs projets, incluant l'entrepreneuriat et l'accès au logement.

Il permet aux participantes d'acquérir des compétences et des ressources variées, tant au niveau professionnel que personnel et parental. Les participantes développent une meilleure confiance en elles et une autonomie renforcée. Elles enrichissent également leur environnement familial par une stabilité accrue et bénéficient de ressources éducatives améliorées pour leurs enfants. Le programme favorise aussi l'intégration sociale et professionnelle, avec des avancées dans les démarches administratives, une meilleure compréhension des services du CPAS et du réseau associatif, ainsi que la création de liens sociaux solides et diversifiés.

Depuis 2020, grâce au programme MIRIAM, le CPAS de Schaerbeek a pu accompagner de manière intensive près de **120 femmes monoparentales** bénéficiaires du CPAS de Schaerbeek !

B. Partenariat autour des violences conjugales et intrafamiliales

Dans le programme de politique générale 2019 – 2024, la volonté était de :

- renforcer l'accompagnement spécifique autour des femmes
- former les travailleurs sociaux à la problématique des femmes victimes de violence
- renforcer les synergies avec les associations spécialisées dans ces matières.

En 2020, le CPAS de Schaerbeek a publié une brochure pour informer et orienter les femmes victimes de violences conjugales et intrafamiliales.

En 2022, le Centre a fait un pas supplémentaire afin améliorer l'accompagnement proposé aux victimes de violences intrafamiliales, par la mise en place d'un **partenariat avec une association spécialisée dans la matière**, grâce à un subside de la COCOM.

L'idée était de trouver un relais auprès d'un acteur spécialisé, vers lequel les assistants sociaux pourraient renvoyer les victimes de violences conjugales et intrafamiliales, afin qu'elles soient entendues et qu'elles mettent sur pied un projet de vie dans lequel elles retrouveraient leur dignité.

Un appel à projet destiné aux associations spécialisées a été lancé mi-mars 2022 et le Centre a conclu en juillet 2022 un partenariat avec l'asbl « le figuier » qui est spécialisée dans ce domaine. Cette structure accompagne en effet depuis 20 ans des personnes victimes de violences intrafamiliales.

En 2023 et en 2024, le CPAS de Schaerbeek a pu compter sur cette collaboration fructueuse avec cette asbl, afin de rediriger vers elle des femmes en souffrance. L'asbl a fourni à ces citoyennes un accompagnement psychosocial, juridique et administratif à proprement dit et le cas échéant une orientation spécifique vers une autre association partenaire.

Ce partenariat a permis à l'asbl de renforcer son équipe d'assistantes sociales afin de contribuer à améliorer l'accessibilité de ses services et de proposer des rendez-vous plus rapides aux victimes.

En 2023 et en 2024, l'asbl le figuier a été à la rencontre des équipes sociales du CPAS de Schaerbeek et des services en charge de l'insertion socio professionnelle, afin de les informer de l'existence d'un tel partenariat. La collaboration avec les travailleurs sociaux a été fructueuse et a permis de débloquer ou de faire avancer des dossiers plus efficacement.

En 2 ans, près de 80 femmes victimes de violences conjugales ou intrafamiliales ont été accompagnées de manière bienveillante et globale² grâce à ce partenariat.



² Le figuier met en place un accompagnement touchant à tous les domaines de vie. Par exemple : recherche d'une aide juridique, soutien au lancement d'une procédure de divorce, relais vers un service de traduction, du soutien à la recherche de logement et orientation vers le service logement du CPAS, de l'aide au changement d'école, etc...

5. L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES

A. JACEM

Le projet JACEM (Jeunes Accompagnés vers l'Empowerment) est un projet inventé par le CPAS de Schaerbeek et **unique en Région bruxelloise**, qui vise à offrir à un groupe limité de jeunes citoyens bénéficiaires (âgés entre 18 et 25 ans) sans emploi ni formation un accompagnement individuel et collectif.



Ce projet se veut **intensif, global et réalisé sur une base volontaire**. Il s'appuie sur une méthodologie déjà testée dans le cadre du projet MIRIAM (**l'empowerment**).

Le projet JACEM a été implémenté au vu des **excellents résultats** constatés à l'issue du projet Miriam, qui a permis à 120 femmes depuis 2020 de développer leurs capacités et leur autonomie et de réaliser des **changements importants dans leurs vies** (déménagement, accès à l'emploi ou à la formation,...).

L'objectif du projet JACEM est de transmettre aux jeunes, par le biais de rencontres individuelles et collectives, des clés afin qu'ils puissent ouvrir des portes vers des changements dans leurs vies qui se veulent **positifs et durables**.

Au niveau de l'accompagnement proposé par l'équipe JACEM, leurs **objectifs** sont les suivants :

- Construire un lien fort avec eux, en individuel et en collectif ;
- Développer l'écoute et la confiance ;
- Tendre à dénouer certaines situations complexes vécues par les jeunes ;
- Les encourager dans leurs développements ;
- Briser leur isolement social
- Leur faire prendre conscience de leurs ressources et de leurs réussites ;
- Travailler leur *Empowerment* et leur confiance en eux ;
- Les raccrocher vers la réinsertion sociale et professionnelle.

Depuis son démarrage en 2022, ce projet a permis à près de **50 jeunes** d'être accompagnés vers l'empowerment, de **développer leur confiance en eux** et de **se réinsérer socialement et professionnellement**.

En 2022 et 2023, ce projet innovant a été financé par la COCOM.

En 2024, le CPAS de Schaerbeek a reçu un financement d'Ethias pour garantir la continuité du projet.

B. Les éducateurs de rue

Depuis plusieurs années, le constat d'une **perte d'accroche** auprès des 18 à 25 ans se faisait sentir au sein des services accompagnant le public jeune. Certains n'activent pas les droits auxquels ils pourraient prétendre par manque de connaissance, par crainte d'être jugés, ou encore par peur de répercussions familiales. C'est pourquoi, il était important que le CPAS de Schaerbeek puisse rétablir des ponts avec les quartiers fréquentés par des jeunes et **aller à leur rencontre** par l'intermédiaire de quatre éducateurs qui ont réalisé des maraudes dans les rues schaarbeekoise en 2022 et en 2023.

La première étape pour les éducateurs a consisté en **l'analyse des demandes**.

Le **champ d'action** des éducateurs a été **très large** et a couvert différents domaines d'intervention :

- Ils travaillent activement pour lutter contre le non-recours à ces droits, en accompagnant individuellement les jeunes et en les orientant vers les ressources appropriées.
- Ils les accompagnent dans leurs démarches diverses et veillent à ce que les jeunes aillent jusqu'au bout de celles-ci ;
- Ils les conseillent et cherchent à élargir les opportunités offertes aux jeunes, en collaboration avec divers partenaires tels que des institutions culturelles, des maisons de jeunes, des services de santé et l'éducation ;
- Ils soutiennent le travail des assistants sociaux du service « jeunes » du CPAS.

Les éducateurs de rue du CPAS ont travaillé **en collaboration** de nombreux acteurs associatifs et ont établi un réseau large, ce qui leur permet de mieux rediriger les jeunes et de résoudre leurs problèmes de façon concrète.

À travers des suivis individuels et des accompagnements collectifs, les éducateurs **créent des opportunités pour permettre aux jeunes de se dynamiser**, de mieux connaître leur environnement et de développer leurs propres ressources. Grâce au travail de rue, les éducateurs contribuent à **renforcer la relation entre les jeunes et les services du CPAS**, en favorisant leur intégration sociale et leur épanouissement personnel. Ce projet a été financé par la COCOM en 2022 et en 2023.



C. Le soutien scolaire aux étudiants schaerbeekois

Une des conséquences importantes des confinements à répétition de 2020 et 2021 a été l'augmentation brutale du nombre de décrochages scolaire chez les jeunes.



Dès 2020, le CPAS de Schaerbeek a voulu se mobiliser pour aider ces jeunes et les soutenir dans leurs études. C'est la raison pour laquelle un 1er projet de soutien scolaire a été mis en place en 2021.

Le CPAS a souhaité poursuivre l'offre d'accompagnement scolaire en 2022.

La crise sanitaire et les confinements successifs ont fortement impacté les élèves du secondaire en termes de décrochage scolaire. C'est la raison pour laquelle le CPAS de Schaerbeek a souhaité dès 2021 proposer

à aux jeunes étudiants du secondaire et de supérieur un accompagnement de qualité.

En 2021, à l'issue d'un marché public, c'est une société spécialisée dans le soutien scolaire, qui s'est vue désignée pour suivre les étudiants du secondaire, résidant sur le territoire de la commune de Schaerbeek et qui avaient besoin d'aide scolaire.

En 2022, le CPAS de Schaerbeek a poursuivi cette action et étendu la démarche en faisant bénéficier les étudiants des écoles supérieures et universités qui rencontraient des problèmes scolaires.

Au total, pendant 2 ans, ce sont plus de 1500 heures de cours qui ont été organisées au bénéfice des élèves schaerbeekois, qui ont évalué très positivement le suivi scolaire reçu par ce biais.

D. Le focus Jeunes

Le projet « Focus Jeunes » a démarré en 2021 et a été proposé par le département de l'Insertion Socio-Professionnel. Son objectif était de **mieux identifier les besoins des jeunes bénéficiaires du CPAS de Schaerbeek**, afin d'améliorer les pratiques d'accompagnement, tout en mettant en place des dispositifs dans lesquels le jeune serait un acteur clé !

Le point de départ de ce projet était un **double questionnement** :

- Pourquoi les jeunes restent au CPAS, alors qu'ils sont dans une phase de leur vie où ils devraient être occupés à développer des projets ?
- Quels sont les facteurs qui pourraient les aider à ce qu'ils s'émancipent ?

La méthode d'analyse de groupe « MAG³ » a été utilisée dans le cadre de ce projet. Plusieurs groupes, composés de travailleurs sociaux, de jeunes bénéficiaires et d'un mélange des deux ont été formés pour répondre à ces deux questions.

Ce projet a été mené par le biais d'une analyse basée sur les expériences, les connaissances et l'expérience des jeunes bénéficiaires et leurs accompagnateurs sociaux, afin de construire des stratégies pour une guidance sur mesure menant vers une insertion durable des jeunes. Après avoir relevé les facteurs de blocage et de déblocage qui interviennent le plus souvent dans les parcours des jeunes, le projet a identifié **2 domaines d'intervention principaux**, pour chacun desquels des **proposition concrètes** ont été mises en avant :

Améliorer la communication et les échanges d'informations avec les jeunes.	Mieux intégrer les équipes de première ligne (DES) et de deuxième ligne (ISP).
Créer un lieu/espace d'information	Clarifier le partage du secret professionnel
Développer l'utilisation des réseaux sociaux	Créer des moments de « passation » entre 1ère et 2ème ligne
Former les travailleurs sociaux aux codes culturels	Mieux orienter les jeunes en cas de recours, plainte, sanction...
Intégrer des travailleurs sociaux au sein du call center	Pouvoir changer de travailleur social en fonction des besoins
Proposer une salle d'études aux étudiants	Réduire le nombre d'intervenant
Organiser des rencontres conviviales avec le réseau local (maisons des jeunes, etc.)	Faire participer les jeunes à l'évaluation de l'accompagnement
Organiser des moments d'échange et de partage d'expériences, pour les jeunes et entre travailleurs sociaux	
Elargir la connaissance du réseau avec les autres institutions externes	
Créer des fiches d'information multilingue, adaptées au langage des jeunes	
Proposer plus de transparence sur l'état de son dossier (via des applications interactives)	
Augmenter la durée des rendez-vous avec les travailleurs sociaux	
Augmenter le lien du CPAS avec les quartiers, via la mise en place de permanences	

³ Cette méthode d'analyse permet de dégager des caractéristiques perçues par les groupes et de tirer collectivement quelques enseignements

6. LES SENIORS

La mission du département des personnes âgées du CPAS de Schaerbeek est d'accompagner la personne âgée tout au long de son parcours tout en respectant son bien-être et sa dignité. Durant la mandature 2019 – 2024, des projets innovants et inspirants ont vu le jour au sein de ce département, et à destination du public Senior.

(1) Alimentation durable

En 2022 et en 2023, le CPAS de Schaerbeek a mis sur pied un projet à destination des Seniors, axé sur l'alimentation durable et destiné à lutter contre leur isolement ainsi qu'à les sensibiliser sur les habitudes de consommation et leurs conséquences en terme de santé, d'écologie, d'économie, etc.

Un partenariat a été conclu à cette fin avec le supermarché coopératif BEES coop afin de permettre à un groupe de citoyens bénéficiaires Seniors de devenir coopérateurs chez BEES coop. Pendant deux ans, les participants ont eu accès au supermarché, ont reçu un montant mensuel pour y faire leurs courses, et ont travaillé chaque mois pendant 3 heures. En parallèle, un programme varié d'ateliers et d'activités axé sur l'alimentation durable et le bien-être leur était proposé.



activités hebdomadaires en petits groupes.

Pendant cette période, le projet « alimentation durable » a :

- accompagné **50 seniors bénéficiaires du CPAS de Schaerbeek**, avec un suivi en groupe et individuel ;
- touché (in)directement leurs familles qui ont rapporté les feed-back enthousiastes de leurs aînés et qui ont participé à des activités extérieures ;
- mis en **relation plus de 40 acteurs de terrain** (à Schaerbeek, Bruxelles et au-delà) ravis de l'implication des seniors et de l'ambiance du groupe lors des activités ;
- entraîné l'organisation en moyenne de **6 activités mensuelles** pour toucher un maximum des seniors et **2**

De l'intégration à BEES coop et du programme d'activités sont nés une **cohésion de groupe unique en son genre**, qui a conduit à la création de nombreuses amitiés et des liens durables au sein du groupe, des échanges intergénérationnels accrus et la découverte d'une nouvelle façon de consommer plus locale et respectueuse de la santé et de l'environnement.

Le CPAS de Schaerbeek se réjouit de **l'impact bénéfique** de ce projet sur les Seniors participants et de la **source d'inspiration probante** qu'il a constitué pour les acteurs de terrain qui travaillent sur les questions d'alimentation durable.

(2) "Green Senior Tour"

En 2023, le CPAS de Schaerbeek a acquis son premier vélo triporteur, financé grâce à une subvention de Bruxelles mobilité dans le cadre du projet « Green Senior Tour », qui s'inspire de l'initiative internationale "Cycling Without Age/A vélo sans âge"

Un triporteur est un vélo à trois roues possédant à l'arrière, une selle de vélo classique pour le conducteur, et à l'avant un espace de transport d'une ou deux places pour le transport de personnes ou marchandises.

L'objectif du projet "Green Senior Tour" est de promouvoir le bien-être et la réinsertion sociale des résidents des deux maisons de repos du CPAS de Schaerbeek, à travers des balades en plein air, dans une démarche durable et respectueuse de l'environnement.

Outre ces balades, l'objectif de ce projet est de développer des partenariats avec d'autres initiatives bruxelloises d'activités pour personnes âgées à vélo triporteur afin de briser l'isolement et favoriser les rencontres.

Un deuxième vélo triporteur arrivera prochainement, avec la particularité que ce vélo permettra aux résidents en chaise roulante de participer à ces promenades dans cette belle commune qu'est Schaerbeek.



Une chose est sûre, ce mode de transport ludique permet désormais aux résidents des deux maisons de repos du CPAS de Schaerbeek d'apporter de la joie et de retrouver une place dans l'espace public lors d'une activité innovante donnant le sourire tant aux utilisateurs qu'aux passants !

(3) La brochure Senior

Dès 2018, le groupe de travail seniors de la Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek s'était fixé comme axe de travail l'amélioration de l'accès à l'information des seniors les plus précarisés afin qu'ils aient davantage accès aux droits et aux services.

Pour répondre à cet objectif, le groupe de travail Senior, composé d'acteurs du CPAS, de la Commune et d'associations schaarbeekoises, ont travaillé sur la rédaction d'un répertoire des services existants sur la commune et dédiés aux seniors.

Le guide Senior est paru dans une première version en 2020, malgré la crise sanitaire et les obstacles liés au RGPD, près de 80 % des 5.500 exemplaires imprimés ont été distribués à ce jour. En 2023, ce guide a été mis à jour et a fait l'objet d'une réédition⁴.

⁴ Le guide senior est disponible sur simple demande. Il est également consultable en ligne via le lien suivant : https://issuu.com/1030be/docs/cass-cpas-guide_seniors-fr-web

(4) La maison de repos La Cerisaie

Durant cette mandature, la Cerisaie a connu une série de transformations qui lui ont permis d'augmenter de façon substantielle le taux d'occupation de ses chambres. En effet, entre 2020 et 2024, ce taux d'occupation est passé de 56% à 100%.

Ce résultat impressionnant a été rendu possible grâce à l'action combinée d'une série de facteurs dont :

- la stabilisation des équipes en place et à l'engagement de nouveaux collaborateurs ;
- le fait de repenser l'affectation des locaux ;
- le rangement en profondeur des espaces de stockage ;
- la création d'un local spécifique à la préparation des médicaments ;
- la rédaction des procédures liées aux soins, afin d'améliorer la qualité de ceux-ci ;
- L'organisation de journées portes ouvertes et de brocantes ;
- La création du site internet de la maison de repos (voir plus loin) ;
- Les partenariats avec les écoles (voir plus loin) ;
- La mise en place d'activités favorisant l'ouverture sur le quartier

(5) Modèle Tubbe

Le Modèle Tubbe est utilisé avec succès dans de nombreuses maisons de repos et de soins en Scandinavie. Il repose sur une philosophie donnant une place prépondérante à l'autonomie, la communication et la prise de décision de toutes les parties prenantes : les résidents et les travailleurs des maisons de repos.

En Belgique, le développement de ce modèle est soutenu par la Fondation Roi Baudouin. En 2020, la Cerisaie a répondu à un appel à candidature, afin de développer un projet de vie institutionnel visant les objectifs fixés par le modèle Tubbe, à savoir une organisation axée sur la participation et le relationnel, la responsabilisation des résidents, la motivation du personnel et l'implication des familles.

En 2021, en plein cœur de la crise sanitaire, la Cerisaie a organisé ses premiers ateliers hebdomadaires avec les résidents et les travailleurs de la maison de repos afin d'avancer sur des projets concrets autour de différentes thématiques, comme l'alimentation, l'animation, l'accueil, le séjour des seniors.

Depuis 2022, et grâce au modèle Tubbe, un certain nombre de beaux projets ont vu le jour :

- **les goûters de l'amitié** sont mis en place de manière trimestrielle depuis fin 2023. Durant ces après-midi, les résidents organisent des goûters pour l'ensemble des résidents de la Cerisaie. Ils préparent des crêpes ou d'autres friandises.
- **le projet restaurant** : sous l'impulsion des travailleurs de la Cerisaie, il a été décidé de promouvoir la prise des repas au déjeuner dans la salle-à-manger du rez-de-chaussée. Les résidents sont parties prenantes dans l'organisation de ces repas (dressage des tables, aides aux autres résidents, etc.). Grâce à ce projet démarré en avril 2024, près de 50 résidents descendent désormais au rez-de-chaussée pour manger leurs repas, alors qu'avant il n'étaient qu'une dizaine avant le démarrage du projet.

Le prochain projet en cours lié au modèle Tubbe est l'organisation par les Seniors de **séances de cinéma** au sein de la maison de repos, à destination de tous les résidents.

(6) Partenariats

A. Ecoles

Dans sa volonté d'ouvrir ses portes vers l'extérieur, la Cerisaie a pris contact dès la fin de l'année 2022 avec une série d'école formant les jeunes aux métiers de soins (infirmiers, aides-soignants, logopèdes, kiné, ergothérapeutes, ...) afin de proposer des stages à l'intérieur de la maison de repos. L'idée était d'offrir l'opportunité à ces jeunes en formation de découvrir les réalités de terrains dans ce secteur.

Un certain nombre de partenariats ont été créé avec différentes écoles et depuis 2022, d'autres collaborations se sont faites afin d'intégrer des étudiants stagiaires dans d'autres domaines (assistants sociaux, éducateurs, agents d'accueil, commis de cuisine, agents administratifs, aides familiales, etc.). Depuis fin 2022, c'est près d'une centaine de stagiaires qui ont travaillé au sein de la maison de repos.

Il est prévu qu'en 2025, dans le cadre du programme Erasmus, une série d'étudiants de l'île de la Réunion effectuent leurs stages à la Cerisaie.

B. Le service citoyen

La plateforme pour le service citoyen est une Asbl qui accompagne les jeunes entre 18 et 25 ans afin de favoriser leur développement personnel ainsi que leur intégration dans la société.

Le service citoyen est un programme de 6 mois, durant lequel les jeunes peuvent :

- avoir une première expérience dans le monde de l'emploi;
- acquérir une rigueur par rapport au travail (respect des horaires du service, prévenir lorsqu'ils sont absents, etc.) ;
- se sentir responsables notamment en matière de gestion du temps,
- acquérir des compétences pratiques transférables (travail en équipe, communication, organisation) et des connaissances théoriques liées aux missions, qui seront utiles dans la future vie professionnelle ;
- renforcer les liens sociaux et ouvrir des portes en termes de possibilités d'emploi
- recevoir une reconnaissance pour les services fournis

Depuis 2021, le CPAS de Schaerbeek a conclu une convention de partenariat avec la plateforme pour le service citoyen, ce qui a permis à une dizaine de jeunes à travailler à la Cerisaie, dans différents domaines comme les métiers de l'animation et de l'aide logistique.

C. SEMJA⁵

Le **SEMJA** propose aux personnes condamnées pour un délit mineur de prêter des heures de travail non rémunérées au service de la collectivité. Il s'agit d'une alternative aux mesures judiciaires classiques qui permet d'éviter l'escalade judiciaire ou le classement sans suite. C'est une sanction positive qui vise à responsabiliser et à réparer, sans entrer dans le casier judiciaire.

Depuis fin 2019, près de 120 personnes condamnées à un délit sont venues effectuer des prestations au sein de la cuisine de la Cerisaie. Cette collaboration a permis aux personnes de vivre une expérience intéressante et positive au sein de la maison de repos.

⁵ Le SEMJA est le service de mesures judiciaires alternatives

(7) Bulle « bien-être »

Cette bulle initiée en 2023, s'inspire de la méthode snoezelen, qui est une méthode originale de stimulation sensorielle en provenance des Pays-Bas, qui permet de prendre en charge les personnes âgées tout en leur apportant des moments d'apaisement et de stimulation.

Les objectifs de cette bulle « bien-être » sont :

- D'être attentif aux besoins psychologiques, physiques et relationnels des résidents ;
- De privilégier les approches non-médicamenteuses, pour soulager des symptômes tels que l'anxiété, le stress, la dépression ;
- De prendre soin du résident avec une approche holistique du résident .

De ce fait, une salle de bien-être spécifique a été constituée au sein de la maison de repos de la Cerisaie avec le matériel nécessaire, afin que les travailleurs puissent prendre soin des résidents autrement que par le soin. Les activités et soins proposés au sein de la bulle bien-être sont nombreux :

- Bain Snoezelen ;
- Massage (corps entier, visage, mains, pieds, jambes)
- Massages Shiatsu ;
- Soins esthétiques (cheveux, manucure, maquillage, ...)
- Méditation de pleine conscience
- Relaxation, ...

Outre cette salle, la Cerisaie a acquis fin 2023 un « chariot snoezelen » qui permet de créer espace ou coin multisensoriel à l'intérieur des chambres, pour les personnes alitées.

(8) Création d'un groupe de marche

La création de ce groupe de marche a pour objectif principal de stimuler la mobilité et améliorer le bien-être des résidents de la Cerisaie, en favorisant des sorties encadrées par le personnel paramédical. L'objectif aussi de ces marches en groupe est de réduire l'isolement social des participants tout en stimulant leur équilibre.

Ces sessions de marche ont démarré en 2024 et ont été conçues comme des moments conviviaux permettant d'encourager une activité physique en plein air des résidents, qui soit adaptée à leurs capacités physiques, et dans un cadre sécurisant.

Les marches se dérouleront aux alentours de la MRS, sur un parcours prédéfini et sécurisé, élaboré avec les kinésithérapeutes pour s'adapter aux capacités des participants.

(9) Activités inter générationnelles

Les générations éloignées sont souvent séparées par notre mode de vie actuel. Mener des projets intergénérationnels dans les maisons de repos contribue à ce décloisonnement.

Depuis 2022, la Cerisaie a développé des rencontres et des animations intergénérationnelles afin de donner l'occasion aux jeunes d'aller à la rencontre de personnes âgées, de favoriser les échanges entre générations, de dépasser certains préjugés/stéréotypes en s'investissant dans un projet intergénérationnel enrichissant ! L'objectif de ces rencontres est de développer une prise de conscience par rapport à l'intérêt et à la richesse des échanges entre publics d'âges différents.

Plusieurs organismes se sont portés volontaires pour participer à ces activités inter générationnelles, qui amènent de la joie aux résidents et aux jeunes qui se rencontrent à l'occasion d'activités ludiques (pâtisserie, ateliers d'écriture, activités potagères, ..).

Parmi les participants, on compte notamment des enfants de l'asbl bouillon de culture, des bébés de la crèche « l'arbre de vie », des enfants de la maison de quartier Helmet, des étudiants et membres du personnel de l'ULB, des élèves de l'école « la sainte famille » ou de l'asbl « le piment ».

(10) Kots étudiants

Dans l'optique de faire se rassembler des publics d'âge différents pour contribuer à recréer les liens entre des générations différentes, la maison de repos la Cerisaie a décidé de se pencher sur un projet de kot étudiants, en s'inspirant de ce qui se fait déjà ailleurs.

L'objectif de ce projet est de permettre à des étudiants qui se forment aux métiers du soin d'occuper des chambres de la maison de repos, en payer un prix compétitif, en échange de services rendus à la maison de repos.

Une visite a été faite au Foyer Sainte Elisabeth à Saint Ghislain, qui a mis en place ce projet kot au sein de la maison de repos, en faisant appel à une asbl spécialisée dans la mise en relation et la coordination d'étudiants et de personnes âgées dans des habitations privées.

Prochainement, une visite de la maison de repos par l'ASBL est prévue afin de vérifier si l'environnement de la Cerisaie pourrait convenir à ce type de projet. Si c'est le cas, une présentation du dossier sera faite au Conseil de l'action sociale de Schaerbeek. En cas d'approbation, le projet sera ensuite soumis à Iriscare, l'organe de contrôle des maisons de repos de la Région Bruxelles-Capitale.

7. LE LOGEMENT

A. L'évolution du service logement

Durant cette mandature, le service logement du CPAS de Schaerbeek s'est profondément transformé et a développé de nouvelles pratiques afin de mieux accompagner les personnes victimes du mal logement à Schaerbeek :

- Mise en place d'un accueil logement hebdomadaire ;
- Réduction du délai d'attente des rendez-vous pour les citoyens en demande de logement ;
- Augmentation du nombre de dossiers logement traités par assistants sociaux ;
- Mise en place de lignes de conduite relatives au logement destinées à harmoniser les pratiques des travailleurs sociaux du service;
- Optimisation du suivi réalisé durant les « tables du logement » ;
- Création d'une charte liée à la collaboration du CPAS de Schaerbeek avec les instances en charge du logement de transit afin d'objectiver les critères d'attribution des logements dits de « transit » ;
- Création de nouveaux partenariats entre le CPAS de Schaerbeek et les organismes publics ou associatifs en charge du logement à Bruxelles, afin de répondre de façon plus rapide et qualitative aux demandes des citoyens schaarbeekois ;
- Renforcement de la cellule logement afin d'accompagner de manière préventive les citoyens menacés d'expulsion. Cela a permis d'accompagner les citoyens livrés à eux-mêmes dans des démarches complexes et d'éviter des jugements par défaut lorsque les personnes ne se présentent pas aux audiences, ce qui amène régulièrement à des expulsions.
- Participation du service logement aux ateliers citoyens, qui sont des ateliers organisés au CPAS de Schaerbeek et qui font partie du parcours d'accueil proposé pour tout primo-arrivant résidant à Bruxelles ;
- Mise en place de permanences hebdomadaires du service logement à l'antenne sociale du 22 Rogier ;
- Transfert de la gestion des logements d'urgence vers l'ASIS⁶ et transformation des logements d'urgence en logements à loyers modérés.

⁶ ASIS est l'agence immobilière sociale de Schaerbeek, qui permet à des familles locataires aux revenus limités de bénéficier d'un logement de qualité à loyer modéré en prenant en gestion des biens immobiliers appartenant à des propriétaires privés ou publics.

B. Création d'un centre d'accueil de jour à destination des mal logés

Pendant près de deux ans, le CPAS de Schaerbeek a mis en place le PhaReyers, un centre d'accueil de jour destiné aux personnes victimes de mal logement. Le Centre a ouvert en 2021 et a été conçu comme un lieu où les personnes mal logées pouvaient venir passer la journée, y trouver un endroit où se poser, manger, sociabiliser, se reposer, participer à des activités, et demander de l'aide ponctuelle dans certaines de leurs démarches.

Au niveau du public, il était constitué majoritairement d'hommes seuls (95 %) et également de femmes seules, ou plus rarement de femmes avec enfants. Les personnes qui étaient accueillies au PhaReyers étaient issues de la commune de Schaerbeek, mais également d'autres communes bruxelloises (Saint-Gilles, Ixelles, Evere, Etterbeek, Molenbeek-Saint-Jean,..). Certaines personnes étaient en situation régulière et bénéficiaient d'un revenu régulier (RIS, chômage, mutuelle, allocation pour personne handicapée), d'autres étaient en séjour irrégulier et n'avaient par conséquent droit à aucun revenu.

En moyenne, entre 40 et 50 personnes s'y sont rendues quotidiennement pendant près de deux années. Un travail d'accompagnement social était effectué par les membres de l'équipe du Phareyers à l'attention du public concerné, en collaboration avec différents organismes spécialisés sur les questions de sans-abrisme (Bruss'Help, Samu social, Croix-Rouge, ..) et les problèmes liés à la santé mentale (Athéna, maisons médicales, hôpitaux bruxellois) et les addictions (SSM Antonin Artaud, SSM La Gerbe, Projet Lama, La Pièce,...). Grâce à cette collaboration avec d'autres organismes, le Phareyers a permis de faciliter pour les usagers l'accès à d'autres services spécialisés en matière de logement, d'aide à la santé mentale, d'addictions ou d'autres types de besoins rencontrés.

Dès l'automne 2021, l'équipe du Phareyers a été renforcée par la présence d'une psychologue, d'un éducateur et d'une assistante sociale supplémentaires, afin de répondre plus efficacement aux besoins des usagers du Phareyers et améliorer les conditions de travail de l'équipe.

Le Centre PhaReyers a été contraint de fermer après l'été 2022, en raison de la **perte du financement régional** qui couvrait les frais de fonctionnement et de personnel de cette structure.

8. L'OUVERTURE D'UNE NOUVELLE CRÈCHE SCHAEERBEEKOISE

Le projet de création d'une crèche de soixante places par le CPAS de Schaerbeek est un projet au long cours, qui avait été approuvé par le Conseil de l'Action Sociale à la fin de l'année 2016.

L'objectif de ce projet était de proposer aux citoyens bénéficiaires du CPAS de Schaerbeek mobilisés par un emploi d'insertion ou en formation, un lieu d'accueil de qualité pour leurs enfants de 0 à 3 ans, afin qu'ils puissent se concentrer sur le développement de leurs compétences.

De plus, ce projet permettait de valoriser le patrimoine immobilier grâce à la rénovation lourde d'un des bâtiments appartenant au CPAS de Schaerbeek.

En 2016 et 2017, des recherches ont été faites auprès de la COCOF, du FEDER⁷ et du FRBRTC⁸ afin d'obtenir des promesses de financement des travaux liés à la rénovation du bâtiment et pour obtenir des subventions de l'ONE concernant les membres du personnel de la crèche. Une fois les promesses de subventions obtenues, une série de marchés publics ont été lancés et un certain nombre d'études ont été menées à partir de 2017. Le permis d'urbanisme a été délivré en décembre 2019.

Durant l'année 2020, le cahier des charges pour les travaux a été rédigé et validé par le Conseil de l'Action sociale, la tutelle et la Commission communautaire française. Durant la période sanitaire l'attribution du marché a pris du retard. C'est au cours du premier semestre 2021 que le marché de travaux a été relancé à deux reprises pour ces lots afin d'obtenir des offres pour ce chantier. La désignation des adjudicataires par le Conseil de l'action sociale s'est faite en septembre 2021.

Après validation par la tutelle et les pouvoirs subsidiant, l'ordre de travaux a été donné d'entamer le chantier début 2022. Les travaux de rénovation lourdes ont duré quatorze mois et la crèche « Courte Échelle » a officiellement ouvert ses portes le 1er septembre 2023 accueillant 24 enfants.

Le CPAS de Schaerbeek comptait sur une série de subsides de l'ONE au moment où ce projet de création de crèche a émergé, pour permettre son opérationnalisation une fois la crèche ouverte. Force est de constater que du fait du défaut de ces subventions, le Centre n'a plus été en mesure d'assumer seul la responsabilité financière de la gestion de la crèche.

Conscients de la nécessité de la pérennisation d'un tel projet, des pourparlers ont été menés en 2024 avec le Conseil de l'Action Sociale, la commune et son Asbl gestionnaire des Crèches de Schaerbeek. A l'issue de ces négociations, et pour des raisons liées à l'intérêt général, il a été convenu que l'Asbl « Crèches de Schaerbeek » reprenne la gestion de la crèche Courte Échelle ainsi que la majorité des membres du personnel, à partir du 1er janvier 2025.

La crèche « Courte Échelle » continuera à se développer en 2025 afin d'offrir une **capacité d'accueil de 60 places**.

⁷ Fonds européen de développement régional

⁸ Fonds régional bruxellois de refinancement des trésoreries communales

9. LA COORDINATION DE L'ACTION SOCIALE DE SCHAERBEEK⁹

La CASS est un service du CPAS de Schaerbeek, qui travaille en partenariat avec la Coordination Sociale de Schaerbeek¹⁰. La CASS est subventionnée par la Commission Communautaire Commune et a pour objet social « la réflexion commune et l'action concertée dans la lutte contre la précarité et l'exclusion sociale ».

Facilitation de l'accès à l'information

LA CASS a continué sa mission de faire circuler l'information au sein du tissu social-santé schaarbeekois.

Le site et le répertoire des acteurs 1030 ont régulièrement été mis à jour, une newsletter mensuelle et des informations du réseau ont aussi été relayées par la CASS durant ces 6 dernières années.

En 2022, la CASS a redéfini son identité visuelle avec la création d'un nouveau logo, la définition d'une charte graphique et la refonte du site internet¹¹.



CPAS OCMW 1030 CSS

Mise en place de groupes de travail

Durant toute la mandature, la CASS a organisé et coordonné avec des partenaires locaux un grand nombre de groupes de travail (GT) sur une série de thématiques.

Voici un **aperçu synthétique des réalisations des GT** de la CASS :

- **Le groupe de travail Exclusion numérique :**
 - réalisation d'une enquête les freins liés au numérique dans l'accès aux droits ;
 - production de recommandations pour les autorités politiques ;
 - organisation d'un évènement avec plus de 80 personnes pour présenter les résultats du groupe de travail;
- **Le groupe de travail Seniors :**
 - création du guide seniors en 2020 mis à jour en 2023,
 - rencontres de partenaires du secteur de la mobilité, de la santé mentale
 - exploration des stratégies pour aller vers les seniors les plus isolés.
- **Le groupe de travail violences conjugales :**
 - création d'une brochure de prévention quadrilingue
 - organisation de 2 journées de formation à destination des travailleurs sociaux
- **Le groupe de travail Logement :**
 - dans le cadre des CLSS, réalisation d'un diagnostic sur les expulsions domiciliaires et les difficultés des locataires et des propriétaires
 - Espace d'échanges entre partenaires sur leurs pratiques et le leviers
- **Le groupe de travail Liens parentalité 1030 :**
 - Réalisation d'une enquête exploratoire auprès de parents et de professionnels pour affiner des constats alarmants post-covid.
 - Production de recommandations sur base de cette analyse.

⁹ Aussi appelée CASS

¹⁰ La Coordination Sociale de Schaerbeek est une structure sociale autonome et indépendante regroupant une cinquantaine d'associations schaarbeekois.

¹¹ www.cass-cssa.be

Contrat Local Social Santé (CLSS)

A Schaerbeek, 3 CLSS ont démarré dans les quartiers Brabant et Colignon en 2021 et un 3^{ème} a commencé dans le quartier Helmet en septembre 2024.

Les CLSS ont pour objectifs de

- favoriser l'articulation entre les acteurs actifs à l'échelle du quartier;
- renforcer les mesures soutenant l'accessibilité des acteurs de l'ambulatoire;
- faciliter l'approche de l'aide et des soins centrée sur la personne;
- soutenir à l'échelle du quartier le travail intersectoriel;

Grâce aux 3 CLSS de Schaerbeek, voici les actions de proximité qui ont pu être financées :

- **Tisseurs de liens de quartier** : qui est un réseau composé de 8 habitants-relais de quartier pour aller vers les personnes du quartier Brabant. Ces personnes réalisent un travail en rue, dans l'espace public, pour tisser une relation de confiance et faire des ponts avec les services sociaux. Trois espaces conviviaux ont été ouverts. .
- **Quartier en Action – Wijk in actie** :
 - Un local de quartier convivial, un lieu de ressources et de rencontres pour créer des liens de solidarité entre voisins.
 - Des activités diverses : accueil social, soutien scolaire, aide alimentaire, redistribution de vêtements...
- **Ensemble pour nos droits au logement décent et abordable** qui a permis la mise en place :
 - D'une Table de recherche active logement mobile
 - des Ateliers participatifs du logement
 - d'un Suivi juridique individuel et personnalisé
 - d'un collectif de locataires solidaires pour faire valoir les droits des locataires vis à vis de leur propriétaire.

Actions collectives

De plus, depuis 2021, une série d'actions collectives de quartier ont été organisées pour renforcer le maillage entre les acteurs des quartiers :

- Des moments intitulés « boussoles » Energie, Logement, Santé, Jeunesse, Citoyenneté : qui sont des événements conviviaux entre habitants et travailleurs pour recréer du lien et rendre plus visible l'offre de service dans le quartier
- Fête Renan : journée festive et conviviale près de l'espace Renan et du parc de la Jeunesse pour renforcer les liens avec le quartier.
- Des rencontres pour mettre en réseau les 40 acteurs de l'Outreaching actifs dans le quartier Brabant
- Des ateliers « ambassadeurs zéro déchets »

En 2024, la **CASS a fêté ses 20 ans**. A cette occasion, 150 personnes du secteur associatif se sont réunies. Au programme : deux présentations de l'évolution de la situation socio-démographique de Schaerbeek ces 20 dernières années ainsi qu'une mise en évidence d'une vingtaine d'états des lieux, diagnostics et recommandations portés par les acteurs de terrain. Durant l'après-midi, des propositions de pistes d'action ont été échangées avec les membres du réseau schaerbeekois.

(10) LA CRÉATION D'UN POSTE DE PSYCHOLOGUE INTER DÉPARTEMENT

La crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur des problèmes de santé mentale. Pour apporter une réponse à cette problématique, le CPAS de Schaerbeek a engagé une psychologue inter département en 2022, qui a rejoint le pôle psycho-médicosocial du Département de l'Émancipation Sociale.

Sa fonction a consisté à proposer un soutien à tous les travailleurs sociaux de 1ère ligne du CPAS, toutes équipes et départements confondus, afin de :

- les aider à faire face aux difficultés rencontrées dans le cadre du travail avec les citoyens bénéficiaires,
- échanger et faire émerger des pistes avec le travailleur social,
- envisager des rencontres entre le psychologue, le travailleur social et le citoyen,
- orienter et faciliter l'accès aux ressources du réseau de la santé mentale pour le travailleur social,
- créer des synergies en interne et avec le réseau externe.

La psychologue est intervenue ainsi pour soutenir la pratique des intervenants sociaux à plusieurs niveaux :

- Au niveau communication avec le citoyen bénéficiaire :
 - quand l'accroche était difficile,
 - en cas de tension dans la relation,
 - en cas de questions par rapport à la santé (mentale) et aux possibilités de projets envisageables avec le citoyen bénéficiaire.
- Au niveau orientation du citoyen bénéficiaire : un travail de réflexion commun a été mis en place avec l'intervenant social au sujet :
 - des ressources et besoins du citoyen bénéficiaire,
 - des possibilités de projets envisageables en interne,
 - de la pertinence du travail en réseau en externe (activités/demandes spécifiques).

Il s'agissait de développer un travail de « fond », qui nécessite de pouvoir déployer les situations vécues et d'élaborer ensemble des pistes de solution, et non « d'intervention psy dans l'urgence ».

Concrètement, dès qu'un travailleur en ressentait le besoin, il pouvait contacter la psychologue inter département afin de fixer un moment de rencontre. Quatre demi-journées de permanences par semaine étaient prévues à cet effet.

Des situations très compliquées entre AS et Citoyens Bénéficiaires ont pu ainsi être désamorçées, simplement car les personnes se sont senties écoutées et soutenues.

Ce poste de psychologue inter département a pu être reconduit en 2023 grâce au subside COCOM.

II. INSERTION SOCIO PROFESSIONNELLE

1. Les journées de « Jobdating »

Depuis 2017, le CPAS de Schaerbeek a organisé plusieurs journées de « Jobdating ». Il s'agit d'événements permettant aux entreprises de rencontrer des travailleurs en insertion ainsi que des chercheurs d'emploi, suivis par le département de l'insertion socio-professionnelle du CPAS de Schaerbeek. La création de cet événement a directement été inspirée des bourses à l'emploi habituellement organisées par les communes ou par les employeurs sur le marché de l'emploi classique.

Les Jobdating organisés par le CPAS de Schaerbeek s'adaptent au public qui est bien souvent éloigné de l'emploi et par conséquent, en apprentissage des codes de la recherche emploi.



Les objectifs de ces journées sont multiples tant pour les chercheurs d'emploi que pour les entreprises qui engagent des travailleurs en insertion :

Pour les travailleurs en insertion

- Leur proposer un accompagnement et un apprentissage dans leurs démarches de recherche emploi ;
- Leur apprendre à se présenter devant les recruteurs, renvoyer une bonne première impression,
- Leur permettre de dépasser leurs craintes
- Amener une dimension humaine à la recherche emploi

Pour les entreprises partenaires

- Mieux connaître les entreprises partenaires qui engagent les travailleurs en insertion
- Échanger sur les difficultés rencontrées par les entreprises et les travailleurs
- Faciliter la recherche de candidats
- Clarifier les processus de collaboration entre le CPAS et les entreprises partenaires
- Communiquer sur nos réalités respectives.

Chaque édition a permis ce rapprochement avec les entreprises partenaires et a également boosté le nombre d'engagements de candidats en emploi d'insertion.

L'évènement a déjà accueilli **830 participants**. Sur les 9 dernières éditions, nous comptons une moyenne de 92 candidats pour plus d'une vingtaine d'entreprises partenaires présentes. Les retours des entreprises partenaires sont très positifs.

En 2024, deux journées Jobdating ont été organisées par le CPAS de Schaerbeek. Cette année, le CPAS de Schaerbeek a également organisé pour la première fois un **Jobday spécial « agences d'intérim »** pour faire se rencontrer des agences d'intérim et des citoyens bénéficiaires du CPAS.

2. Projet ALLO

Trouver un emploi à Bruxelles quand on ne parle ni français ni néerlandais peut être un vrai parcours du combattant. C'est la raison pour laquelle le CPAS de Schaerbeek a en 2023 créé pour les publics allophones des stages d'immersion professionnelle et linguistique, par l'intermédiaire de son projet ALLO, afin de leur permettre d'accéder à l'emploi bien que ne parlant pas une des langues nationale.

L'intérêt de ce projet est de mobiliser des jeunes ne parlant pas de langue nationale, qui sont motivés à accéder rapidement au marché de l'emploi sans devoir retourner sur les bancs de l'école pendant plusieurs années pour se former au français ou au néerlandais.

Il fallait définir des trajectoires différentes que celles connues pour rendre l'emploi accessible et dans lesquelles chaque partie prenante s'y retrouve.



En 2023, le projet ALLO s'est concrétisé via un parcours se déclinant en **4 étapes** :

1. **Cours intensifs de français** : via l'asbl Propulse, qui propose des cours d'apprentissage du français orientés sur des thématiques « métier », « travail », « gestion administrative », ...
2. **Ateliers sociolinguistiques** : via la maison de quartier Helmet, qui accompagne le groupe vers différents services du CPAS afin de s'approprier le jargon utilisé. L'objectif étant de les rendre autonomes au niveau linguistique dans la suite dans leur suivi proposé par le CPAS ;
3. **Stage d'immersion professionnelle et linguistique** : après ces premières étapes d'apprentissage de la langue, les participants ont désormais la possibilité de faire un ou plusieurs stages d'immersion d'une durée d'un mois, afin de confronter l'envie de la personne à la réalité de terrain
4. A la suite de la réussite des différentes étapes mises en place en début de parcours, les citoyens bénéficiaires auront accès à **un emploi d'insertion** et renforceront leur apprentissage de la langue durant le contrat de travail. L'objectif étant que les emplois d'insertion proposés soient un moyen pour le public allophone de pratiquer la langue en travaillant, par le biais de l'immersion linguistique par le travail grâce aux contacts avec les collègues, le patron...

En 2024, le CPAS de Schaerbeek Schaerbeek a été distingué par Ethias et récompensé par un award d'un montant de 13.200 € pour son projet ALLO.

Depuis son démarrage en 2023, 80 personnes ont participé à ce projet innovant qu'est le projet ALLO !

3. La disposition au travail

L'article 3 de la loi du 26 mai 2002 relative au droit à l'intégration sociale (DIS) établit **six conditions** qu'une personne doit remplir **cumulativement** pour bénéficier du droit au revenu d'intégration, à savoir : la résidence, l'âge, la nationalité, l'insuffisance des ressources financières, l'épuisement des droits à d'autres prestations sociales **et la disposition au travail**.

Parmi ces six conditions, la « disposition au travail » est probablement la plus complexe, la loi ne donnant pas de définition de ce qu'est la disposition au travail, et les CPAS disposant d'une marge d'appréciation à cet effet.

La disposition au travail est vérifiée par les assistants sociaux à plusieurs moments :

- Lorsque les citoyens introduisent une demande de revenu d'intégration
- Lorsque leurs situations changent¹²
- Chaque année au moment de la demande de prolongation de l'aide sociale



Que signifie concrètement cette « disposition au travail » ? Comment les travailleurs sociaux peuvent apprécier si un citoyen est effectivement disposé à travailler ?

En 2023, un groupe de travail rassemblant des travailleurs sociaux a été créé afin d'objectiver la notion de disposition au travail. Ce groupe a examiné la législation, la jurisprudence, et les pratiques du terrain pour établir des lignes directrices approuvées en novembre 2023 par le Conseil de l'Action Sociale. Au terme de cette analyse, **huit critères objectifs ont été définis** pour guider l'évaluation des travailleurs sociaux autour de la notion de disposition au travail.

Pour que ces critères ne restent pas théoriques, un outil d'évaluation, sous forme de « grille d'analyse », a été développé et mis en œuvre en janvier 2024. Cet outil aide les travailleurs sociaux à recueillir les informations nécessaires pour évaluer la situation de chaque demandeur, tout en s'assurant que le CPAS a mis à disposition les moyens adéquats pour améliorer cette situation.

Le CPAS de Schaerbeek a fait preuve d'innovation en objectivant la condition de disposition au travail, et en s'appuyant sur des directives précises et sur un instrument conforme à la loi et à la déontologie du travail social.

En 2024, une campagne de communication et de formation à destination des travailleurs sociaux a été mise en place au niveau du département de l'Insertion socio professionnelle.

En 2025, le CPAS de Schaerbeek prévoit de former les travailleurs du département de l'Émancipation aux critères objectifs liés à la disposition au travail.

¹² (ex. une personne termine de se former et est disponible au travail suite à sa formation)

4. Développement d'un logiciel de suivi de l'insertion socio-professionnelle



Pour une insertion professionnelle durable, en cohérence avec les aspirations de la personne et la réalité du marché du travail...grâce à une équipe agile et en amélioration continue !

Jusqu'en 2022, c'était grâce au logiciel Access que les travailleurs du département de l'Insertion Socio-Professionnelle¹³ géraient l'accompagnement des personnes qui suivent un parcours d'insertion socio-professionnelle. Le problème qui en découlait était le **caractère trop sommaire** de ce programme et le fait que son utilisation causait des **difficultés** du fait de l'ouverture par plusieurs collaborateurs en même temps du même « document ». Le suivi des formations faites par les citoyens bénéficiaires était quant à lui géré par un seul et même tableau Excel.

C'est la raison pour laquelle en 2022, le service informatique du CPAS de Schaerbeek a développé un logiciel destiné à gérer l'accompagnement des citoyens bénéficiaires, dans tous les aspects en lien avec l'insertion socio-professionnelle (job, formation, PIIS, suivi du parcours, bilan ISP).

Cette interface se veut plus performante, plus efficace et plus « agile », dans le sens où il sera permis d'y ajouter des fonctionnalités au fur et à mesure sans trop de difficulté.

Cette nouvelle application permet aux différentes équipes de l'ISP d'avoir une vue globale sur plusieurs thématiques. Dans cette application, se trouvent :

- Un onglet « formation » : qui permet d'avoir une vue sur les formations des bénéficiaires, qu'elles soient déjà suivies ou en cours
- Un onglet « accompagnement » : qui permet de déterminer dans quelle étape du parcours d'insertion se trouve le citoyen suivi à l'ISP
- Un onglet de « suivi » destiné aux collaborateurs ISP et qui leur permet de vérifier les avancées des citoyens bénéficiaires qu'ils suivent ;
- La liste des emplois d'insertion proposés par les sociétés partenaires.

Le développement de l'application a été poursuivie en 2023 et est désormais utilisée par les travailleurs du département de l'Insertion Socio Professionnelle.

En 2024, un module de statistiques a été créé à l'intérieur de cette outil, afin de fournir des informations fiables à la direction du Centre ainsi qu'au Conseil de l'Action Sociale.

¹³ ISP

5. Go4choice

Go4choice est un dispositif de détermination de projets professionnels pour les jeunes qui ne sont ni à l'emploi, ni en formation.

Ce dispositif s'articule autour de **deux partenariats** : *NicetoNEETyou* et *Art2Work*. La finalité de ce dispositif est d'élargir le réseau professionnel et de recourir à des **partenaires externes spécialisés dans les ateliers de détermination de projet adapté au public jeune**.

Il s'agit d'offrir au jeune une forme de **coaching professionnel**, par le biais d'une approche spécifique à ses besoins, de fournir un temps d'accompagnement suffisant et de permettre aux professionnels de partager leurs bonnes pratiques avec les jeunes.

Ceux-ci sont amenés à rencontrer d'autres jeunes qui sont également dans la même situation. Des liens d'amitié se créent, un réseau se met en place, la motivation, l'entraide sont des éléments qui reboostent le jeune dans son parcours.

La mise en place concrète de leur projet et le soutien régulier des coaches permettent de remobiliser les jeunes dans leurs parcours. Les évaluations et les feedbacks des jeunes à propos de ces accompagnements sont très positifs. Ils ressortent de ces modules avec un projet clair et une envie de mener à bien celui-ci.

Depuis 2021, le département de l'insertion socio-professionnel a accompagné :

- **27 jeunes** vers *Art2Work*
- **45 jeunes** vers *Nice to meet you*
- **41 jeunes** vers *Duo For a Job – Mentorat*



6. Le travail en insertion

Les emplois d'insertion^[1] permettent à des personnes bénéficiaires du revenu d'intégration ou de l'aide sociale équivalente de trouver un emploi. Le CPAS de Schaerbeek, par l'entremise du département de l'Insertion Socio Professionnelle a pour mission d'accompagner les usagers par la voie la plus directe vers un emploi durable et de qualité.

Le contexte sanitaire en 2020 et en 2021 a été particulièrement peu propice à l'augmentation du nombre de travailleurs en emploi d'insertion. Malgré tout nous sommes un des seuls CPAS à avoir maintenu les possibilités d'engagements pendant la période du premier confinement et nous avons pu maintenir le lien avec nos partenaires en essayant de les soutenir au mieux dans la recherche de moyens humains pour maintenir à flot leur propre structure impactée.

Depuis 2021 tous les CPAS de Belgique se sont retrouvés confrontés à une baisse élevée de candidats prêts à accéder à l'emploi, probablement due principalement, mais pas uniquement, à l'indexation des revenus d'intégration et d'autres prestations sociales, qui n'a pas été accompagnée d'une adaptation équivalente des salaires minimums.

Année	Nombre d'engagements en emploi d'insertion	Moyenne d'engagements/mois
2019	365	30
2020	290	24
2021	391	32
2022	308	26
2023	270	23
2024	260	26

Durant toute la mandature, ce sont près de 2000 citoyens schaarbeekoïses qui ont trouvé un travail en insertion et qui ont été accompagnés par les job coachs du département de l'insertion socio professionnelle.

Le CPAS de Schaerbeek fait partie des CPAS bruxelloïses ayant connu le moins de diminution d'engagements en contrat d'insertion.

^[1] Dans la région bruxelloïse, le terme « emploi d'insertion » se réfère aux contrats visés à l'article 60, § 7 de la loi des CPAS, qui permet d'offrir un emploi à des bénéficiaires du revenu d'intégration ou de l'aide sociale équivalente : « Lorsqu'une personne doit justifier d'une période de travail pour obtenir le bénéfice complet de certaines allocations sociales ou afin de favoriser l'expérience professionnelle de l'intéressé, le centre public d'action sociale prend toutes les dispositions de nature à lui procurer un emploi. Le cas échéant, il fournit cette forme d'aide sociale en agissant lui-même comme employeur pour la période visée »

7. Engagement d'un prospecteur « partenariats »

Ce prospecteur a été engagé en mai 2020 pour conclure de nouveaux partenariats en lien avec les besoins des travailleurs en insertion.

Suite à l'attribution par la Région bruxelloise d'une enveloppe budgétaire majorée pour l'économie sociale, nous permettant de privilégier des partenaires reconnus et mandatés « économie sociale », la prospection et la mise en place de partenariats se concentrent essentiellement sur la recherche de partenaires répondant aux critères de l'économie sociale depuis mars 2021.

Pour l'année 2021, le CPAS a conclu 23 nouveaux partenariats dont 10 pour des partenaires ayant le mandatement en économie sociale. En 2022, 16 partenariats ont été conclus et en 2024, 27 autres partenariats ont été conclus.

La majorité des demandes proviennent du secteur privé. Nombreux partenaires sont avant tout intéressés par du personnel « bon marché » et ne prennent pas forcément conscience de l'investissement à offrir en termes d'accompagnement des travailleurs en insertion.

8. Formations certifiantes

Les personnes en emploi d'insertion sont accompagnées dans le développement de leurs compétences. La loi prévoit que chaque travailleur doit bénéficier d'un « plan d'acquisition de compétences » afin de définir les compétences à développer pour la construction du projet professionnel du travailleur. Les travailleurs sont, en fonction de leurs besoins, orientés vers la validation des compétences et/ou vers des formations. Il est à noter que la validation des compétence n'existe pas dans tous les secteurs d'activité. Le CPAS de Schaerbeek oriente principalement vers les formations d'agents d'accueil, employé admin, aide cuisinier en collectivité.

Dans le cadre du Plan d'Acquisition des Compétences mis en place en 2020, les CPAS peuvent prendre en charge les frais de formation pour soutenir le développement des compétences des citoyens bénéficiaires en emploi d'insertion via une subvention.

Le Plan d'Acquisition des Compétences permet de définir avec le bénéficiaire de l'emploi d'insertion tant les compétences à acquérir en lien avec l'emploi occupé que les compétences nécessaires pour son projet professionnel à plus long terme qui peut donc être différent de l'emploi occupé.

III. LA MODERNISATION DU CPAS DE SCHAERBEEK

1. L'évolution du Département de l'Émancipation Sociale

Le département de l'Émancipation Sociale (DES) représente le *core business* du CPAS de Schaerbeek, du fait des missions légales prévues par la loi organique. En effet, c'est dans ce département que les demandes d'aides sociales sont introduites par les citoyens bénéficiaires schaerbeekois auprès des assistants sociaux.

Depuis le début de cette mandature, ce département a connu de **profondes transformations** destinées à garantir un service de qualité aux citoyens bénéficiaires, tout en offrant aux équipes un cadre de travail qui favorise le développement de leurs compétences. L'organisation structurelle du travail au sein de ce département a été repensée et les transformations se sont implémentées de manière **progressive**.

En 2021, un parcours de formations pour les « nouveaux entrants » du département a été constitué, afin de favoriser l'intégration des nouveaux travailleurs et de leur donner un niveau d'expertise suffisant pour satisfaire aux exigences du Centre.

En 2021, une collaboration entre départements a débuté pour tenter une objectivation de la charge de travail des assistants sociaux. Cela a permis la création du « nouveau baromètre social »¹⁴.

Les années 2022 et 2023 ont été celles de la consolidation de la nouvelle architecture du département de l'émancipation sociale, grâce à l'implémentation :

- D'un **nouvel organigramme du département** : afin de promouvoir une plus grande transversalité entre les travailleurs et viser à décroiser les services sociaux et administratifs
- **D'une nouvelle architecture liée au parcours des aides sociales** : afin de traiter de façon plus efficace les dossiers sociaux, tant pour les citoyens que pour les travailleurs.
- **De réunions structurelles** : afin d'améliorer les échanges d'informations entre les nombreux collaborateurs du DES, de parfaire la transmission des nouveautés aux équipes, de renforcer l'implication des travailleurs et la transversalité entre les services. Il a également été décidé en 2023 de mettre en place des réunions « thématiques transversales » entre services ainsi qu'au sein des équipes.
- **Des rencontres « Social Dating »** : qui sont des moments de rencontres entre travailleurs du CPAS, afin de leur permettre de prendre connaissance de l'existence de ressources internes qui peuvent jouer un rôle de relais pour les citoyens bénéficiaires qu'ils accompagnent.

¹⁴ Voir p. 41

2. La mise en place d'un service de contrôle interne

En juin 2022, le CPAS de Schaerbeek s'est doté de son tout premier système de contrôle interne avec comme pour missions principales :

- De garantir à l'administration un niveau de maîtrise organisationnelle et d'insuffler une culture de l'excellence.
- D'offrir aux différents départements et organes décisionnels, le support et l'accompagnement nécessaires afin d'atteindre leurs propres objectifs et ceux du centre.

Un état des lieux complet lié à la maîtrise organisationnelle et aux mesures de gestion a d'abord été dressé, à la suite de quoi un plan d'action a été adopté autour de **quatre thèmes prioritaires** :

- La gestion des objectifs, processus et risques des activités quotidiennes du CPAS
- Le monitoring, en ce compris les outils, méthodes et rapports de suivi et de pilotage
- La gestion des ressources humaines, et plus particulièrement le transfert des connaissances et la formation
- La gestion financière et plus spécifiquement l'utilisation efficace de nos ressources et la fiabilité des informations disponibles

Un plan d'action sur 3 ans a été adopté, en veillant au caractère progressif et intégré des différentes dispositions retenues¹⁵.

Soulignons les principales réalisations du service de contrôle interne :

- Outre les outils d'analyse de maturité et le guide méthodologique, le plan d'action constitue indéniablement un des livrables les plus importants de notre système de contrôle interne, puisqu'il concentre, à lui seul, l'ensemble des actions de maîtrise identifiées pour l'avenir ;
- Avec le support des membres de la Process Community, créée à cet effet, une série de départements du CPAS ont travaillé sur les processus propres à chaque service. Le service personnes âgées et hébergement en maison de repos est le premier à avoir finaliser la documentation relative au contrôle interne. Notons que ce travail s'accompagne également d'un exercice de mise à jour des inventaires des processus, des matrices RACI¹⁶ et des mesures de contrôle associées aux risques les plus significatifs.

Pour terminer, il convient de mentionner qu'une seconde itération sera initiée pour la période 2025 à 2027, et ce afin de réexaminer le niveau de maîtrise organisationnelle atteint durant cette première phase, d'ancrer durablement la culture du contrôle interne au sein de notre administration et de poursuivre nos efforts pour parachever nos objectifs.

A l'issue de chaque année, un rapport annuel du contrôle interne est présenté au Conseil de l'action sociale, afin de permettre à cet organe d'exercer ses prérogatives, notamment de veiller à la bonne exécution du système de contrôle interne au sein de notre administration, et d'en assurer le suivi.

¹⁵ Actions de remédiation et de maîtrise

¹⁶ Matrice des rôles et responsabilités par tâche/activité

3. Culture « projets »

De plus en plus d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées, font le choix de la "gestion de projets" comme mode de fonctionnement pour gérer une partie croissante de leurs activités. Une certaine prise de conscience est faite au niveau de la direction de ces organisations de l'efficacité de ces méthodes : agilité accrue, recentrage sur les besoins des usagers ou utilisateurs, durées des projets raccourcies, etc.

Depuis 2020, les CPAS ont été amenés à travailler en mode « projet » en raison de l'obtention de nouveaux subsides et des nouvelles missions imposées par différents niveaux de pouvoir.

Le mode projet présente **trois intérêts majeurs** :

1. **Gagner en efficacité** : le mode projet assure de maîtriser trois paramètres concurrents : les délais, les coûts et la qualité.
2. **Croiser les compétences** : l'objectif d'un projet requiert de faire appel à des compétences de collaborateurs issus d'horizons variés.
3. **Bénéficier au management** : étant donné sa durée limitée dans le temps, et parce qu'il propose un objectif souvent plus concret et à plus court terme que les activités récurrentes, le mode projet est davantage source de motivation et d'implication pour les collaborateurs. Il permet également de confier des responsabilités à des membres de l'équipe projet moins habitués à en avoir sans le cadre du management hiérarchique.

Pour travailler en mode projet de façon efficace, il est nécessaire tant de **cadrer** les étapes et les rôles liés à la gestion des projets, que de disposer de ressources en termes de personnels au sein d'une équipe projet.

Le CPAS de Schaerbeek souhaitait depuis déjà quelques années se professionnaliser en matière de gestion de projets, et avait souhaité mettre en place une équipe qui se consacre essentiellement à la gestion de projets.

Ce sera chose faite en 2025, grâce à la création d'un service « projets » qui travaillera essentiellement à la gestion des projets transversaux du CPAS de Schaerbeek.



4. Adoption d'une politique de sécurité de l'information¹⁷

Le CPAS de Schaerbeek fait partie du réseau des institutions de la sécurité sociale géré par la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS). Toutes les institutions de ce réseau ont adopté une **méthodologie commune** relative à la sécurité et à la confidentialité de l'information.

La PSI constitue la norme interne de référence en matière de sécurité de l'information et de protection des données à caractère personnel. Elle est conforme aux standards internationaux en matière de sécurité de l'information (ISO 27001), aux normes imposées par la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale ainsi qu'au règlement général sur la protection des données (RGPD) et aux normes en matière de cybersécurité (loi NIS-2).

La politique de sécurité de l'information est **un instrument normatif** qui

- Fixe le cadre, les principes ainsi que les objectifs à atteindre
- Établi les rôles et les responsabilités dans le domaine.

A l'heure actuelle, les menaces informatiques qui planent sur les systèmes sont de plus en plus sophistiquées et évoluent constamment. Sans une PSI efficace, il serait difficile pour le CPAS de Schaerbeek, voire impossible de coordonner et d'appliquer des mesures de sécurité optimales. Ces mesures visent à assurer, en particulier, la continuité des services. En effet, en cas de panne, d'attaque ou d'incidents quelconques des outils informatiques, le CPAS doit s'assurer que les informations dont il dispose ne soient pas endommagées, perdues, volées ou inaccessibles pendant une longue période.

Le projet de politique de sécurité de l'information du CPAS, élaboré par la déléguée à la protection de données¹⁸ et conseillère en sécurité de l'information¹⁹ en collaboration avec le Département IT, a été soumis au Conseil de l'Action Sociale en juin 2024.

La PSI établit une structure organisationnelle pour la gestion décentralisée de la sécurité de l'information, adaptée à la structure interne du CPAS ainsi qu'aux ressources matérielles et humaines dont il dispose.

Un Comité de la sécurité de l'information²⁰ s'est réuni pour la première fois en août 2024 au CPAS de Schaerbeek. Il détient les fonctions générales de coordination, orientation et supervision de toutes les activités concernant la mise en œuvre de la PSI.

¹⁷ Aussi appelée PSI

¹⁸ DPO

¹⁹ CISO

²⁰ CSI

5. Implémentation d'indicateurs

La nécessité de structurer la production et le traitement des indicateurs sociaux au CPAS de Schaerbeek s'est fait sentir pendant la crise sanitaire, une période où il était crucial de comprendre, à travers des données fiables, la situation et les orientations futures. C'est à cette même période que le SPP Intégration sociale a instauré une collecte mensuelle d'indicateurs auprès de tous les CPAS de Belgique.

Pour remédier à cette situation, un vaste chantier a été initié en 2020 au CPAS de Schaerbeek, menant à la création d'une **plateforme informatique interne**, accessible uniquement à certaines fonctions de management. Cette plateforme génère désormais automatiquement de nombreux indicateurs répartis selon le modèle des KPI (Key Performance Indicators ou indicateurs clés de performance).

Ces indicateurs permettent de suivre en temps réel les objectifs et les performances de notre Centre. De même, la réorganisation de l'Action Sociale a conduit à élaborer une série d'indicateurs, afin qu'ils soient utilisés par les équipes et les collaborateurs comme des leviers aux décisions et fassent ainsi partie de notre nouvelle « culture d'entreprise ».

En 2021, **quatre types de Tableaux de bords** ont vu le jour au sein du CPAS :

- **Le « Managment Cockpit »** : tableaux de bords utilisés principalement par le comité de direction et le comité stratégique afin de pouvoir prendre des décisions sur les axes de gestion et gérer les priorités de l'institution
- **Tableaux de bords KPI** : tableaux de bords utilisés principalement par les responsables de pools et d'équipes afin de faire le suivi des travailleurs et de vérifier le bon fonctionnement général du travail des équipes (ex : gestion retards traitements,)
- **Tableaux de bords travailleur social** : tableaux de bord pour permettre aux travailleurs sociaux de gérer quotidiennement leur charge de travail
- **Reporting automatique et occasionnel** : fichiers prédéfinis et rafraîchis automatiquement à destination des demandeurs (chefs d'équipe, directeurs)

Le CPAS de Schaerbeek a poursuivi en 2022 et 2023 dans l'adoption de nouveaux outils de reporting et de pilotage dans ses pratiques managériales avec des initiatives concrètes telles que ;

- L'implémentation d'un nouvel outil de monitoring stratégique, Strat&Gov, permettant d'assurer le suivi de l'ensemble des objectifs stratégiques du Centre
- L'instauration d'une nouvelle discipline en termes de reporting avec la production et la présentation de rapports annuels d'activité pour tous les départements. En ce compris, une revue détaillée des objectifs atteints (ou non-atteints) ainsi qu'une analyse SWOT reprenant les forces, faiblesses, opportunités et menaces.
- La mise en place de reporting trimestriels, présentés en comité de direction (CODIR), relatifs aux finances, au contrôle interne, aux développements informatiques, etc.

6. Elaboration d'un baromètre social optimisé

Le baromètre social est un outil utilisé par le CPAS de Schaerbeek pour quantifier un certain nombre de données spécifiques aux publics accompagnés et aux aides proposées par les travailleurs sociaux aux personnes les plus vulnérables.

Jusqu'en 2020, le CPAS de Schaerbeek ne disposait pas d'un véritable système de suivi. Bien que des statistiques étaient produites et analysées périodiquement par différents services internes au Centre, celles-ci étaient générées en fonction de besoins spécifiques. Dans les faits, ces données manquaient d'harmonisation et ne s'inscrivaient pas dans un cadre global de pilotage de l'action sociale et de suivi des résultats.

Dans ce contexte, il était souvent difficile, voire impossible, d'obtenir des chiffres précis sur le nombre de personnes aidées par le CPAS, faute d'indicateurs clairs, comme le « nombre de bénéficiaires », ou de procédures de calcul uniformes. Sa principale nouveauté repose sur la prise en compte des citoyens bénéficiant d'une aide ponctuelle et non plus, comme précédemment, uniquement des CB percevant un revenu d'intégration sociale ou aide équivalente au revenu d'intégration sociale.

Un « baromètre social » a donc été développé, permettant de quantifier et de rendre visible, de manière tout à fait anonyme, notre public et ses principales caractéristiques²¹. L'objectif de ce baromètre est d'obtenir une meilleure visibilité sur ce que le CPAS offre comme aides. Ce baromètre social s'inscrit dans une nouvelle approche appelée « culture des chiffres », qui vise à définir des protocoles internes menant à la production de statistiques et d'indicateurs. Il permet d'avoir une vue sur l'évolution du nombre de dossiers et donc de l'activité du Centre.

Depuis la mise en place de ce baromètre social, ses résultats sont présentés au Conseil de l'Action Sociale au moins deux fois par an, ou à chaque demande du CAS ou de la commune.

La mise en place de ce système de suivi innovant, reposant sur les KPI et le baromètre social, a marqué un tournant décisif dans la gestion des actions du CPAS de Schaerbeek. Grâce à cette infrastructure numérique, le Centre peut disposer désormais d'une vision précise et actualisée de son public et de l'efficacité de ses actions.

Ce système contribue à une meilleure prise de décision stratégique et à une plus grande transparence envers les instances décisionnelles. En se dotant de ces outils, le CPAS s'est également aligné sur les meilleures pratiques en matière de gestion sociale.

²¹ Ce baromètre permet à tout moment de répondre à des questions spécifiques, telles que : En mars 2024, combien de personnes, y compris les bénéficiaires indirects (famille), ont été aidées par le CPAS ? Combien de personnes ont bénéficié d'un revenu d'intégration en 2023 et en 2019, c'est-à-dire avant la pandémie ?, ...

7. Gestion électronique des assemblées

L'antichambre est le service chargé, entre autres, de rédiger les procès-verbaux des différents organes délibérants du CPAS de Schaerbeek²² et de les transmettre aux autorités de tutelle²³ conformément à la législation.

Avant 2018, tous les documents administratifs qui étaient présentés devant les organes décisionnels du CPAS de Schaerbeek l'étaient sous format papier. Cela impliquait une charge considérable pour le service de l'antichambre, en termes d'impression, de photocopies et d'envois de courriers aux responsables politiques des différents organes.

Le CPAS de Schaerbeek avait fait, dès 2018, le choix de faire circuler de manière virtuelle les documents devant les organes délibérants et a choisi, pour ce faire, le logiciel BOS qui est un logiciel qui permet de préparer et finaliser les réunions des instances décisionnelles du CPAS de Schaerbeek. L'objectif de ce projet était de permettre une simplification administrative, afin de l'étendre à tous les organes décisionnels et tous les comités du CPAS. Cela a généré un gain de temps pour les collaborateurs ainsi qu'une diminution de notre empreinte écologique.

L'informatisation des séances des organes délibérants s'est réalisée en plusieurs étapes :

- En 2019, la mise en place de BOS s'est achevée pour les séances du Conseil de l'action sociale et du Bureau Permanent ;
- En 2021, ce sont les comités de l'insertion socio professionnelle, le comité Personnes Âgées, que le comité de Concertation ainsi que le comité « dossier » qui ont été intégrés dans BOS ;
- En 2021, le logiciel *BosXchange* a été mis en place. Cette plateforme permet désormais d'envoyer électroniquement les décisions prises par les organes délibérants du CPAS aux autorités de tutelle ;
- En 2022, ce sont les comités auditions ainsi que le comité thématique qui y ont fait leur entrée.

8. Gestion électronique des PIIS

Les Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS) sont une forme de contrat prévu par la réglementation afin de permettre aux CPAS d'encadrer les parcours des citoyens bénéficiaires. Le PIIS est un outil dynamique, qui évolue avec le citoyen bénéficiaire. Celui-ci peut signer plusieurs PIIS simultanément²⁴.

Conformément à ce qui est était prévu en début de mandature, dans le programme de politique générale 2019-2024, le CPAS de Schaerbeek a :

- Intégré la gestion des PIIS²⁵ dans son logiciel social ;
- Élaboré des indicateurs afin de permettre aux managers de suivre les citoyens bénéficiaires qui entrent dans les conditions pour signer un PIIS et les PIIS pour lesquels les évaluations ne sont pas effectuées dans les temps.

22 Conseil de l'action sociale, bureau permanent, comité personnes âgées, comité insertion socio-professionnelle, comités thématiques, ...

23 On parle ici de la tutelle exercée par la commune de Schaerbeek et la Région Bxl Capitale sur le CPAS de Schaerbeek

24 PIIS logement, PIIS études, PIIS travail, ...

25 bilan social, PIIS, évaluation

9. La Gestion Électronique des Documents (GED)

L'objectif de l'implémentation au CPAS de Schaerbeek d'une GED efficace était d'optimiser les traitements des dossiers, de diminuer les copies papier qui surchargent les différents départements et de réaliser des économies et des gains en termes d'efficacité.

C'est, avec l'informatisation des séances des assemblées, la deuxième plus grosse avancée du CPAS de Schaerbeek en termes de numérisation.

La gestion électronique des documents du CPAS de Schaerbeek s'est réalisée par étapes :

- En 2019, les **PIIS ont été numérisés** ainsi que les dossiers de **contentieux judiciaires** ;
- En 2020, à la suite du confinement et à l'imposition du télétravail pour tous, le déploiement de la GED aux dossiers sociaux a été rendue prioritaire afin de disposer, à terme d'un dossier social numérique complet ;
- En 2021, a démarré la **numérisation et l'archivage des documents sociaux**, via les logiciels prévus à cet effet ;
- En 2023, les **dossiers des services hébergements, énergie, logement et participation sociale** sont entrés dans le processus de numérisation.

En parallèle, le logiciel de découpage des mails (CUTME), qui avait atteint certaines limites, et a été redéveloppé (CUTMAIL) pour répondre aux nouveaux besoins apparus entretemps, comme l'augmentation du nombre de mails traités.

Depuis 2023, un **nouveau logiciel dénommé VALCOM** a également été développé afin de rendre possible l'organisation des sous-comités du service social par voie électronique. L'objectif de ce logiciel est de rendre possible la prise de décision par voie numérique, pour les membres des organes compétents en matière d'aide sociale individuelle²⁶, tout en réalisant un allègement de la charge administrative liée aux traitements des dossiers ;

- En 2024, c'est le **département de l'insertion socio-professionnelle** qui est entrée dans la GED. Cette année nous avons également poursuivi le développement du logiciel VALCOM.

Dans les années à venir, le CPAS de Schaerbeek compte poursuivre le déploiement de la gestion électronique des documents **en se concentrant sur les documents sortants** qui seront envoyés électroniquement aux usagers, afin de :

- Gagner en efficacité
- Réduire l'empreinte écologique ainsi que le temps d'attente pour les usagers
- Et réaliser des économies financières liées à la diminution de courriers papier.

²⁶ L'organe compétent est dénommé le sous-comité du service social

10. A la recherche de financements alternatifs

Le recrutement d'un subsidiologue au sein du CPAS de Schaerbeek avait été motivé par la volonté du Conseil de l'Action Sociale de permettre au CPAS de rechercher des fonds publics ou privés extérieurs afin de soutenir financièrement les actions courantes du CPAS, ou de permettre le financement de nouveaux projets et d'assister l'administration pour les montages de dossiers de candidatures.

Voici les étapes et les réussites constatées depuis l'arrivée du subsidiologue en 2022 :

1. En amont, il a été nécessaire de déterminer plus précisément les contours de la mission du subsidiologue et de mettre en place une collaboration avec les autres départements du Centre ;
2. En termes de succès, le CPAS a pu obtenir différentes subventions comme par exemple JACEM, les deux vélos cargos de nos Maisons de repos, l'EPN, le projet MIRIAM, ainsi que les projets liés à la rénovation ou la consommation énergétique des biens du patrimoine immobilier du CPAS de Schaerbeek. Une belle collaboration s'est instaurée avec les départements du CPAS afin de permettre la centralisation des informations nécessaires à la rédaction des appels à projet ainsi que la prise en charge d'une grande partie de la justification des subventions ;
3. Enfin, le subsidiologue a également permis d'obtenir plusieurs « Quick Wins », tels que des dons de matériel pour l'Espace Public Numérique, des abonnements internet à des prix inférieur au tarif social via Telenet, le partenariat avec GoodstoGive ;
4. Cette fonction s'est focalisée également sur des dossiers de plus long terme tels que la rénovation de la maison de repos Albert De Latour et de notre patrimoine de logements, le financement de l'EPN sur le long terme.

Grâce à l'action combinée du subsidiologue et des services de l'administration du CPAS de Schaerbeek, plus d'1.500.000 euros ont été récoltés pour financer de multiples projets du CPAS de Schaerbeek.

11. Actions implémentées du fait de la situation financière

En juin 2023, à l'occasion des travaux préparatoires de la clôture du compte de l'année 2022, le CPAS de Schaerbeek a constaté des manques à gagner financiers importants sur les années comptables 2017 à 2023. Le Centre, représenté par son Conseil de l'Action sociale et son Comité de direction, a rapidement mis en place une série d'actions afin de comprendre les origines de ces manquements comptables, de connaître les montants exacts liés à ceux-ci et de prendre des mesures pour éviter qu'une telle situation ne se reproduise à l'avenir.

Un groupe de travail piloté par le service de contrôle interne a été constitué afin de mettre en place certaines solutions structurelles pour circonscrire les manquements identifiés. Ce groupe de travail est composé des directeurs des principaux départements concernés par l'optimisation de ces processus métiers²⁷. Les objectifs affichés du GT ont été notamment de :

- procéder à une analyse détaillée sur les enjeux et impacts relatifs aux dysfonctionnements.
- Renforcer les processus clés de paiement, de facturation, de récupération et de comptabilisation,
- Développer de nouveaux outils de monitoring et de contrôle de l'ensemble des workflows,
- renforcer les compétences techniques pour mieux former les équipes en charge de ces matières.

En ce qui concerne l'optimisation des processus métiers relatifs à la prise en charge sociale et financière des citoyens bénéficiaires, un groupe de travail - piloté par le service de contrôle interne - a permis de mettre en place des actions de maîtrise structurelles, telles que ;

- L'optimisation des processus clés en lien avec le paiement, la facturation, la récupération et la comptabilisation des aides sociales et financières ;
- La simplification et digitalisation des tâches et activités « à risque » et ce à travers le développement de nouveaux applicatifs métiers²⁸.
- La mise en place de nouveaux outils de monitoring et de contrôle de l'ensemble des workflows associés, afin de signaler à temps toutes formes d'anomalie en lien avec ces processus.

Grâce à cette analyse interne, menée en étroite collaboration avec la commune de Schaerbeek, la Région et la Fédération des receveurs, le Centre est parvenu à déterminer le montant exact de ces manques à gagner. Pour rétablir un équilibre budgétaire, la commune ainsi que le CPAS de Schaerbeek ont été tenus de réaliser un plan triennal d'économie pour les années 2024 à 2026, ce qui a permis aux autorités communales d'obtenir un prêt du Fonds régional bruxellois de refinancement des trésoreries communales (FRBRTC).

En 2024, le CPAS de Schaerbeek a réalisé un audit externe des processus de paiement et de récupération, destiné à compléter la mise en place des pistes d'amélioration et, in fine, à garantir le fonctionnement optimal du département financier. C'est l'ERAP²⁹ qui a encadré cet audit externe, au terme duquel des recommandations ont été transmises au niveau organisationnel et financier.

Il appartiendra au prochain Conseil de l'Action Sociale (qui se formera durant la mandature 2025 – 2030) de mettre en œuvre ces recommandations afin de renforcer la qualité de gestion financière du CPAS de Schaerbeek.

²⁷ Ce groupe de travail était composé de la direction Financière, Budget & Contrôle de gestion, Émancipation sociale et direction Informatique.

²⁸ Citons à titre d'exemple : la gestion des mutations, la gestion des régularisations comptables, la gestion des récupérations auprès du ministère, la gestion des réconciliations comptables, etc.

²⁹ École régionale d'administration publique

12. Conservation des archives

De façon générale, la durée de conservation des documents administratifs est régie par les Archives générales du Royaume. Pour tous les documents administratifs pour lesquels la loi ne prévoit aucune durée de conservation, il appartient aux administrations publiques de prendre des décisions quant à leurs durées de conservation effective.

Le CPAS de Schaerbeek a décidé de mettre en place un projet pour repenser la conservation de ses archives. En 2023, le projet a **démarré** par une phase exploratoire.

En prenant appui sur les dernières avancées en matière de GED³⁰ et de contrôle interne, l'objectif direct de ce projet est **d'améliorer l'efficacité des flux documentaires** ainsi que la gestion de l'information contenue dans ceux-ci ³¹

La méthode est basée sur les outils existants au CPAS de Schaerbeek³² et sur la collaboration avec les services concernés et les parties prenantes, sollicitées à bon escient³³.



La réflexion est empirique et a pour objet :

- de dégager de meilleures pratiques pour les processus et services concernés, par exemple qui conserve quel document et sous quelle forme dans ce processus
- mais aussi d'établir des principes transversaux qui seront remontés au comité de direction (ex : dans tout le CPAS, ce type de document doit être scanné/ne doit plus être scanné).

Il est prévu que la méthode s'enrichisse progressivement des expériences et des acquis des premières analyses et recommandations.

Le projet a démarré en 2024 par l'analyse de deux processus spécifiques : la demande de commande externe³⁴ et l'admission avec prise en charge d'un nouveau résident dans une de nos maisons de repos. Il s'agit d'un projet **transversal** du CPAS de Schaerbeek, qui se mettra en place de façon progressive durant **la prochaine mandature**.

³⁰ Gestion électronique des documents

³¹ ce qui notamment diminuera le coût financier et l'espace occupé en termes d'archives, et augmentera la sécurité juridique, par exemple en identifiant mieux où sont les informations et qui en est responsable

³² comme les BPMN

³³ contrôle interne, DPO, service juridique, etc..

³⁴ du besoin d'un service jusqu'au paiement d'une facture

13. Externalisation des serveurs

En 2022, le CPAS de Schaerbeek disposait d'une petite salle de serveurs qui n'était plus adaptée à l'augmentation des données. Il a donc été décidé d'externaliser nos serveurs de production, afin de les transférer vers le Data Center Régional de Paradigm pour des raisons de sécurité et de continuité de services.

En effet, en cas de panne, d'incident quelconque ou d'attaque informatique, nous devons nous assurer que les informations dont nous disposons ne soient pas endommagées, perdues, volées ou inaccessibles pendant une longue période.

En 2023, voici les actions qui ont été mises en place en lien avec l'externalisation des serveurs :

- 39 serveurs de production ont été déplacés et reconfigurés vers le Data center régional sur les 43 serveurs de la production ;
- Toutes les applications du CPAS de Schaerbeek³⁵ ont été déplacées au Data center régional ;

Les sauvegardes sont effectuées au Data center régional et l'intégrité des données est assurée par le système de sauvegarde de la région Backup Online (Carbonite) ;

Pour une raison d'économie, 40 serveurs de développement ont été conservés au sein du bâtiment administratif du CPAS de Schaerbeek ;

Le CPAS bénéficie de l'assurance Operating System Microsoft du Data center régional, ce qui nous permet d'économiser l'achat de licence pour notre parc de production pour les 39 serveurs.

³⁵ Sociabili, Pégase comptabilité, ArnoHr, Ticketing usager,....

IV. LES RESSOURCES HUMAINES

Durant la période 2019 – 2024, le département des ressources humaines a évolué de façon significative, grâce à la mise en place d'une série de projets fondamentaux décrits ci-dessous.

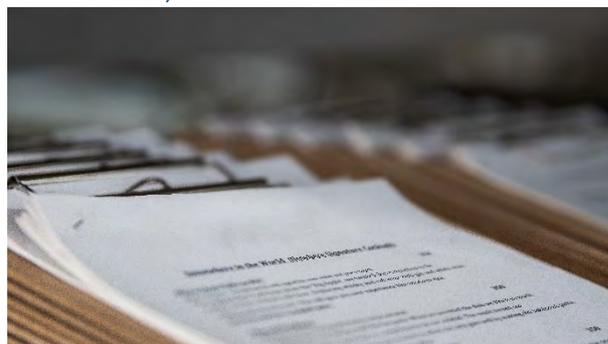
1. Actualisation du règlement de travail

Le règlement de travail du CPAS de Schaerbeek datait d'une **dizaine d'années** et était donc devenu obsolète : de nouvelles pratiques professionnelles ont été mises en place dans le centre et de nouvelles législations sont entrées en vigueur.

Afin d'en faciliter la lecture et l'application pour tous les travailleurs, il était devenu nécessaire de réviser ce document important.

Le chantier de réactualisation du règlement de travail a démarré dès 2021, et s'est fait en bonne collaboration avec l'administration de la commune de Schaerbeek.

Ce projet important et minutieux a duré plus d'une année. Il a été soumis à la concertation sociale lors de l'automne 2022 et est entré en vigueur en **mai 2023**.



2. Réécriture du statut pécuniaire

Après avoir terminé la réécriture du règlement de travail, le CPAS de Schaerbeek a entamé la révision du statut pécuniaire.

A l'instar de toute administration, le CPAS dispose d'un statut administratif, qui a vocation à fixer les conditions de recrutement et d'avancement des agents dans leur carrière, et d'un statut pécuniaire qui fixe les règles relatives à la rémunération des membres du personnel.

Ces documents devaient être révisés, afin de les rendre conforme à la réglementation en vigueur et d'organiser, à terme, des examens de nomination et de promotion des travailleurs statutaires.

Le CPAS de Schaerbeek compte actuellement moins de 10% de statutaires et il était donc urgent d'entamer cette révision. Depuis le mois de mars 2023, la réécriture du statut pécuniaire est piloté par le service juridique et service des ressources humaines du CPAS de Schaerbeek. Ce travail de réécriture est mené en collaboration avec la commune de Schaerbeek et les représentations syndicales.

A l'heure de l'écriture de ce bilan, le processus de validation est toujours en cours. Il est attendu que le nouveau statut pécuniaire entre en application le 1^{er} avril 2025.

La dernière étape sera la réécriture du statut administratif, qui démarrera durant le premier trimestre de l'année 2025.

3. Les évaluations

Le cycle d'évaluation est un processus de gestion du personnel axé sur la qualité du service ainsi que sur le développement et l'épanouissement personnel de chaque travailleur. Les évaluations visent à réaliser un **suivi des prestations** et à favoriser le dialogue et la collaboration entre le collaborateur et son responsable hiérarchique fonctionnel.

Le cycle d'évaluation est axé sur un dialogue constructif entre le collaborateur et son manager, avec comme base objective d'échange en début de cycle, la description de la fonction qui reprend tant les missions et tâches du travailleur, que les compétences comportementales nécessaires à l'exercice de sa fonction.

A. Mise à jour des descriptions de fonction

Pour que le CPAS de Schaerbeek puisse évaluer de façon systématique et harmonisée ses travailleurs, il a fallu en amont, pour le département des ressources humaines, mettre à jour les descriptions de fonction des collaborateurs. De 2018 à 2021, un chantier conséquent a été mis en place à cet effet.

Les descriptions de fonction sont composées notamment du profil de compétences techniques et génériques et sont utilisées de manière dynamique dans le cadre du cycle d'évaluation. En effet, elles confèrent aux travailleurs une vision de leurs responsabilités et de ce qui est attendu d'eux par leurs managers, dans le cadre de l'exercice de leurs missions. Elles constituent également la base pour les mouvements de personnel comme le recrutement, la promotion et la mobilité.

En 2024 et avec l'aide de l'ERAP³⁶, le département des ressources humaines a poursuivi ce chantier relatif aux descriptions de fonctions des membres de l'administration, en identifiant pour chaque fonctions les compétences comportementales qui y sont associées, par le biais de la mise en place de différents ateliers.

B. Implémentation d'un logiciel d'évaluation

En 2021, les évaluations ont démarré en version papier, ce qui avait un certain nombre de désavantages tant pour les collaborateurs, leurs responsables, et les RH.

Talentsoft est un logiciel RH de gestion des talents qui permet d'optimiser les ressources humaines du CPAS. Cet outil permet de faciliter le suivi des cycles d'évaluation et des carrières de tous les collaborateurs.

En 2023, Talentsoft a été profondément réadapté pour permettre aux managers de démarrer les nouveaux cycles d'évaluation de leurs collaborateurs sur de bonnes bases.

Les collaborateurs disposent désormais d'une vue sur le logiciel RH, ce qui leur permet de consulter toutes les informations relatives à leur profil professionnel au CPAS de Schaerbeek, tenir à jour leur profil et leur CV, suivre et réaliser les différentes étapes de leur cycle d'évaluation de manière virtuelle.



³⁶ Ecole régionale d'administration publique

4. Les formations

Durant cette mandature, un processus lié à la détermination des valeurs du CPAS de Schaerbeek a mis en évidence les principes de bienveillance, de respect, d'équité et d'innovation, ce qui a permis de faire émerger au sein du CPAS de Schaerbeek une culture managériale reposant sur ces principes et grâce auxquels les responsables d'équipe sont devenus parties prenantes dans le bon fonctionnement des missions légales du Centre. De nombreuses formations ont ensuite proposées aux managers du centre, afin d'être alignés avec ces valeurs

Par l'utilisation de critères communs à l'ensemble du Centre, la politique de formation a pu mieux prendre en charge les besoins de formation et de coaching des collaborateurs du centre, et ce en adéquation avec leur cycle d'évaluation.

A. Adoption d'un règlement formation

La formation professionnelle permet aux agents **d'évoluer dans leur carrière** par l'élargissement de leurs compétences. Elle est une richesse et un atout indispensable pour nos équipes. Afin de garantir, d'une part, la meilleure qualité de service et, d'autre part, l'épanouissement des membres du personnel, le CPAS a la responsabilité de maintenir et d'améliorer de façon continue ses socles de compétences.

C'est la raison pour laquelle les **3 domaines** suivants sont **au cœur de la politique RH** du CPAS de Schaerbeek :

- le développement des compétences ;
- la détection des talents ;
- et l'épanouissement de ses collaborateurs tout au long de leur carrière en adhésion avec les valeurs de bienveillance, respect, équité et innovation.

Conformément aux dispositions réglementaires en matière de formation de personnel³⁷, le CPAS de Schaerbeek a adopté en 2022 **un règlement relatif au développement des compétences** des travailleurs du CPAS, actualisé en 2024. Cette réflexion sur le développement des compétences est en lien étroit avec le cycle d'évaluation, implémenté au CPAS de Schaerbeek.

Ce règlement est inspiré de ce qui est d'application dans d'autres CPAS et administrations publiques locales bruxelloises, tels que la Commune de Schaerbeek, le CPAS de Bruxelles, la Ville de Bruxelles ou encore la Commune de Jette.

Sont développés, dans le règlement, **3 grands types de formations** :

- La formation initiale
- La formation continuée
- Et formation professionnelle

³⁷ Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 04.05.2017

B. Les formations en Management

La mise en place de formations en management au CPAS de Schaerbeek s'est faite en parallèle du démarrage des cycles d'évaluation, afin de permettre d'offrir aux responsables d'équipes des connaissances spécifiques liées aux fonctions qu'ils occupent. En effet, « manager » s'apprend. Même si certains croient que les compétences managériales peuvent s'acquérir sur le tas ou sont encore le fait d'un talent inné, une formation en management est indispensable quand on devient responsable d'équipe, afin d'apprendre à mieux exercer ses responsabilités.

Durant les années 2021 et 2022, les responsables d'équipes ont été formés dans les domaines suivants :

- Communication ;
- Gestion d'équipe ;
- Gestion du temps et du stress ;
- Développement de son équipe et gestion de la diversité

En 2023, la formation au middle management s'est axée autour de 3 thématiques :

- La gestion des personnalités difficiles et des conflits ;
- La gestion du changement en tant que managers ;
- L'obtention d'outils pratico-pratiques destinés à venir en aide aux managers dans l'exercice de leurs fonctions

En 2024, les formations suivantes ont été proposées aux travailleurs :

- La communication non-violente (CNV) pour les travailleurs de 1ère ligne (steward, accueil, travailleurs sociaux, ...) ;
- Une formation sur la manière d'aborder la question de l'absentéisme, destinée à tous les managers du CPAS de Schaerbeek

En 2025, des formations transversales sur le thème de la communication seront données aux collaborateurs.

C. La formation BPMN

Le **Business Process Modeling Notation**, aussi appelé **BPMN**, est une méthode graphique de représentation des processus dans un diagramme, qui permet aux entreprises de comprendre l'ensemble des procédures « métiers » via une notation graphique et donnera la possibilité de communiquer et partager ces procédures en interne de façon standardisée. La méthode BPMN a été choisie dans le cadre du contrôle interne pour permettre au Centre de réaliser ses missions légales tout en couvrant les risques.

Comme mentionné précédemment, le CPAS de Schaerbeek s'est engagé depuis 2022 dans la mise en place d'un contrôle interne. En 2022 et 2023, le département des ressources humaines, en collaboration avec le contrôleur interne, a donc mis en place des formations BPMN à l'attention des « référents BPMN » désignés au sein des différents départements. Cette formation a permis à une vingtaine de collaborateurs du Centre de comprendre comment traduire les procédures internes en graphiques lisibles et compréhensibles par tous, et détecter ainsi les points d'amélioration à envisager dans les process.

Il existe désormais au sein du Centre une communauté formée de référents BPMN qui se rencontrent régulièrement afin de partager les résultats de leurs travaux liés aux process.

D. Le plan de développement de compétences

La motivation et le bien-être des travailleurs rendent incontournable le développement de leurs compétences professionnelles.

En 2023, le CPAS de Schaerbeek s'est fait accompagner par l'ERAP pour réaliser un plan de formations répertoriant les demandes de formations et ajustant avec cohérence, bienveillance et efficacité, l'organisation de celles-ci en fonction de différents facteurs (priorité, budgets disponibles, formations individuelles ou collectives, internes ou externes). Différents critères ont été élaborés en amont et vont permettre aux managers comme aux RH d'identifier le niveau de priorité de ces demandes de formations.

Le règlement de développement des compétences a mis en évidence que les réponses apportées aux demandes de formation peuvent être multiples, et que les apprentissages peuvent, entre autres, émerger en interne, auprès de personnes ressources capables de partager leurs connaissances dans l'une ou l'autre matière.

Dans le même ordre d'idée et après le travail effectué dans le cadre de la classification des fonctions, 2024 fut axé sur l'identification des compétences comportementales et techniques requises pour chacune des fonctions.

Soutenu par la méthodologie proposée par l'ERAP, ce travail a permis au Comité de Direction d'identifier 3 compétences fondamentales pour le Centre : agir avec intégrité et professionnalisme – coopérer – être orienté qualité et résultats.

Les descriptions de fonctions sont désormais complétées par les fiches compétences incontournables pour l'exercice de la fonction.

L'objectif institutionnel de 2025, en termes de développement des compétences, portera sur la thématique de la communication.

5. Politique d'accueil et de sortie des collaborateurs

A. Accueil des travailleurs avant leur entrée en fonction

Dès 2022, le CPAS de Schaerbeek a souhaité professionnaliser l'accueil de ses nouveaux collaborateurs.

Une réflexion avait par conséquent été menée au niveau du département des ressources humaines et a donné lieu à la mise en place d'un projet lié à l'accueil des nouveaux travailleurs afin :

- De préparer en amont l'arrivée au travail des nouveaux travailleurs
- D'améliorer leur l'installation au sein du Centre et
- De leur fournir le matériel adéquat le jour de leur arrivée (badge, adresse mail, ordinateur, téléphone, ...).

A l'origine de ce projet, une collaboration avec l'ERAP a permis de définir une stratégie RH, dans laquelle l'accueil des nouveaux collaborateurs est apparu comme une action prioritaire pour le comité de direction et les encadrants.

Les éléments suivants ont été mis en œuvre depuis 2022 :

- La fourniture de l'équipement des nouveaux employés dans leurs services, en amont de leurs arrivées ;
- Un livret d'accueil contenant toutes les informations importantes sur le fonctionnement interne de l'institution ainsi que les informations utiles et pratiques est désormais distribué aux nouveaux travailleurs avant de débiter son travail ;
- La mise en place d'un pack de bienvenue disponible pour les nouveaux collaborateurs, au moment de la signature de leur contrat de travail ;
- Un système de parrainage au sein des services a également été mis en place, afin de permettre aux nouveaux travailleurs d'être accompagnés sur le terrain par leurs pairs plus expérimentés.

B. Welcome Day

Les journées d'intégration servent à diffuser une image positive de l'entreprise et créer un impact constructif et motivant pour le nouveau collaborateur et de le soutenir dans son intégration. En effet, parfois le premier jour de travail s'accompagne d'une série d'appréhensions pour les nouveaux travailleurs.

Sous l'impulsion de la Présidente, le CPAS de Schaerbeek a souhaité mettre en place une journée d'accueil pour les nouveaux collaborateurs. En 2024, le CPAS de Schaerbeek a concrétisé ce projet en organisant un accueil institutionnel à destination des nouveaux collaborateurs, sous forme de Welcome Day !

Cette journée est l'occasion de prendre un moment pour officiellement souhaiter la bienvenue aux nouveaux collaborateurs. Elle a également pour objectif de les sensibiliser aux missions et réalités du CPAS de Schaerbeek dans sa globalité, et de leur communiquer une série d'informations transversales utiles.

La première journée de Welcome Day s'est tenue le 8 octobre 2024. Une vingtaine de nouveaux travailleurs, tous départements confondus, ont partagé une journée conviviale à cette occasion.

La première journée de Welcome Day s'est tenue en octobre 2024.

Une vingtaine de nouveaux travailleurs, tous départements confondus, ont partagé une journée conviviale à cette occasion.

Le Welcome Day a démarré par un petit déjeuner, suivi d'un mot de bienvenue de la Présidente du CPAS de Schaerbeek Sophie QUERTON et d'une présentation réalisée par la Secrétaire Générale, Amélie Vanwissen. D'autres intervenants se sont succédés durant la matinée afin d'informer les nouveaux travailleurs sur les missions transversales du CPAS de Schaerbeek.



La deuxième partie de la journée a été consacrée à la visite de deux sites importants du CPAS de Schaerbeek, que sont la maison de repos La Cerisaie, et l'antenne sociale du 22 Rogier.

Au vu du nombre de nouveaux entrants chaque mois, le CPAS de Schaerbeek envisage d'organiser quatre Welcome Day par an !

C. Les entretiens de départ des travailleurs

L'entretien de départ est un rendez-vous formel entre un collaborateur qui décide de quitter son entreprise et son employeur. Il est mené par l'employeur qui pose des questions au travailleur et essaye de comprendre les **motivations qui l'ont poussées à quitter l'entreprise**.

Depuis 2021, le CPAS de Schaerbeek a décidé de mettre en place ces entretiens de départ afin de permettre aux travailleurs de s'exprimer sur les raisons qui les ont conduit à quitter le CPAS et aussi sur leurs suggestions afin de contribuer à améliorer la qualité du travail ainsi que le bien-être professionnel de leurs collègues. Ils permettent au CPAS de Schaerbeek d'identifier les opportunités en termes d'amélioration.

Ces entretiens ont lieu moyennant l'accord des travailleurs. Dans la mesure du possible, ils sont organisés dès que le service des ressources humaines est informé de la date de fin de contrat de travail, et ce, quelle que soit la fonction occupée par le membre du personnel. Ces moments d'échange sont confidentiels et les informations récoltées sont traitées de façon anonyme.

6. Instauration du télétravail de manière structurelle

En 2020, le CPAS de Schaerbeek a travaillé à la rédaction d'un règlement relatif au télétravail³⁸ structurel. Ce règlement « télétravail » prévoyait deux régimes possibles :

- Le **télétravail régulier** est organisé de manière régulière en tant que mode de fonctionnement.
- Le **télétravail occasionnel** permet de télétravailler pendant une durée déterminée (fixée de commun accord entre le travailleur et son responsable) lorsqu'un événement imprévu et indépendant de la volonté du travailleur l'empêche d'effectuer ses prestations sur son lieu de travail habituel ou lorsque les besoins du service l'exigent.

Ce télétravail structurel a été mis en application en juillet 2021 au sein du CPAS de Schaerbeek.

En 2024, ce règlement de télétravail a été révisé dans un souci de s'aligner sur le règlement en application à la Commune de Schaerbeek, pour clarifier certains points et autoriser à certaines conditions, le télétravail en cas de mi-temps. Le nouveau règlement prévoit par ailleurs l'élargissement du télétravail structurel aux travailleurs en insertion qui ont des fonctions dites télétravaillables.

7. Implémentation d'un plan de gestion de l'absentéisme

Le fait de pouvoir aborder la problématique de l'absentéisme au sein des entreprises est indispensable pour pouvoir y apporter une solution³⁹. Une absence pour maladie de longue durée représente souvent un coût important pour les employeurs, pour la sécurité sociale et pour la société, mais certainement aussi pour les travailleurs en incapacité de travail.

En collaboration avec les organes de concertation sociale, notre CPAS a souhaité développer une politique positive de gestion de l'absentéisme en mettant en place les outils nécessaires pour y parvenir et permettre ainsi de garantir le bien-être des collaborateurs. En 2022, le CPAS a décidé d'instaurer des conditions organisationnelles nécessaires à la bonne application d'une politique de gestion de l'absentéisme, en termes de ressources, outils, process, sensibilisation et de formation.

Le Département des Ressources Humaines a travaillé sur les nouvelles procédures relatives d'une part à la réintégration des travailleurs absents pour maladie depuis au moins trois mois et d'autre part à la force majeure médicale. Les procédures ont été rédigées et communiquées aux équipes en 2023.

En parallèle du respect de la législation sur la réintégration des travailleurs, l'équipe des partenaires RH, a développé une politique de mobilité qui permet de renforcer le retour au travail et le bien-être des collaborateurs. Une formation en gestion positive de l'absentéisme a été organisée en mai 2023 à l'attention d'un groupe test de manager.

En 2024, un travail a été initié concernant les contrôles médicaux. Le Département Ressources Humaines a introduit une demande à l'ERAP, afin d'établir un plan d'action à mettre en place, ainsi qu'un système de suivi et d'indicateurs de l'absentéisme permettant de définir les procédures et actions à déployer afin de faciliter le retour des travailleurs absents de longue durée et de mieux les accompagner au moment de leur retour au travail.

38 Adopté le 15 décembre 2020 par le Conseil de l'Action Sociale

39 https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/4_fr_idewe_fod_waso_van_afwezig-zijn_tot_er_wel-zijn.pdf

8. La présentation d'un rapport annuel relatif aux ressources humaines

En 2023 et en 2024, le Département des Ressources humaines a présenté ses premiers rapports annuels pour les années 2022 et 2023.

Ces deux premières moutures ont mis en avant le travail opéré par le département des Ressources Humaines.

En terme de réalisations, les rapports reprennent :

- l'ensemble des **règlements et procédures** actualisés (règlement de télétravail, règlement de développement des compétences, ...)
- le **nombre de notes rédigées annuellement** par le département à destination du bureau permanent et du Conseil de l'Action Sociale ;
- le nombre de **suivis de dossiers de réintégration de travailleurs absents** ;
- le travail lié au **Protocole d'accord sectoriel du Comité C (2021-2025)** et au 2ème pilier de pensions ;
- les **projets RH** : règlement de travail, accueil des nouveaux collaborateurs, mise à jour de l'organigramme et du logiciel de pointage, .. ;
- **la contribution au plan d'action en matière de contrôle interne**
- les chiffres clés liés aux budgets du personnel, au nombre de travailleurs au sein du CPAS et à l'absentéisme.

Les rapports annuels ont également mis l'accent sur la transversalité de l'approche RH, sur les projets en cours et à venir, ainsi que sur les défis RH pour le futur.

V. Le patrimoine immobilier

A. Évolution générale

Le CPAS de Schaerbeek disposait en début de mandature d'un patrimoine immobilier composé d'une douzaine de biens. L'état général de certains de ceux-ci demandait de prendre des décisions en termes de rénovations. Dans le programme de politique générale 2019 - 2024, il avait été décidé de concentrer les efforts durant le mandat sur la **revalorisation du patrimoine immobilier** du CPAS de Schaerbeek et sa **gestion en bon père de famille**.

Pendant la durée de ce mandat, un **travail colossal** a été réalisé par les équipes en charge de la gestion et de la rénovation de ces biens immobiliers et nous tenons à les en remercier.

L'objectif des travaux effectués a été de remettre en conformité les bâtiments (en termes d'urbanisme, d'incendie, de sécurité et de confort) et pour certains, de leur redonner une nouvelle utilité, car partiellement à l'abandon. La volonté était de prioriser les interventions conservatoires à réaliser sur les bâtiments et envisager les travaux essentiels à entreprendre pour la sécurité des occupants.

Parmi les différents biens immobiliers rénovés, l'immeuble situé au n° 22 de l'avenue Rogier était composé de deux appartement vides en très mauvais état et d'un rez-de-chaussée occupé le Service Participation Sociale.

Ce lieu a fait l'objet d'une réhabilitation car sa configuration n'était pas propice au logement (hauteur sous plafond, accès, consommation, ...). A la fin de l'année 2020, Le Conseil de l'Action Sociale a pris la décision de faire de cet immeuble une nouvelle antenne sociale à même d'accueillir un nouvel espace public numérique schaarbeekoïse, le service Participation Sociale, le projet Miriam, une permanence social-santé et l'espace Rogier dédié à une série d'acteurs schaarbeekoïse.

En 2021 et 2022, ce bâtiment a été rénové en profondeur, grâce à un financement régional de la COCOM.

Les travaux se sont axés sur :

- L'enveloppe du bâtiment,
- Les parachèvements,
- Les techniques spéciales,
- La mise en conformité des espaces extérieurs (jardin, murs, escaliers)

Ces travaux se sont **achevés en septembre 2022** et l'antenne sociale du 22 Rogier a ouvert ses portes en octobre 2022.

Parallèlement à ce chantier, le CPAS de Schaerbeek a également démarré en 2022 des opérations de rénovation et de valorisation du patrimoine immobilier relatifs à **6 autres biens immobiliers** (Van Dijck, Laermans, Delaunay, Brand, Latinis et avenue Defrecheux).

- La rénovation de la maison 5 chambre et jardin, située avenue Van Dijck s'est clôturée fin 2022 et a accueilli en 2023 une nouvelle famille ;
- La maison située rue Laermans a été rénovée et a été mise en location en logement 3 chambres fin 2022 ;
- Les appartements situés à Joseph Brand et Defrecheux ont été remis en conformité et ont également été remis à la location fin 2022.

En 2023, le CPAS de Schaerbeek a :

- Introduit un dossier au FEDER pour les 8 logements situés rue Latinis composés de 6 logements 1 chambre, 1 logement 2 chambres et 1 studio. L'objectif de l'introduction du dossier au FEDER était de financer, grâce aux subsides, la rénovation de ces deux bâtiments et d'améliorer les performances énergétiques de ceux-ci ;
- Validé le cahier des charges pour les deux logements à rénover et situés au square Delaunay ;
- Modernisé la gestion de la location du patrimoine immobilier du CPAS, par le biais du logiciel SMOVIN, qui est une plateforme intuitive et simple d'utilisation, permettant le suivi administratif des biens mis en location
- remis en état des 4 logements d'urgence, qui avaient été récupérés très endommagés en 2022 ;

En 2024, le CPAS a terminé la rénovation des deux appartements du Square Delaunay qui sont maintenant loués.

Suite à ces différentes actions, il ne reste qu'un bâtiment inoccupé (Latinis 52-54) qui est composé de huit appartements. En juin 2024, le CPAS a reçu confirmation du FEDER d'une contribution de 420.343€ à notre projet de rénovation. Concrètement, 86% de nos bâtiments sont opérationnels, et une fois Latinis concrétisé, nous serons à 100%.

Durant la mandature 2019 – 2024, et en parallèle de la rénovation du patrimoine dédié au logement, le CPAS de Schaerbeek a :

- accompagné le projet de construction de la crèche Courte Echelle ;
- réalisé des réparations conséquentes dans la maison de repos la Cerisaie (toiture, châssis, LED, ...),
- remplacé les chaudières de la maison de repos Albert De Latour.
- Obtenu le permis de rénovation et de mise en conformité de la maison de repos ADL, et nous attendons pour lancer les marchés de travaux ;
- Renégocié à la baisse le bail du bâtiment administratif qui regroupe les services du CPAS de Schaerbeek ;
- Travaillé sur l'optimisation des espaces de travail, par la mise en place de benches de 6 places et de Flex desks afin de réduire les coûts de location ;
- Travaillé sur les consommations d'énergie de tous les bâtiments, et en collaboration avec la commune, nous poursuivons les démarches afin de réduire davantage nos consommations énergétiques.

B. Rénovation Albert Delatour

La maison de repos Albert De Latour construite en 1995 accompagne des personnes âgées de plus de 60 ans en répondant à leurs besoins, qu'elles soient autonomes ou nécessitant des soins plus importants.

Située dans un écrin de verdure avec un magnifique jardin arboré, le bâtiment ne répond plus aux normes en vigueur. Les installations techniques sont par ailleurs vétustes et doivent être complètement revues.

Le projet de rénovation de grande envergure de la maison de repos Albert Delatour vise à la rendre

conforme aux normes architecturales actuelles, à optimiser l'aménagement intérieur et à renouveler les équipements techniques, tout en maximisant ses performances énergétiques.



Soucieux d'offrir une alternative de logement de qualité aux personnes âgées lorsque le maintien à domicile n'est plus possible, le CPAS de Schaerbeek a lancé un appel à candidature en 2020 pour la mise en conformité de la maison de repos. L'assistant maître d'ouvrage a été désigné en mai 2021.

En 2022, a eu lieu la désignation du prestataire en charge de la conception du projet au niveau architectural et technique d'un bureau d'architectes".

En 2023, le bureau d'architecte s'est concentré sur la réalisation des études préliminaires et l'établissement des études de projet définitif (conception, plans, ...). L'aboutissement de ce travail a permis d'introduire la demande de permis d'urbanisme à la mi-juillet 2023.

En 2024, les étapes suivantes ont été réalisées :

- Consolidation de l'octroi du subside prévu par la COCOM dans son budget plan pluriannuel de la COCOM et relatif aux investissements dans l'infrastructure, relevant de la politique d'aide aux personnes ;
- Suivi des procédures d'urbanisme, du dossier d'exécution et de la procédure de marché de travaux. Il s'agira de prendre toutes les décisions nécessaires en vue de l'obtention du permis, en concertation avec l'ensemble des partenaires au projet ;
- Élaboration du cahier des charges pour les marchés publics relatifs aux travaux, pour une attribution dans le courant de l'année 2025.
- Réévaluation du budget des rénovations selon les formules de révision de prix liées à l'augmentation des prix des matières premières et des coûts salariaux ;

Les validations du projet de rénovation ADL ainsi que celle du budget réactualisé des travaux seront soumises à la nouvelle mandature, début 2025. Le début du chantier de rénovation est prévu le 1er septembre 2025 et la réception provisoire est attendue en mars 2029.

C. Communication

1. Les sites internet

A. Le site internet du CPAS de Schaerbeek

En début de mandature, le CPAS de Schaerbeek **ne disposait pas de son propre site internet**. Or à l'heure actuelle, une communication digitale claire et efficace (qu'elle se fasse par l'intermédiaire des réseaux sociaux ou d'un site internet dédié) est à **privilégier pour mieux lutter contre le non-accès au droit et la sous-protection sociale**.

C'est la raison pour laquelle il a été décidé en 2021 de créer un site internet spécifique au CPAS de Schaerbeek accessible à tout type de public, grâce à un financement de la COCOM. En moins d'un an, ce site internet a vu le jour. Afin de s'assurer d'une lisibilité et d'une ergonomie optimales, un panel de citoyens schaerbeekois a d'ailleurs été consulté pour émettre ses remarques et recommandations avant la mise en production du site interne.



Depuis septembre 2022, le CPAS de Schaerbeek concentre désormais toutes les informations en un seul et même endroit, grâce à son nouveau site internet. En termes d'architecture à proprement parler, le site contient une page d'accueil, une page détaillant les aides et services mis à la disposition des Schaerbeekois, une page présentant les missions du CPAS, une page dédiée à l'emploi⁴⁰ une page dédiée à l'antenne sociale « Le22Rogier », une relative à l'actualité du Centre et enfin une page consacrée aux coordonnées des services du CPAS.

Depuis son lancement officiel en septembre 2022, **plus de 46.000 visiteurs se sont connectés au site internet du CPAS de Schaerbeek**, ce qui démontre de façon indéniable que la création d'un outil performant répondait à une réelle demande du public en recherche d'informations liées au Centre.

B. Les sites internet des deux maisons de repos

Afin de **promouvoir les deux maisons de repos** du CPAS de Schaerbeek et dans le but de leur offrir une **meilleure visibilité** tout en facilitant la prise de contact avec celles-ci, deux nouveaux sites internet⁴¹ ont été réalisés en interne et mis en ligne au début de l'année 2022. Concrètement, les sites proposés reprennent une présentation générale des deux maisons, une série d'informations pratiques et des photos mettant les deux institutions en valeur, les tarifs pratiqués ainsi qu'une FAQ. De quoi permettre au citoyen de trouver, au même endroit, toutes les informations propres à nos deux maisons de repos.

⁴⁰ Cette page reprend les offres d'emploi propres au CPAS de Schaerbeek mais également les offres destinées spécifiquement aux citoyens bénéficiaires par l'intermédiaire de notre Table Emploi virtuelle

⁴¹ [Maison de repos et de soins | La Cerisaie | Schaerbeek \(lacerisaie1030.be\)](#)
[Maison De Repos | Albert De Latour | Schaerbeek \(albertdelatour1030.be\)](#)

2. Renouvellement des identités graphiques

A. Le CPAS de Schaerbeek

L'ancien logo de notre institution accusait 15 ans d'ancienneté et n'était plus en phase avec la vision et les ambitions affichées par le CPAS de Schaerbeek, à savoir, offrir un accompagnement professionnel aux citoyens bénéficiaires et les accompagner pas après pas vers l'autonomie, mais aussi améliorer les processus internes et développer une culture d'entreprise forte. En 2021, il a été décidé de revoir l'identité graphique du CPAS de Schaerbeek. Pour le nouveau logo, c'est l'image d'un escalier qui a été retenue.



Le CPAS apporte le soutien nécessaire au citoyen mais souhaite lui offrir également tous les outils indispensables à son émancipation. L'escalier symbolise très bien ce concept d'évolution, d'ascension et d'émancipation.

B. Sa charte graphique

Après avoir repensé le logo du CPAS de Schaerbeek, il fallait encore créer un univers graphique cohérent autour de celui-ci, afin d'avoir une identité visuelle complète, qui se décline sur tous nos supports de communication tant internes qu'externes, papier ou digitaux. Cette identité visuelle est reprise dans une charte graphique, qui précise tous les éléments qui constituent notre identité ainsi que les usages conseillés et à proscrire. Cette charte graphique a été présentée à l'ensemble de nos collaborateurs. Des référents « graphiques » ont été désignés dans chaque département et ont suivi des formations afin de progressivement implémenter cette charte sur tous les documents de l'institution.

C. Les maisons de repos

Comme nous l'avons fait pour le CPAS en 2020 et 2021, nous nous sommes penchés en 2022 sur l'identité visuelle de nos deux maisons de repos dans l'objectif de valoriser leur image.

Nous avons personnalisé La Cerisaie, via le colibri (il a été retenu pour son affinité avec les cerises) tandis que pour Albert De Latour, c'est le jardin de la maison qui a été mis en avant.



Les différents documents utilisés par les deux institutions ont également progressivement été mis à jour avec la nouvelle identité graphique et les camionnettes des deux maisons arborent d'ores et déjà leur nouveau logo. Nous en avons également profité pour utiliser ces deux logos sur les deux nouveaux sites web des maisons de repos.

3. Promotion de l'image et des missions du CPAS de Schaerbeek

Durant toute la mandature, une série de nouveaux outils de communication ont vu le jour, en vue d'améliorer la visibilité des actions du CPAS de Schaerbeek, tant pour le grand public que pour les collaborateurs du Centre, et ainsi favoriser la diffusion d'une image dynamique, positive et moderne de notre institution. Par exemple, le CPAS de Schaerbeek s'est lancé dans la production de mini JT ainsi que de portraits de collègues qui font l'actualité. À un rythme bimestriel, trois à quatre sujets portant sur l'actualité du centre sont présentés et agrémentés d'interviews ou d'un petit reportage. De quoi vulgariser des sujets parfois complexes à expliquer. De quoi aussi faire connaître ces derniers, tout en assurant la promotion des multiples missions d'une institution souvent méconnue des Schaerbeekois.

4. Envoi de SMS aux citoyens bénéficiaires

En 2021, le CPAS de Schaerbeek a mis en place un nouveau moyen de communiquer avec ses citoyens bénéficiaires, grâce à l'envoi de SMS

La mise en place d'envois de SMS aux citoyens bénéficiaires recouvrait plusieurs objectifs :

- **Favoriser le recours au courrier électronique**, dans la mesure du possible, au détriment du courrier postal (plus lent, plus cher et tributaire du bon fonctionnement du service postal) afin de fluidifier la communication et l'échange d'informations avec les citoyens bénéficiaires. Des SMS ont été envoyés en mai dernier à tous les citoyens bénéficiaires, demandant qu'ils nous communiquent une adresse e-mail. 1500 adresses mail ont été transmises. La transmission d'informations de manière électronique est un choix qui fait sens d'un point de vue économique, écologique et qui vise une plus grande efficacité des échanges entre le Centre et les citoyens ;
- Permettre à notre institution d'**informer les citoyens bénéficiaires** dans des cas bien spécifiques pour les prévenir en cas de besoin (ex: changements d'horaire, paiement d'une prime supplémentaire, ...);
- Transmettre aux citoyens bénéficiaires des **rappels de rendez-vous** afin d'augmenter le taux de présence des CB à leurs rendez-vous auprès des différents services du CPAS et limiter ainsi les retards dans le traitement de leurs dossiers.

5. Formulaire online de demandes d'aides sociales

Fin 2020, le CPAS de Schaerbeek a mis en place un formulaire en ligne afin de permettre aux citoyens schaerbeekois d'introduire des demandes d'aides sociales ou d'obtenir des attestations par la voie numérique. Durant la crise sanitaire, la mise en œuvre de ce moyen de communication facile, accessible et ergonomique a facilité les démarches administratives des bénéficiaires, leur faisant ainsi gagner du temps.

Ce formulaire online est compatible avec les smartphones, PC ou tablettes. Toutes les demandes d'aide peuvent être traitées par ce biais, qu'elles soient financières, médicales, relatives au logement ou encore en matière d'énergie.

6. Communication autour des aides COVID

Durant toute la période COVID, le CPAS de Schaerbeek a utilisé une communication multimodale afin d'informer les Schaerbeekois quant à l'existence des aides proposées par les gouvernements régionaux et fédéraux. Différents canaux de communication ont été utilisés, tant électroniques que classiques. Outre les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) et le site de la commune, l'information a également diffusée via le *Schaerbeek Info*, des articles dans la presse ainsi que via les panneaux publicitaires communaux (Clear Channel). Des rencontres sur le terrain avec les commerçants schaerbeekois ont également été effectuées pour leur remettre des flyers informatifs en main propre. Le réseau associatif a lui aussi été informé avec l'aide de la CASS. Enfin, des capsules vidéo ont également été tournées avec un commerçant et un comédien et diffusées sur les réseaux sociaux afin de sensibiliser ces deux publics cibles.

7. Développement d'un nouvel Intranet

L'intranet est un outil clé de communication interne au sein d'une entreprise qui permet de diffuser de l'information, même lorsque les collaborateurs sont en télétravail, et de renforcer la culture d'entreprise. Bien pensé et performant, il devient un outil indispensable. L'intranet actuel était devenu obsolète, le système de gestion de contenus ne pouvant plus être mis à jour. Il était donc impératif de trouver une autre solution pour conserver un intranet fonctionnel au sein de notre CPAS.

2022 a été l'année de **préparation du projet** avec l'analyse des besoins, la rédaction du cahier des charges, l'attribution du marché au prestataire désigné et la constitution d'un groupe de travail dédié à ce nouvel intranet.

2023 et 2024 ont été, quant à elles, les années de **conception et de développement** du nouvel outil qui a permis de préciser la structure et les fonctionnalités du futur outil et de travailler sur le design et la rédaction des contenus de l'intranet. Les tests et la validation finale de l'outil ont eu lieu fin 2024.

Début 2025, les personnes amenées à utiliser le nouvel intranet seront formées à ce nouvel outil, ce qui permettra ensuite de passer à l'étape d'intégration des contenus sur notre nouvel intranet.

Afin de démarrer avec un nouvel intranet aussi complet que possible, le lancement officiel auprès des collaborateurs du Centre est prévu dans le courant de l'année 2025 !

CONCLUSIONS

Ces six années de mandat ont été marquées par une volonté constante d'améliorer tant la qualité de vie des plus vulnérables que le fonctionnement interne de l'administration.

A la lecture de ce bilan, comment ne pas être fiers des nombreux projets réalisés par le CPAS de Schaerbeek ?

Ces réussites, nous les célébrons ensemble et je tiens à remercier chaleureusement tous ceux qui ont participé à cette belle aventure !

Néanmoins, le CPAS de Schaerbeek a encore de nombreux chantiers devant lui. Nous n'avons en effet pas pu « tout faire » en 6 ans... Ceux qui pensent que tout devrait aller vite oublient parfois que dans une grosse structure comme celle du CPAS de Schaerbeek, nous travaillons en équipes, et qu'en équipes, on va moins vite mais... on va plus loin !

Je tiens à saluer dans ce mot de conclusions mes collègues de « running » avec qui nous avons participé à des nombreuses éditions des 20km de Bruxelles et des 10,30km de Schaerbeek !

Les moments d'entraînement au parc du Cinquantenaire, au Parc Josaphat ou encore à Ter Delt, nous ont permis de créer des liens et de ressentir les effets bénéfiques de nos efforts ! En effet, de nombreux collègues ont augmenté leurs performances d'année en année. Ils m'ont insufflé l'importance de fournir les efforts nécessaires pour réaliser nos objectifs et je leur exprime ici ma gratitude pour cette hygiène de vie que j'emmène avec moi pour la suite !

Ce bilan est également l'occasion de saluer les autorités communales, régionales et plus spécifiquement les conseillers de l'Action sociale, qui ont été les acteurs principaux d'une aventure marquante !

Je tiens également à remercier chaleureusement l'ensemble des collègues du CPAS de Schaerbeek, des deux maisons de repos La Cerisaie et Albert de Latour, de la crèche, de l'antenne sociale du 22 Rogier, et je fais une dédicace particulière à Amélie Vanwissen, la Secrétaire générale, qui a affronté les crises consécutives sans jamais perdre le cap. Travailler à ses côtés fut un grand privilège !

Enfin, pour conclure, je voulais que vous sachiez qu'un bilan de fin de mandature n'avait jamais été réalisé auparavant. L'idée d'un tel bilan a germé dans la tête d'une femme exceptionnelle, Delphine Sdika, ma cheffe de cabinet qui a orchestré, rassemblé, compilé et rédigé ces dizaines de pages pour garder les traces de notre passage au CPAS de Schaerbeek. Qu'elle soit reconnue dans ce rôle de cheffe d'orchestre et qu'elle soit infiniment remerciée pour son travail remarquable.

Bonne continuation à tous !

Sophie Querton