

Arrondissement administratif de Bruxelles-Capitale



Centre public d'Action sociale d'Auderghem

Programme de politique générale

2014-2018

Le présent document est adopté conformément à l'article 72 de la loi organique du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale

La lutte contre la pauvreté est un combat difficile et complexe pour la dignité humaine. La nouvelle majorité composée des FDF, de SAMEN et du MR a décidé de mener ce combat sans relâche et avec obstination pour les six années à venir tant au niveau de la commune que du CPAS.

Nous savons la réponse publique aux phénomènes sociaux par nature imparfaite. Il nous faut l'adapter sans cesse pour que son efficacité et son efficience soient à la mesure des défis à relever. Pour nous, créer les conditions du changement se fera par l'écoute, le dialogue, la participation et le sens des responsabilités.

Le présent programme de politique générale a été l'occasion d'une première réflexion largement partagée avec les membres du personnel du CPAS, experts au quotidien de l'action sociale et de la lutte contre la pauvreté. Pour définir notre cap, nous avons également été sur le terrain, y rencontrer le public et le monde associatif afin de rapprocher autant que possible les conseillers de l'action sociale des réalités de notre commune.

Des débats fructueux s'en sont suivis avec pragmatisme et sans dogmatisme. Notre griffe, pour cette nouvelle mandature, sera de mener des politiques à la hauteur des attentes légitimes de nos concitoyens et à la hauteur de nos moyens. Comme de tradition pour notre commune, nous ferons se rencontrer ambitions et moyens dans un juste équilibre.

Notre programme de politique générale trace notre ambition pour notre commune, sa politique sociale et le bien-être que nous entendons apporter aux Auderghemois en difficulté. Il se veut un cadre général qui se déclinera au gré des notes de politique générale adoptées annuellement. Celles-ci apporteront le degré de détail supplémentaire offrant une vue plus approfondie de ce qui sera fait une année durant.

Enfin, car seule la transparence fait la lumière sur l'action publique, nous évaluerons notre travail et ferons rapport de celui-ci aux Auderghemois.

*Christophe MAGDALIJS
Président*

Sommaire

1. Introduction	4
2. La connaissance du terrain social	5
3. Le droit à l'intégration sociale	5
3.1. Le Service social de 1ère ligne	5
3.2. La poursuite de la professionnalisation	5
3.3. L'insertion socioprofessionnelle.....	6
3.4. L'aide apportée aux jeunes	7
4. Le droit à l'aide sociale	8
4.1. La médiation de dettes	8
4.2. L'aide énergétique	8
4.3. Le logement	8
4.4. L'aide médicale	9
4.5. L'aide alimentaire	10
4.6. Avances, aide sociale en espèces et aides en nature	10
5. Les aînés.....	11
5.1. Introduction	11
5.2. La Résidence Reine Fabiola (RRF).....	11
5.3. Le Service d'aide à domicile (SAD)	12
6. La coordination sociale	13
7. La modernisation du CPAS d'Auderghem	13
7.1. Introduction	13
7.2. L'accueil	13
7.3. La gestion de nos ressources humains	14
7.4. L'organisation	14
7.5. La gestion financière.....	15
7.6. Une action ciblée.....	15
7.7. La stratégie qualité	16
8. Conclusion	16
Annexe : moyens budgétaires (2014)	17
Recettes d'exploitation	17
Dépenses d'exploitation.....	17
Recettes d'investissement	18
Dépenses d'investissement.....	18

1. Introduction

Le défi principal de la Région comme des communes est de freiner, voire d'inverser, la paupérisation en marche de la population bruxelloise. Le contexte économique et démographique a des effets directs sur le niveau de richesse des Bruxellois. En effet, Bruxelles connaît depuis plus de dix ans une transformation sociologique importante avec, d'un côté, une population de plus en plus précarisée et, de l'autre, une population très aisée mais qui ne contribue pas toujours d'un point de vue fiscal au financement de la collectivité. A cela s'ajoutent les flux infrarégionaux et inter-régionaux qui accroissent d'une part la ségrégation territoriale aux dépens de quartiers centraux de Bruxelles et d'autre part la diminution de la capacité contributive moyenne des Bruxellois. Bruxelles connaît un appauvrissement interne et externe.

La croissance démographique génère incontestablement des besoins nouveaux. Auderghem les a anticipés en réalisant les investissements nécessaires pour répondre aux conséquences de l'importante croissance démographique en cours et qui devrait se prolonger : +0,7% annuel entre 2010 et 2020 (Sources : IBSA).

Croissance démographique et paupérisation sont susceptibles d'entraîner une perte de qualité de vie dans notre commune et d'affaiblir notre capacité à accompagner les personnes les plus fragiles. Le CPAS et les autorités communales entendent agir de concert pour éviter l'un et l'autre.

Pour relever le défi de la pauvreté, le CPAS d'Auderghem devra composer avec la consolidation budgétaire du Pouvoir fédéral et de la Région de Bruxelles-Capitale. L'un et l'autre entendent maîtriser voire diminuer leurs dépenses en ce compris les transferts de moyens budgétaires à destination des CPAS. Comme de coutume, Fédéral et Régional ne se soucient guère de l'impact de leurs politiques sur les finances locales et continuent de pratiquer le report de charges sur les budgets communaux tout en pointant les pouvoirs locaux du doigt lorsqu'ils rencontrent des difficultés budgétaires. A Auderghem, avec l'aide de la commune, le CPAS fera de son mieux pour compenser les diminutions de transfert voulues par les niveaux de pouvoir supérieurs.

Dans son champ d'action, le CPAS axera ses politiques sur une aide sociale qui soit toujours couplée avec un accompagnement du ou des bénéficiaires. Parmi ceux-ci, nous attacherons une attention toute particulière aux jeunes auxquels nous voulons offrir les chances d'un avenir meilleur qu'ils soient encore scolarisés ou non. Nous entendons également étendre l'offre de services offerts aux seniors car la croissance démographique est couplée à un « papy-boom » pour lequel les réponses apportées par les pouvoirs publics, tous niveaux confondus, sont à ce jour insuffisantes. Enfin, parce que la bonne gestion est notre credo, nous poursuivrons la modernisation du CPAS afin d'en améliorer la gouvernance, en assurer la professionnalisation et l'efficacité.

2. La connaissance du terrain social

Auderghem, souvent considérée comme une commune aisée de Bruxelles, n'est pas épargnée par la précarité sociale, souvent plus que ses voisines immédiates. La connaissance des problèmes sociaux est l'étape préalable à toute action sociale. Celle-ci peut assurément être améliorée. C'est pourquoi, les phénomènes sociaux de la commune seront étudiés de façon plus approfondie afin de mieux cerner ce que sont les ressorts et les principales expressions de la détresse sociale. Les statistiques produites antérieurement seront affinées et les données seront plus pointues de sorte à venir compléter la démarche d'écoute, de dialogue et de participation évoquée plus avant. Nanti d'informations supplémentaires, le CPAS d'Auderghem entend corriger son action compte tenu des besoins. Cela signifie de surcroît que des accents nouveaux pourront être donnés à notre politique sociale tout au long de la législature à venir.

De façon générale et pour la question de la connaissance du terrain, les partenariats avec les acteurs institutionnels comme la COCOM, les acteurs locaux et associatifs seront multipliés. Dans le respect de ses composantes, le CPAS d'Auderghem entend jouer un rôle actif au sein de l'action sociale auderghemoise qui se réunit notamment au sein du conseil des solidarités.

3. Le droit à l'intégration sociale

3.1. Le Service social de 1ère ligne

Le droit à l'intégration sociale repose sur l'emploi, le revenu d'intégration et/ou un projet individualisé d'intégration sociale. L'objectif de la législature est de systématiser l'accompagnement des bénéficiaires de l'intégration sociale en vue d'une meilleure inclusion sociale et, autant que possible, d'un accès au marché de l'emploi dans de bonnes conditions.

C'est le Service social de 1ère ligne qui assure ce travail de prise en charge et de suivi de nos bénéficiaires. Il est au cœur de notre action, une attention particulière sera portée à son fonctionnement.

3.2 La poursuite de la professionnalisation

Au-delà des qualités bien présentes au CPAS d'Auderghem, la professionnalisation des travailleurs sociaux est au cœur de notre projet. Elle est gage de qualité et de bien-être au travail. Outre la formation dont il est question plus loin, un mémento, guide professionnel du Service social de 1ère ligne, sera élaboré. Il s'agira de concentrer l'information essentielle

à nos travailleurs sociaux dans une unique publication. Ouvrage de référence pour l'accomplissement de leurs tâches, le mémento du Service social sera au service des travailleurs sociaux sans porter atteinte à leur autonomie d'appréciation. Il sera aussi une indispensable courroie de relais avec les décideurs politiques.

Corollaire au mémento du Service social, les processus du Service social de 1^{ère} ligne seront reconfigurés afin que son action soit facilement appréhendée par tous les services en interne comme par le Comité Spécial du Service social. Les interactions entre services pour assurer la bonne exécution des décisions seront particulièrement visées afin de mieux servir les bénéficiaires, offrir plus de confort aux travailleurs mais aussi mieux protéger les intérêts du CPAS. La cellule administrative venant en appui des travailleurs sociaux sera étoffée et ses relations avec les Services du Receveur et le Service des Finances seront clarifiées.

Le CPAS d'Auderghem veillera également à mieux instruire les dossiers sociaux au plan juridique de sorte à diminuer les incompréhensions entre le CPAS et son public qui peuvent mener à des procédures contentieuses dommageables pour tous. Le contrôle juridique préalable sera accru.

Notre objectif général est de clarifier et d'améliorer l'instruction, la prise de décision et l'exécution de la décision du Service social de 1^{ère} ligne.

3.3. L'insertion socioprofessionnelle

La meilleure intégration sociale passe par le bénéfice d'un emploi aussi stable que possible. Nous voulons que chaque bénéficiaire d'un revenu d'intégration soit nanti d'un bilan socioprofessionnel actualisé et puisse se donner un projet socioprofessionnel qui se traduise par un accompagnement personnalisé (parcours d'insertion) organisé conjointement par le Service social de 1^{ère} ligne et la Cellule d'insertion socioprofessionnelle. Même pour celles et ceux qui seraient dispensés d'un réel projet professionnel pour des raisons de santé ou d'équité, notre souhait est de les diriger vers des lieux d'échanges et de convivialité pour combattre l'isolement social, la solitude ou la désespérance.

Afin de stimuler l'offre d'emplois, le CPAS entend développer son image d'employeur à l'extérieur pour augmenter le nombre de personnes engagées sur base de l'article 60§7 de la loi organique. Notre volonté est de créer de nouveaux partenariats pour augmenter la mise à l'emploi auprès d'entreprises privées. Notre souci se portera tout particulièrement sur la création de profils de fonction combinant les besoins du marché de l'emploi et besoins de notre public.

L'accompagnement étant notre priorité, nous mettrons en place une séance d'informations pour le début et la fin des contrats « article 60 » afin d'inscrire le retour à l'emploi dans un processus.

Une attention particulière sera apportée aux familles monoparentales pour lesquelles il est très difficile de se (re)lancer dans un projet socioprofessionnel. Nous chercherons des partenaires en vue de dégager des places en crèche ou en halte-garderie afin que ce public puisse également se lancer dans une recherche active d'emploi.

La Maison de l'Emploi regroupant ACTIRIS, le Service Emploi de la commune, le CPAS et l'Agence locale pour l'Emploi, abritée en notre administration centrale, sera activée pour le développement de projets qui répondent à des besoins précis et spécifiques de nos usagers.

Parce que nous avons une acception élargie de notre rôle de réinsertion, le CPAS se verra confier régulièrement par le Service d'Encadrement des Mesures Judiciaires Alternatives (SEMJA) des personnes appelées à prester des heures de travail d'intérêt général. Le CPAS assurera un encadrement qui permette aux personnes concernées de répondre à leurs obligations dans de bonnes conditions mais aussi de nous quitter en fin de prestations avec une expérience enrichissante et valorisable dans leur parcours de réinsertion.

3.4. L'aide apportée aux jeunes

Le CPAS octroie une prime de rentrée en début d'année scolaire. Celle-ci est redondante avec la « prime de rentrée scolaire » octroyée par le niveau fédéral. Puisqu'elle a le même objet, nous modifierons notre appui aux familles mises en difficulté par les coûts de la rentrée scolaire.

Au niveau scolaire toujours, le CPAS cherchera un ou plusieurs partenaires afin de créer une école de devoirs alliant travail scolaire et divertissements sportif ou culturel. L'objectif est de créer dans le chef de l'enfant une motivation commune pour l'un comme pour l'autre. Un même type de partenariat sera recherché afin de lutter contre la fracture numérique.

Dans le cadre de la coordination sociale, il est prévu de renforcer les synergies entre la Cellule Jeunes et les opérateurs communaux en matière de jeunesse : Pavillon, Maison des Jeunes d'Auderghem, Maison des jeunes Alleman et l'Espace prévention et actions scolaires de la Maison de la Prévention.

4. Le droit à l'aide sociale

L'aide sociale prend différentes formes que nous voulons complémentaires au droit à l'intégration sociale.

4.1. La médiation de dettes

Face aux situations de surendettement, le CPAS est et restera un recours précieux pour tous les Auderghemois. Au-delà de l'approche curative, nous voulons nous inscrire dans une démarche préventive. Nous prévoyons dès lors la création de différents modules de formation à l'attention des personnes aidées par notre CPAS et présentant des risques importants de surendettement. Nous voulons agir en amont pour donner à notre public les moyens de mieux gérer son budget avec le plus d'autonomie.

Pour celles et ceux qui font déjà appel au CPAS pour d'autres aides et qui présentent des risques importants de surendettement, nous prévoyons des bilans préventifs réalisés par nos spécialistes et ce à partir de demandes formulées par le Service social de 1ère ligne et/ou par le Comité du Service social.

4.2. L'aide énergétique

A l'instar de la médiation de dettes, nous voulons nous inscrire dans une démarche préventive. Ainsi, ici aussi, nous allons examiner les possibilités de créer des modules de formation. Ils se tourneront vers différents thèmes dont les moyens de diminuer les factures d'énergie, mais également sur les gestes quotidiens d'utilisation rationnelle de l'énergie.

Au-delà du Fonds Energie et du Fonds Mazout, la majorité est partisane d'une réduction des charges énergétiques incombant aux ménages en difficulté (exemple : réduction du taux de TVA à 6% sur la facture d'électricité pour les besoins de base). Nous allons interpellier les autorités compétentes en la matière. Nous demanderons par ailleurs à nos travailleurs sociaux de rechercher systématiquement les bénéficiaires du CPAS pour lesquels les factures énergétiques constituent une menace importante d'endettement. Des mesures de vérification (tarif social), d'accompagnement et de prises en charge seront alors déclenchées. L'utilisation des comparateurs de tarifs sera systématisée.

4.3 Le logement

Le logement constitue un enjeu crucial d'insertion sociale dès lors que l'inadéquation des revenus avec les loyers demandés s'accroît sans cesse. L'évolution récente des paramètres socio-économiques de notre commune tend à confirmer cette évolution

négative. La probabilité de voir les problèmes de logement se poser avec plus d'acuité est donc forte.

Étant donné la réponse très partielle offerte par le logement social à la crise du logement, il importe pour le CPAS de diversifier les réponses publiques et notamment de remédier aux diverses situations d'urgence qui se multiplient du fait d'expulsions pour loyers impayés ou insalubrité. Notre vision est que chacun a droit à un logement répondant aux prescriptions légales en la matière. Nous n'acceptons pas le discours qui consisterait à dire qu'il vaut mieux disposer d'un logement de piètre qualité voire insalubre que pas de logement du tout. Cette opinion nous oblige à une réaction bien plus rapide pour répondre aux situations d'urgence pour que chacun ait au final un logement digne et proportionné à ses moyens.

Nous n'acceptons pas non plus les propriétaires peu scrupuleux qui font des affaires grâce à la détresse des personnes en difficulté en leur offrant des logements insalubres à des prix excessifs. A cet égard, nous soutenons les autorités communales dans leur lutte contre les « marchands de sommeil ».

Nous soulignerons aussi combien il est injuste pour des personnes vivant des situations sociales similaires de pouvoir, pour les uns, se loger dans le parc public de logements et de devoir, pour les autres, se loger sur le marché immobilier privé. Pour ces derniers qui connaîtraient des problèmes graves, nous souhaitons, à terme, augmenter le nombre de logements de transit ou d'urgence et instaurer, sous certaines conditions, une allocation-loyer temporaire (actuellement aide-loyer) destinée à faciliter la transition d'une situation de crise vers une situation stabilisée.

Nous explorons les voies d'une contractualisation « win-win » avec les HLS, d'autres organismes publics ou des propriétaires privés. Il faut que ce soit « gagnant-gagnant », pour le locataire, le propriétaire et pour l'offre de logements du CPAS. Nous voulons par-là lutter contre les discriminations dont sont trop souvent victimes les bénéficiaires du CPAS cherchant à se loger sur le marché immobilier privé.

Enfin, le CPAS entend continuer à œuvrer pour que la constitution d'une garantie locative ne soit pas un obstacle au logement. Les jeunes désireux de s'émanciper seront sensibilisés pour qu'ils fassent le choix de l'épargne plutôt que de l'endettement pour la constitution de leur garantie locative.

4.4. L'aide médicale

Outre l'aide médicale urgente due aux personnes présentes illégalement sur le territoire, le CPAS apporte une aide médicale au sens large afin de garantir l'accès de tous aux soins de santé : cotisations mutuelles, frais d'hospitalisation, transports par ambulance, frais médicaux, paramédicaux et pharmaceutiques. L'objectif est que les coûts en soins de santé ne deviennent pas sources d'endettement ou de report de soins entraînant des pathologies plus graves.

Le défi des années à venir sera la mise en œuvre de « mediPRIMA », le système informatisé qui permet la gestion électronique des décisions de prise en charge de l'aide

médicale. MediPRIMA permettra au CPAS d'Auderghem d'améliorer et d'alléger sa gestion : suivi facilité du bénéficiaire, contrôle informatisé et réduit de la facturation, fin de la prise en charge de la partie incombant à l'État fédéral, etc. Par ce biais, l'objectif est aussi d'accroître la qualité de l'accompagnement médical via le recours au dossier médical global (DMG) et le recours à des médecins généralistes référencés auprès du CPAS.

Pour la rencontre des besoins en santé mentale, le CPAS poursuivra sa collaboration avec l'ASBL Le Grès.

4.5. L'aide alimentaire

La collaboration avec le centre de distribution de vivres de Notre-Dame du Blankedelle sera poursuivie. Nous serons attentifs à la pérennité des distributions de colis de vivres du centre tant par l'apport de denrées alimentaires que par des apports financiers. Dans ce cadre, la Croix-Rouge est un partenaire incontournable pour répondre aux urgences.

Avec l'aide de la Section CPAS de l'Association de la Ville et des Communes (AVCB), nous continuerons d'agir collégalement pour que soit maintenu le programme d'aide alimentaire européen via le Bureau d'Intervention et de Restitution belge (BIRB) et le programme européen d'aide aux plus démunis (PEAD).

En plus de la distribution des colis de vivres, le CPAS d'Auderghem examinera la faisabilité de créer une épicerie et des restaurants sociaux supplémentaires pour combattre toute précarité alimentaire. Au plus du restaurant social des Paradisiens, nous verrons dans quelle mesure il est possible de créer un nouveau restaurant social dans la cité du Lambin au cœur des logements sociaux et d'augmenter l'offre du restaurant social Den Dam en partenariat avec le Centre communautaire flamand de la commune.

4.6. Avances, aide sociale en espèces et aides en nature

Pour toutes les situations d'attente ou d'urgence, le CPAS continuera d'offrir une aide de dernier ressort pour couvrir ces périodes où certains sont en attente de voir leurs situations régularisées (chômage, pension, allocation de handicap, etc.) ou de voir leurs droits respectés (débit alimentaire, etc.). Au cas par cas, le CPAS peut également apporter une aide en nature. Celle-ci sera ciblée sur les besoins socio-professionnels ou scolaires des demandeurs.

La CPAS d'Auderghem sera attentif à activer les services divers offerts par les acteurs locaux aux personnes en difficulté. Ces acteurs nous les retrouvons au sein de la coordination sociale communale.

5. Les aînés

5.1. Introduction

Le vieillissement de la population est une donnée que les pouvoirs publics se doivent d'intégrer dans leurs politiques. La contribution du CPAS en la matière est déterminante d'autant que planent diverses incertitudes majeures sur les régimes de pension ou la politique d'accueil des personnes âgées concernée par la sixième réforme de l'État.

La réponse de la majorité se veut globale et adaptée à chaque âge et degré de dépendance. L'objectif est de développer une offre publique correspondant à la diversité des besoins.

Ainsi, à terme, il faut :

- Préserver des dispositifs forts d'aides à domicile pour prolonger tant que possible le maintien à domicile. A cette fin, nous chercherons des partenaires (exemple : ALE d'Auderghem) afin d'augmenter l'offre de services à domicile.
- Explorer les possibilités de développer une résidence service (RS) en partenariat avec les Habitations et Logements sociaux d'Auderghem.
- Développer une offre d'accueil de jour qui viendra opportunément aider les familles qui prennent en charge leurs aïeux. Des pourparlers seront engagés avec les pouvoirs publics (commune d'Auderghem, communautés et commissions communautaires de la Région de Bruxelles-Capitale) pour l'érection d'un centre d'accueil de jour (CAJ).
- Maintenir la qualité d'accueil de la Résidence Reine Fabiola tout en augmentant sa capacité à accueillir les cas de dépendance la plus forte.

5.2. La Résidence Reine Fabiola (RRF)

Durant cette mandature, la RRF trouvera son rythme de croisière. La rénovation étant un fait désormais, il faudra préparer la RRF à son rôle d'accueil des personnes les plus dépendantes. Soins gériatriques, prise en charge des pathologies les plus graves liées à la vieillesse, accompagnement des familles sont autant de défis qui auront un impact sur le profil du personnel de la résidence, sur la façon de gérer l'institution. La RRF, pas moins que les autres services du CPAS, devra donc évoluer.

Afin de répondre aux défis que vont se poser à elle, la RRF devra maximiser ses recettes tout en gardant sa fonction sociale auprès des Auderghemois. Le déficit par lit convergera vers les déficits d'établissements similaires.

La RRF, comme les autres services du CPAS, sera professionnalisé suivant les choix stratégiques décrits ailleurs dans ce document. La qualité des soins prodigués à nos résidents restera au cœur de nos préoccupations. C'est pourquoi, des outils spécifiques de

gestion seront développés et une évaluation de leur qualité sera organisée en parfaite collaboration avec les autorités de tutelle et le médecin coordinateur.

Une attention sera portée au programme d'activités et au développement de projets intergénérationnels. Pour ces derniers, notre intention est de collaborer avec la Commission communautaire commune qui octroie en la matière des subventions facultatives.

5.3. Le Service d'aide à domicile (SAD)

Les services apportés par le SAD se ventilent comme suit :

- le service des aides familiales (agrée par la Commission communautaire commune) axé sur l'accompagnement et les tâches ménagères quotidiennes ;
- le service des aides ménagères qui répond à des besoins en travaux de nettoyage plus lourds ;
- le service des repas à domicile dont la gestion et l'organisation relèvent du SAD et qui en sous-traite la mise en œuvre ;
- le restaurant social « Les Paradisiens ».

Une attention particulière sera portée à la pénibilité de la charge de travail de notre personnel, l'équipement dont il bénéficiera sera amélioré.

L'ouverture de la salle des Paradisiens sera étendue afin de répondre à une attente forte de notre public plus âgé la fréquentant (exemple : « babelkot »). Un réaménagement graduel sera réalisé dans le but d'améliorer la qualité de l'outil et sa convivialité. Une publicité des activités s'y déroulant sera améliorée, que les activités soient développées par le CPAS, par des partenaires ou locataires. La salle des Paradisiens devra peu à peu devenir un pôle d'animation et de rencontres.

6. La coordination sociale

Le CPAS doit occuper une place centrale dans la coordination sociale communale. Cela signifie un retour actif au sein du conseil des solidarités. Les services et activités des membres de ce conseil seront relayés auprès des bénéficiaires du CPAS. Si cela s'avère profitable, le CPAS examinera la possibilité de contribuer à une activité phare du conseil des solidarités.

Au sein de la coordination sociale communale, le CPAS examinera la possibilité avec les partenaires de créer une coordination sociale pour les aînés. Nous l'avons vu, le vieillissement est un phénomène qui mérite une attention particulière. Une plus grande synergie entre les acteurs sociaux de terrain en la matière ne peut être que souhaitable pour lutter contre l'isolement.

La volonté d'approfondir encore la connaissance des quartiers auderghemois, notamment au travers de statistiques ciblées, passera également par des rencontres organisées avec les gardiens de la paix, les agents de quartier et les associations.

7. La modernisation du CPAS d'Auderghem

7.1. Introduction

Sous la législature précédente, le CPAS d'Auderghem a été audité dans le but d'identifier ce qui pouvait mener à une dégradation de la qualité des prestations et à une perte de motivation dans le chef des membres du personnel. Les constats ont été tirés et tenaient à l'absence d'un leadership fort ; fortes attentes quant aux activités du comité de direction créé récemment ; un déficit de confiance ; un manque important de contrôle interne ; un fonctionnement avec une faible visibilité ; une maîtrise insuffisante des processus ; des niveaux de compétences insuffisants en rapport à certaines demandes ou exigences.

Les années à venir doivent être mises à profit pour minimiser nos faiblesses et capitaliser sur nos points forts. La modernisation du CPAS d'Auderghem entend réaliser cela d'ici à la fin 2018 suivant une approche systématique fondée sur deux axes : l'amélioration de la gouvernance (stratégie nouvelle pour la direction générale) et une « stratégie qualité ».

7.2. L'accueil

L'accueil de nos usagers (front office) est crucial car toute relation entre le CPAS et un bénéficiaire commence par-là que ce soit par téléphone, au guichet ou via l'Internet. Les trois principaux vecteurs seront examinés : la disponibilité téléphonique sera améliorée, les agents du guichet seront formés et leur protection sera optimisée. Enfin, l'information disponible sur le site web communal sera revisitée.

7.3. La gestion de nos ressources humaines

Avoir, à tout instant, la bonne personne à la bonne place ; créer une culture organisationnelle commune, motivante et orientée vers les besoins de nos bénéficiaires ; maîtriser le coût humain sont les trois axes d'une gestion performante des ressources humaines que nous voulons endosser.

La diversité et la complexité des missions confiées au CPAS est incontestable. Nous entendons y répondre en créant les conditions d'un développement continu des compétences et des connaissances du personnel dont on sait qu'elles sont parfois critiques. Cette démarche se concrétisera dans un plan de formation annuel reprenant la formation continue imposée par la réglementation, la formation continue définie par le CPAS pour son personnel et la formation continue souhaitée par le personnel lui-même pour l'exécution de ses tâches. L'élaboration du plan de formation constituera un moment clef de la gestion des ressources humaines destiné à améliorer les prestations du CPAS mais aussi à valoriser les membres du personnel. Les formations seront dispensées par des membres du personnel chevronnés comme par des opérateurs externes (ERAP, COCME, etc.).

Nous l'avons dit plus avant, notre volonté est d'évaluer les politiques que nous menons. En aval, il est logique de s'attacher à l'évaluation individuelle des prestations de tous les membres du personnel dans une logique de développement des connaissances et compétences. Dans ce cadre, il se peut que des cas d'inaptitude soient détectés et que des mesures adéquates soient adoptées.

Le recrutement est un moment crucial pour toute organisation. Se doter des bonnes personnes est essentiel au bon fonctionnement du CPAS, se tromper en la matière conduit à des problèmes de fonctionnement handicapant pour l'organisation et à des situations pénibles pour les personnes recrutées comme pour leurs collègues. A l'avenir, le CPAS fera une application rigoureuse des principes généraux applicables dans le secteur public pour chaque emploi : publicité de toutes les vacances d'emploi, comparaison objective des candidatures, motivation des recrutements comme des candidatures repoussées.

La culture du CPAS sera renforcée par l'adoption d'un triptyque « Missions-vision-valeurs » et par la traduction de ce triptyque dans la communication et les activités du CPAS.

Le « défi des RH » mérite un investissement particulier. C'est la raison pour laquelle le service du personnel mutera peu à peu vers un véritable Service de gestion des ressources humaines.

7.4. L'organisation

Les membres du personnel ne sauront donner le meilleur d'eux-mêmes que s'ils sont placés dans un environnement et une organisation de qualité. A cette fin, le CPAS sera réorganisé en départements, services et cellules. Il ne s'agira pas de multiplier les niveaux

de responsabilités au-delà du raisonnable mais de permettre la mise en place de cadres opérationnels sur lesquels la direction générale pourra compter. Ces cadres opérationnels seront valorisés et pourront, pour leur champ d'actions, bénéficier de délégations assorties de contrôles. Un nouvel organigramme sera donc établi.

La gouvernance générale du CPAS sera revisitée conformément à l'audit organisationnel réalisé en 2010. Les constats et recommandations de l'audit seront endossés et serviront à l'adoption d'une stratégie pour l'amélioration de la direction générale et de la gouvernance.

7.5. La gestion financière

Tout au long de la mandature, nous maintiendrons un budget en équilibre structurel. Nous comptons donner toutes les garanties de stabilité aux autorités communales qui s'astreignent elles-mêmes à une rigueur en vue de tenir les finances locales stables et à l'équilibre. Nous apporterons notre pierre à cet édifice-là.

Au service d'exploitation du budget, nous dégagerons un boni qui permettra la couverture des charges d'amortissement à couvrir au budget des investissements et qui permettra de préserver le fonds de réserve d'exploitation, « pomme pour la soif » en cas de difficulté imprévue. Au service des investissements, en rythme de croisière, nos charges seront mesurées de sorte à entraîner une réduction constante de notre dette. Il s'agit de nous constituer une marge pour d'éventuels investissements majeurs qui n'interviennent qu'une à deux fois par mandature. On ne saurait encore les définir précisément tant ils dépendent de circonstances encore inconnues mais notre programme comporte divers projets qui peuvent nous amener à investir, par exemple, dans l'acquisition d'un bien immobilier.

La coopération avec les autorités communales sera accrue. Tous les marchés publics du CPAS qui ne présentent pas de spécificités, seront passés conjointement avec la commune. Cette volonté d'engranger des économies d'échelle peut nous amener à dépasser les frontières communales. Le recours aux opérateurs régionaux (centrale d'achats, marchés conjoints) sera privilégié.

7.6. Une action ciblée

Combattre la pauvreté, c'est aussi s'assurer que les moyens dont nous disposons vont aux personnes qui en ont réellement besoin. Nos moyens n'étant pas illimités, nous devons donc nous assurer que ceux-ci se concentrent sur les personnes en état de besoin et qui ne peuvent, seules, relever les défis et difficultés qu'elles ont à rencontrer. Sans donner à la fraude sociale l'importance qu'elle n'a pas, les processus internes seront reconfigurés de sorte à détecter la fraude qui affaiblit nos moyens d'actions. Notre but est et reste de cibler notre action sur les personnes les plus fragiles conformément à nos obligations et à notre projet.

7.7. La stratégie qualité

On ne parlera pas ici de « démarche qualité » qui est une approche systématique visant à l'obtention d'une certification. Celle-ci serait de l'ordre du possible pour les prestations du Service social de 1ère ligne, si notre stratégie qualité est couronnée d'un plein succès.

Notre stratégie « qualité » sera déclinée dans un document stratégique ad hoc comme c'est notre intention pour la direction générale de l'institution (gouvernance). Il s'agira de revisiter les processus clefs comme le recommande l'audit de 2010 et y prévoir le contrôle interne insuffisant à ce jour. Celui-ci a déjà trouvé quelques concrétisations au travers de reconfigurations de processus mais dont l'appropriation par les services doit encore être réalisée. Notre objectif est simple : concrétiser là aussi ce que sont les recommandations de l'audit fondées sur des constats que nous partageons.

Pour les prestations des Services sociaux généraux, en particulier celles du Service social de 1ère ligne, le mémento, dont question plus haut, sera une pierre angulaire de la mise en œuvre de processus professionnel assurant la qualité des prestations.

8. Conclusion

La majorité entend mettre le CPAS sur la voie du changement. Point de révolution en perspective mais des évolutions destinées à améliorer la réponse publique aux défis de la pauvreté. Nous poursuivons la modernisation de l'institution pour en faire une organisation plus performante, ancrée dans son époque.

Notre volonté est d'être à l'écoute de nos concitoyens en difficulté, des besoins sociaux et de nos travailleurs de terrain. Nous avons défini un cadre pour l'action sociale du CPAS auquel nous voulons ajouter une approche largement préventive. Ce cadre pourra évoluer au gré des évolutions sociales à venir. Pour le grand défi du vieillissement, nous voulons répondre « présent » sur tous les fronts pour que nos concitoyens qui aspirent à un repos bien mérité soient justement accompagnés.

Annexe : moyens budgétaires (2014)

Recettes d'exploitation

0090	Recettes et dépenses générales - Algemene ontvangsten en uitgaven	5.249.476,33
0290	Fonds Spécial de l'Aide Sociale - Bijzonder Fonds voor Maatschappelijk Welzijn	249.242,76
1230	Administration générale - Algemeen bestuur	110.575,65
1290	Patrimoine privé - Privaat patrimonium	8.690,00
1310	Services généraux - Algemene diensten	435.273,38
1360	Parc automobile - Wagenpark	12.304,00
8015	Fonds d'Energie - Energiefonds	204.545,65
8290	Avances - Voorschotten	117.000,00
8320	Aide sociale - Sociale bijstand	4.025.515,71
8341	Maisons de repos (maisons de repos et de soins) Bejaardentehuis (rust en verzorgingtehuis)	2.505.431,88
8360	Maison d'accueil - Gezinsvervangde tehuizen	10.000,00
8370	Pensions alimentaires - Onderhoudsgelden	0,00
8441	Aides familiales et séniors - Gezins- en bejaardenhulp	206.675,68
8442	Crèches, pouponnières - Zuigelingenafdeling en kinderopvangdienst	0,00
8446	Repas à domicile - Thuisbezorgde maaltijden	121.000,00
8448	Service de nettoyage - Poetsdienst	25.750,00
84492	Service de réinsertion professionnelle - Sociale- en beroepsherinschakelingsdienst	623.898,93
84493	Centre de consultation primatrimoniale, matrimoniale et familiale - Centra voor voorhuwelijks-, huwelijks- en gezinsconsultaties	0,00
84496	Service de médiation de dettes - Dienst voor bemiddeling in de schulden	17.700,00
9220	Habitations sociales - Sociale woningen	15.200,00
9990	Total exercice propre sans prélèvements - Totaal eigen dienstjaar zonder overboekingen	13.938.279,97

Dépenses d'exploitation

0090	Recettes et dépenses générales - Algemene ontvangsten en uitgaven	3.400,00
0290	Fonds Spécial de l'Aide Sociale - Bijzonder Fonds voor Maatschappelijk Welzijn	0,00
1230	Administration générale - Algemeen bestuur	1.796.947,89
1290	Patrimoine privé - Privaat patrimonium	11.402,82
1310	Services généraux - Algemene diensten	440.643,78
1360	Parc automobile - Wagenpark	67.219,18
8015	Fonds d'Energie - Energiefonds	201.545,65
8290	Avances - Voorschotten	117.000,00
8320	Aide sociale - Sociale bijstand	5.756.308,03
8341	Maisons de repos (maisons de repos et de soins) - Bejaardentehuis (rust en verzorgingtehuis)	3.132.830,04
8352	Actions en faveur de la jeunesse - Andere Voorzieningen voor de jeugd	10.000,00
8360	Maison d'accueil - Gezinsvervangde tehuizen	10.000,00
8370	Pensions alimentaires - Onderhoudsgelden	0,00
8441	Aides familiales et séniors - Gezins- en bejaardenhulp	490.754,02
8442	Crèches, pouponnières - Zuigelingenafdeling en kinderopvangdienst	0,00
8446	Repas à domicile - Thuisbezorgde maaltijden	165.282,58
8448	Service de nettoyage - Poetsdienst	119.861,05
84492	Service de réinsertion professionnelle - Sociale- en beroepsherinschakelingsdienst	1.178.046,30
84493	Centre de consultation primatrimoniale, matrimoniale et familiale - Centra voor voorhuwelijks-, huwelijks- en gezinsconsultaties	0,00
84496	Service de médiation de dettes - Dienst voor bemiddeling in de schulden	155.313,49
9220	Habitations sociales - Sociale woningen	4.000,00
9990	Total exercice propre sans prélèvements - Totaal eigen dienstjaar zonder overboekingen	13.660.554,83

Recettes d'investissement

1230	Administration générale - Algemeen bestuur	5.650,00
1290	Patrimoine privé - Privaat patrimonium	0,00
1360	Parc automobile - Wagenpark	0,00
8320	Aide sociale - Sociale bijstand	0,00
8341	Maisons de repos (maisons de repos et de soins) - Bejaardentehuis (rust en verzorgingtehuis)	20.616,94
8441	Aides familiales et séniors - Gezins- en bejaardenhulp	0,00
8446	Repas à domicile - Thuisbezorgde maaltijden	
9990	Total exercice propre sans prélèvements - Totaal eigen dienstjaar zonder overboekingen	26.266,94
0690	Prélèvements - Overboekingen	0,00
9990	Total exercice propre avec prélèvements - Totaal eigen dienstjaar met overboekingen	26.266,94

Dépenses d'investissement

1230	Administration générale - Algemeen bestuur	19.411,81
1290	Patrimoine privé - Privaat patrimonium	2.023,20
1360	Parc automobile - Wagenpark	3.308,97
8320	Aide sociale - Sociale bijstand	3.523,09
8341	Maisons de repos (maisons de repos et de soins) - Bejaardentehuis (rust en verzorgingtehuis)	218.223,86
8441	Aides familiales et séniors - Gezins- en bejaardenhulp	3.000,00
8446	Repas à domicile - Thuisbezorgde maaltijden	1.600,00
84492	Service de réinsertion professionnelle - Sociale- en beroepsherinschakelingsdienst	1.104,16
84496	Service de médiation de dettes - Dienst voor bemiddeling in de schulden	0,00
9220	Habitations sociales - Sociale woningen	1.000,00
9990	Total exercice propre sans prélèvements - Totaal eigen dienstjaar zonder overboekingen	252.090,93
0690	Prélèvements - Overboekingen	0,00
9990	Total exercice propre avec prélèvements - Totaal eigen dienstjaar met overboekingen	267.137,09

