

Programme de politique
générale
2019 - 2024



« Le problème de la pauvreté est souvent étudié comme s'il s'agissait d'un phénomène palpable, d'une entité qui s'abat sur les gens au hasard, sans crier gare. Une créature dotée d'une vie propre qui échappe à tout contrôle. Alors que la pauvreté se rapproche plutôt des sables mouvants : elle vous engloutit malgré les efforts que vous pouvez faire pour vous arracher à son emprise. Plus vous vous débattez, plus vous vous enfoncez. Pour d'autres personnes, c'est un monstre qui vit au loin, quelque part, et il faut à tout prix éviter de tomber sur lui. Et remercier le ciel de ne l'avoir jamais croisé. »

Darren McGarvey, « *Fauchés. Vivre et mourir pauvre* », Editions Autrement, 2019.

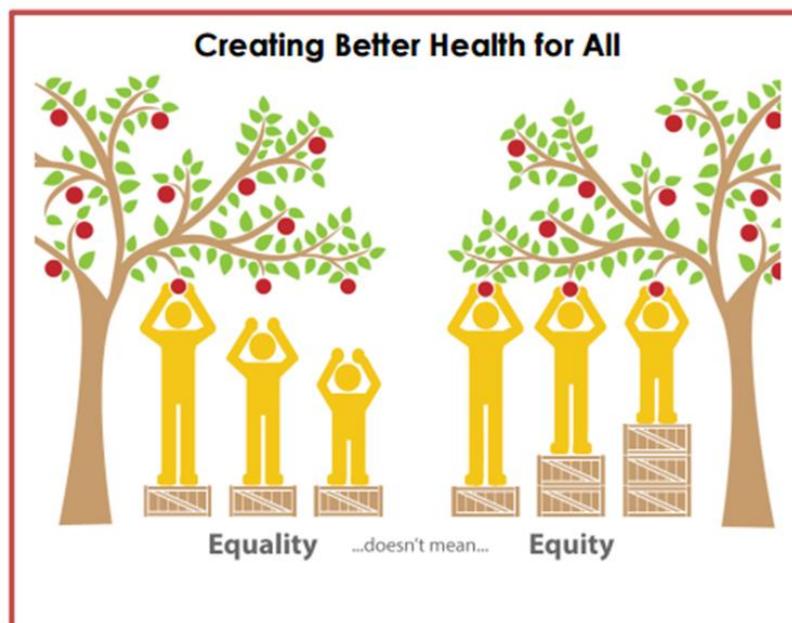


Table des matières

Introduction	5
Axe I. Émanciper	6
1. La dignité humaine : une question de fondations	7
A) Accueillir les usagers	7
B) Garantir l'accès à la Santé	8
C) Promouvoir le Droit au Logement et l'habitat durable	11
D) Encourager une gestion budgétaire durable	14
E) Favoriser l'insertion sociale et professionnelle	14
F) Participation sociale et culturelle	16
2. L'équité : un souci de justice sociale	17
A) Les seniors	17
B) Les familles	19
C) Les Jeunes	19
D) Les personnes sans papiers et les primo-arrivants	20
E) Les personnes sortant de prison	21
F) Les femmes et les personnes LGBTQI+	21
G) Les personnes présentant un trouble de santé physique et/ou mentale	22
Axe II. Gérer	23
1. Résoudre la problématique des locaux	23
2. Accessibilité des services	23
3. Une Politique de Communication et de Gestion des Flux d'Information	24
4. Accueillir la nature au CPAS	24
5. Finances saines	25
6. Gouvernance et organisation	26
Axe III. Mobiliser	28
1. Un travail social en quête d'exemplarité	28
2. Développer la Coordination Sociale de Forest	31
3. Politique de ressources humaines	32
A) Améliorer les conditions de travail	33
B) Responsabilisation des cadres et des chefs de services	33
C) Renforcer la transversalité	34
D) Participation du personnel	34
Conclusion	35

Avant-Propos

Avant de détailler le contexte général et les politiques que nous voulons mener pour la mandature qui s'ouvre, nous tenons à remercier chaleureusement tous les membres du personnel du CPAS de Forest. Au quotidien, ces femmes et ces hommes œuvrent à la réalisation de la solidarité locale.

C'est grâce à leur professionnalisme, à leur esprit d'initiative et à leur rigueur que nous pouvons avoir l'ambition de mettre en œuvre ce Programme de Politique Générale pour le CPAS de Forest.

Introduction

Cela fera bientôt 20 ans que nous avons entamé un nouveau siècle, et la société d'aujourd'hui, de plus en plus globalisée, traverse une situation difficile, mais vit aussi des moments d'une grande créativité, accompagnée d'un grand courage politique.

Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, il y a l'émergence d'une conscience globale de l'impact négatif de notre mode de vie sur notre environnement. Cela a créé le besoin de concilier la transition de notre modèle économique avec la réduction des inégalités, réduction nécessaire pour assurer la paix et la cohésion sociale.

La crise financière de 2008 a donné suite à une crise politique et sociale, et les citoyens commencent à réaliser, plus de 10 ans après cette crise, qu'il n'est plus question de retourner au « système pré-2008 », qui prônait une croissance économique à tout prix, au détriment de la préservation de l'environnement, ou de la répartition des richesses entre les personnes ; aujourd'hui, nous sommes nombreuses et nombreux à vouloir faire évoluer notre système économique et social vers un modèle respectueux non seulement de notre planète, mais aussi des personnes qui l'habitent et de leurs différents modes de vie. Enfin, il est de notre devoir de prendre en compte les générations futures qui hériteront des conséquences de nos choix.

En parallèle, d'autres questions concernant le lien entre les personnes ont pris une grande place dans le débat public. La question migratoire, par exemple, qui questionne sur l'accueil dans nos sociétés occidentales des personnes étrangères sans ressources propres en quête de meilleures conditions de vie. Mais aussi les questions liées au genre, à savoir que la condition de genre d'une personne ne la conditionne pas socialement contre son gré. Par ailleurs, il y a aussi la question du vieillissement de la population et de la précarisation d'une grande partie de la population bruxelloise, y compris une partie de celles et ceux qui travaillent.

Face à ce contexte, le CPAS de Forest, dans les limites des compétences qui lui sont attribuées par la loi, s'engage à tenir compte des enjeux climatiques, sociaux, économiques et politiques dans son mode de gestion, dans sa prise de décisions et dans le choix des projets à développer.

Ce programme de politique générale est donc un plan de projets ambitieux pour accompagner les personnes le plus précarisées de Forest vers l'émancipation et le changement de paradigme (Axe I). Pour ce faire, le CPAS de Forest dispose d'une administration composée de personnes engagées, formidables et compétentes que nous entendons gérer d'une façon efficace et durable (Axe II), en mobilisant le personnel pour leur propre bien-être et celui des usagers (Axe III).

Axe I. Émanciper

Ces dernières années, un constat est partagé par nos travailleuses et travailleurs sociaux, et des sociologues tels que John Galbraith¹ ou Axel Honnet² ; celui de la reconnaissance sociale égratignée et la corollaire perte d'estime de soi qu'entraînent les situations de pauvreté. La société individualiste renvoie à la personne la responsabilité de son sort et le mépris, induit la honte, puis la colère. Ces mécanismes d'exclusion sont à l'œuvre insidieusement et sont ressentis comme une violence sociétale dont l'Institution est souvent le symbole. Nous voulons échapper à - voire combattre - cette spirale destructrice, autant pour ces personnes que pour la cohésion sociale.

Le CPAS en tant qu'Institution Publique et au regard de ses missions, porte une charge symbolique forte. Nous sommes l'interlocuteur de première ligne des pouvoirs publics avec les populations précarisées. De ce fait, nous pourrions être la cible de l'expression d'un ressentiment. Tous les travailleurs et travailleuses doivent être conscient·e·s de cette représentation et de ses implications (voir [Mobiliser](#)). Nous voulons être un CPAS qui rend le pouvoir d'agir aux personnes qui viennent demander une aide plutôt que d'accentuer une violence institutionnelle dans une relation marquée de paternalisme et d'assistanat.

Au CPAS de Forest, les personnes qui viennent demander de l'aide doivent avoir droit à une considération et un respect qui les conforte dans leur dignité. Nous pensons rencontrer cet objectif en amenant les gens à s'**émanciper**³, à se sortir d'un statut de « pauvre » ou de sublimer une perte d'autonomie et à les accompagner pour qu'ils puissent concevoir un rêve, un projet pour eux, pour participer à la société. Nous visons donc l'**empowerment** : augmenter le pouvoir d'agir des personnes et des groupes, dans cette période de multiplication des situations "d'impuissance apprise"⁴. Dans le travail quotidien, cela se traduit par un contact humain empathique, par l'offre de services de qualité qui visent à rendre à la personne le droit de disposer de ses choix dans les meilleures conditions.

Concrètement, cette vision de l'action sociale nous l'orchestrons autour de la **dignité humaine** comme fondations sur lesquelles bâtir tout projet d'émancipation (1) et de l'**équité** comme souci d'attribuer à chacun ce qui lui est dû avec justice et impartialité, adaptant les dispositions légales aux circonstances et à la singularité des situations et des personnes (2).

¹ GALBRAIGHT, John, *L'art d'ignorer les pauvres* in Le Monde Diplomatique octobre 2005.

² HONNET, Axel *La société du mépris*, Paris, La découverte, 2006.

³ Du latin *emancipare* : affranchir un esclave, par extension c'est se libérer d'une domination, d'une aliénation.

⁴ *Learned helplessness* L'origine de ce concept, éclairant d'un point de vue clinique, remonte aux recherches du psychologue comportementaliste **Martin Seligman** et ses collègues, fin des années 60.

1. La dignité humaine : une question de fondations

La mission première du Centre Public d'Action Sociale telle que définie par la loi organique est de permettre à toutes et tous de mener « *une vie conforme à la dignité humaine* »⁵.

La dignité humaine est un droit établi par la Constitution belge dont la jouissance requiert du respect d'une série de droits économiques, sociaux et culturels : droit au travail, droit à la sécurité sociale, droit à un logement décent, droit à la protection d'un environnement sain, droit à l'épanouissement culturel et social et le droit aux prestations familiales (article 23⁶).

Ainsi, au CPAS de Forest nous considérons que c'est notre mission de mettre tous les moyens nécessaires à disposition de nos usagers pour qu'ils puissent jouir pleinement des droits énoncés ci-dessus, ces droits qui sont la garantie d'une « *vie conforme à la dignité humaine* ». Ces droits représentent pour nous les fondations sur lesquelles une personne peut commencer à bâtir son rôle dans la société en tant que citoyen critique, actif, responsable et solidaire, et se positionner par rapport à deux questions cruciales aujourd'hui : quelle société voulons-nous laisser aux générations futures et par conséquent, quelle place occuper dans la société ?

A) Accueillir les usagers

Au CPAS de Forest nous constatons qu'il y a une augmentation accrue du nombre de bénéficiaires, une complexification des demandes d'aide sociale et un besoin renforcé de préciser et de connaître les tâches de toutes celles et ceux qui interviennent directement ou indirectement dans l'accueil des usagers.

Dans ce contexte, afin de promouvoir l'accès aux droits, il faut organiser un **accueil** de première ligne au CPAS pour les nouveaux arrivants avec des informations claires et précises sur les services du CPAS, de la commune et des partenaires associatifs.

Ainsi, pour un meilleur service aux bénéficiaires et un meilleur bien-être des agents nous allons travailler sur la **formation** de ces derniers ainsi que sur notre **organisation interne**, et nous allons adapter notre **communication** mais aussi nos **locaux**.

Nous allons proposer aux collaborateurs et collaboratrices du CPAS qui travaillent directement ou indirectement à l'accueil de nos bénéficiaires, s'ils le souhaitent, de continuer à être **formé·e·s** à l'écoute active, l'empathie et l'assertivité, ainsi qu'au fonctionnement de notre institution et des services proposés au citoyen par le CPAS, par la commune et par les différentes associations forestoises.

Quant à l'**organisation interne**, il est question d'adapter notre équipe d'accueillant·e·s aux caractéristiques physiques de notre CPAS. En effet, notre centre est dispersé dans plusieurs bâtiments, et cette réalité va être prise en compte dans les formations susmentionnées.

⁵ Voir article 1^{er} Loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale.

⁶ Voir article 23 de la Constitution Belge (https://www.senate.be/doc/const_fr.html)

Notre **communication** doit aussi être renforcée, dans les deux voies d'accueil existantes aujourd'hui : la communication physique dans chacun des bâtiments du CPAS, mais aussi la communication virtuelle, via notre site internet.

Les **locaux** où se trouvent les lieux d'attente doivent être conviviaux (couleurs, messages positifs et non-infantilisans de courtoisie, jeux pour les enfants, etc.), mettant à disposition des informations/brochures sur le fonctionnement de l'Institution, les démarches à suivre pour introduire une demande, en relayant les actions de nos partenaires de la coordination sociale, actualisées et intelligibles pour le plus grand nombre.

Par ailleurs, des aménagements des locaux pourraient être envisagés afin qu'ils soient agréables, favorables à l'écoute, tout en assurant le respect de la confidentialité.

Enfin, la mise en place d'outils informatiques permettant de prendre rendez-vous ou de télécharger des formulaires, devrait également permettre de désengorger la salle d'attente (voir [Gestion des Flux d'Information](#)).

B) Garantir l'accès à la Santé

Dans sa Constitution, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme *“ un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité”*⁷.

Dans la Déclaration d'Adelaïde⁸ sur l'intégration de la santé dans toutes les politiques (2010), l'OMS réaffirme que *« les déterminants de la santé et du bien-être sont extérieurs au secteur de la santé et sont d'ordre social et économique »*. Une population en bonne santé est indispensable à la réalisation des objectifs de la société. La réduction des inégalités et du gradient social permet d'améliorer la santé et le bien-être de chacun.

En Belgique, c'est dans l'article 23 de notre Constitution que nous retrouvons le droit à *“la protection de la santé”*.

C'est dans cette perspective que la garantie d'accès aux soins de santé doit être effective pour toutes et tous les forestois-es et que le CPAS doit y contribuer dans la mesure de ses compétences.

Si les problèmes de santé sont plus fréquents et plus pointus pour notre public, les soins sont trop souvent perçus comme un luxe.

Pour ce paragraphe, nous faisons appel aux données du Tableau de bord de la Santé en région Bruxelloise⁹. Un premier indicateur est celui de la santé perçue¹⁰. Il permet d'évaluer le pourcentage de Bruxellois-es qui ne s'estiment pas en bonne santé. On constate que la proportion des Bruxellois-es

⁷ https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_fr.pdf

⁸ https://www.who.int/social_determinants/french_adelaide_statement_for_web.pdf

⁹ *Tableau de bord de la santé en Région bruxelloise*, Observatoire de la Santé et du Sociale de Bruxelles Capitale, Commission Communautaire Commune, Bruxelles, 2016.

¹⁰ *La Santé Perçue, Tableau de bord de la santé en Région bruxelloise*, Observatoire de la Santé et du Sociale de Bruxelles Capitale, Commission Communautaire Commune, Bruxelles, Février 2017.

qui ne s'estiment pas en bonne santé est inversement liée au niveau d'instruction¹¹. Si on tente d'objectiver l'Etat de Santé des personnes les moins qualifiées d'après les dernières données disponibles (2010), on doit constater la forte surexposition à certaines maladies chroniques (affections du dos, hypertension, obésité, diabète) ainsi qu'à certains cancers (poumon), et aux troubles de santé mentale (troubles du sommeil, dépressifs, anxieux et la consommation de médicaments). Ces inégalités sont encore plus marquées chez les femmes¹².

Ce constat s'explique entre autre par des styles de vie sociaux ou culturels plus ou moins répandus qui renforcent des risques sanitaires (comme le tabagisme) ou au contraire préservent (consommation de fruits et légumes ainsi que de poisson).

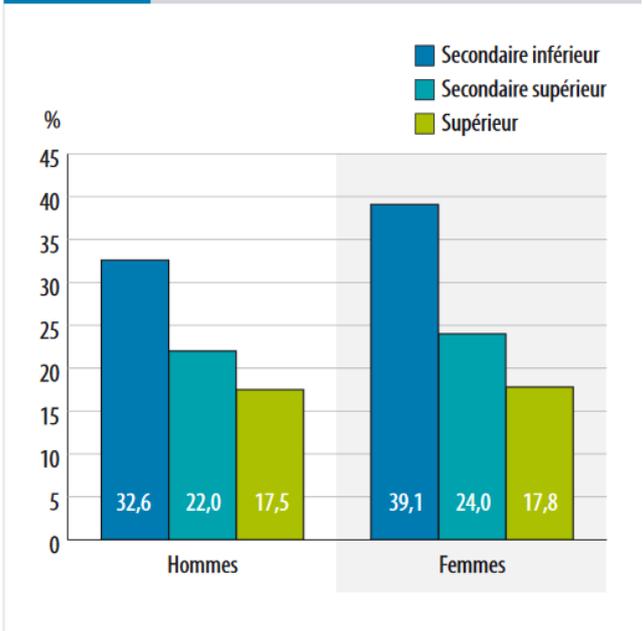
Mais ce sont surtout la précarité des conditions de vie, et des conditions de logement en particulier, qui surexposent les personnes précarisées aux problèmes de santé. Une étude de Forest Quartiers Santé ASBL réalisée en 2013 auprès des acteurs du logement forestois conclut à une corrélation entre conditions de logement et état de santé des habitants, en particulier des personnes précarisées¹³.

Le rapport de l'Observatoire de la Santé déjà cité remarque que « les Bruxellois d'Afrique subsaharienne apparaissent comme un groupe particulièrement vulnérable face à la santé, tant pour la période périnatale avec un taux élevé de prématurité et de décès foeto-infantile, qu'à l'âge adulte. Cette communauté présente des taux de mortalité élevés liés aux infections acquises dans le pays d'origine (sida, hépatites) mais aussi aux accidents cérébraux, au diabète et aux accidents (sauf ceux de la circulation) »¹⁴. Les campagnes de prévention lacunaires, les politiques de dépistage butant sur des obstacles culturels contribuent à ce diagnostic d'une population précarisée globalement en moins bonne santé.

A cette surexposition s'ajoute un manque d'accessibilité financière et parfois culturelle et symbolique des soins de santé. En effet, on constate très souvent qu'un budget serré impose le report d'une consultation médicale (spécifiquement pour les soins dentaires ou pour les consultations de suivi ou

Figure 3

Proportion de Bruxellois qui ne s'estiment pas en bonne santé, par niveau de qualification et par sexe, 2008-2013



Note : Standardisation pour l'âge en fonction de la population de référence européenne, 2013
 Source : Enquête de Santé, Institut Scientifique de Santé Publique, 2008-2013, Calculs : Observatoire de la Santé et du Social Bruxelles

(c) Observatoire de la Santé et du Social Bruxelles

¹¹ Figure 3, p. 3.

¹² Figure 3-38, p.164. *Tableau de bord de la santé en Région bruxelloise*, Observatoire de la Santé et du Social de Bruxelles Capitale, Commission Communautaire Commune, Bruxelles, 2010.

¹³ *Les enjeux santé & logement en Région bruxelloise : l'exemple de Forest*, Rachida BENSLIMAN (sous la direction de Denis STOKKINK et Bruno VANKELEGOM), Pour la Solidarité ASBL et Forest Quartiers Santé ASBL, septembre 2013.

¹⁴ P.182

de contrôle). Les complications qui peuvent en découler, requièrent parfois des interventions plus lourdes et urgentes.

La multiplicité des soins offerts pose aussi question : les consultations chez des praticiens moins « conventionnels », comme un ostéopathe ou un nutritionniste, qui offrent des prestations complémentaires à la médecine traditionnelle, permettent souvent de prévenir des pathologies plus lourdes. Peu ou pas remboursées par la sécurité sociale, ces prestations sont souvent chères et dès lors peu accessibles pour les petits revenus.

En période de crise, le baromètre du Cercle Santé-Europe Assistance établit dans son rapport au mois de septembre 2012 que le renoncement aux soins en raison de difficultés financières progresse. Ainsi, 22% des Européens sondés déclarent avoir renoncé ou reporté des soins dans l'année écoulée.

Nous voulons garantir l'accès aux soins et aux traitements pour les publics précarisés à Forest. Concrètement, nous allons simplifier les démarches administratives pour l'obtention des **cartes médicales et pharmaceutiques**, et dans ce contexte nous allons entretenir un dialogue constructif avec les praticiens.

En parallèle, nous allons mener des **campagnes de prévention** sur la santé et le bien-être (Sida, diabète, obésité, expositions aux ondes, maladie d'Alzheimer, ...) et renforcer nos collaborations avec les maisons médicales.

Nous aimerions en outre mettre sur pied un **comité d'accompagnement** de la politique de la santé, composé de médecins, de pharmaciens, de l'ONE et de professionnels de la santé.

Néanmoins, nous envisageons aussi des actions collectives en collaboration avec d'autres acteurs.

Dans la modification apportée à l'article 62 de la Loi Organique du 8 juillet 1976, la nouvelle ordonnance du 14 mars 2019 donne la faculté aux CPAS, via la coordination sociale et entre autres, « *d'établir, en collaboration avec la structure d'appui à la première ligne de soins, un plan social-santé à l'échelle de son ressort territorial sur la base d'un diagnostic partagé des ressources et des besoins de son territoire* » ; D'après la Déclaration de Politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune pour la législature 2019 – 2024 (DPR), il est « *déterminant de développer un Plan Social-Santé bruxellois intégré et commun à toutes les entités compétentes sur le territoire bruxellois, traduisant une approche territoriale de l'action sociale et de la santé, en donnant aux CPAS un rôle clé dans le déploiement des politiques de lutte contre les inégalités et la pauvreté* »¹⁵. Toujours d'après la DPR, « *ce Plan social-santé bruxellois reposera sur les bases suivantes : assurer la cohérence des politiques social-santé et développer une programmation globale, lutter efficacement contre les inégalités et la pauvreté, assurer un accès universel aux soins de santé, soutenir les personnes dépendantes ou en perte d'autonomie et apporter une attention particulière à certains publics spécifiques* ».

Dans ce contexte, le CPAS de Forest se fixe pour objectif de développer la Coordination Sociale de Forest (CSF) dans le sens indiqué ci-dessus par la DPR. Ainsi, en attendant que le Gouvernement initie les « *Etats généraux de la santé et du social, dans la perspective de la rédaction du Plan social-santé intégré* », la CSF, via ses groupes de travail, va continuer à développer et entretenir les liens entre les

¹⁵ Déclaration de politique générale commune au Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et au Collège réuni de la Commission communautaire commune pour la législature 2019 – 2024, p. 30.

différents acteurs de terrain et de première ligne de la santé sur le territoire de Forest, afin qu'une dynamique de travail puisse être rapidement mise en place le moment venu.

Le Gouvernement vise aussi à « *réformer la relation aux CPAS en travaillant à la **contractualisation**, à travers des contrats locaux social-santé, de politiques d'action sociale répondant aux besoins de chaque quartier et aux différentes réalités sociales locales. [...] Ces contrats porteront prioritairement sur la promotion de la santé, la prévention, les politiques de soins et l'accompagnement médico-social, le logement et la santé alimentaire. [...] Chaque contrat sera piloté par une cellule issue de la coordination sociale du CPAS et incluant la commune, la COCOM, le secteur associatif et les habitants* »¹⁶.

Par conséquent, le CPAS de Forest, prenant en compte la volonté de la région, veillera à ce que les groupes de travail existants actuellement se rapprochent des thématiques susmentionnées et développera et animera le réseau existant afin que tous les acteurs concernés y soient présents.

C) Promouvoir le Droit au Logement et l'habitat durable

Se loger est un droit fondamental garanti par l'article 23 de la Constitution. Et pourtant, la réalité est très loin de voir ce droit garanti à tous les habitant·e·s de Forest.

En Région Bruxelloise, selon l'enquête 2016 de l'Observatoire des Loyers de la Société du Logement de la Région de Bruxelles-Capitale¹⁷, il y a une inadéquation entre l'évolution des loyers et des revenus des locataires : « *l'écart entre les loyers payés pour les logements bruxellois et les revenus (des bruxellois-es) ne fait que croître entre 2004 et 2013* ». La raison de cet écart est l'appauvrissement relatif des bruxellois-es, dû notamment à la proportion élevée de bénéficiaires du chômage et des allocations sociales et par les mouvements migratoires des classes aisées vers la périphérie urbaine.

Ce qui est encore plus inquiétant, la part du parc locatif accessible aux trois déciles de revenus inférieurs a presque disparu (1%)¹⁸. Cette difficulté s'accroît encore pour les personnes isolées et les familles monoparentales recevant une allocation, qui consacrent respectivement 50% et 57% de leur budget au loyer (ce qui implique une augmentation de 10% par rapport au dernier recensement en 2011). Nous désirons dès lors renforcer les partenariats avec des acteurs associatifs accompagnant les bénéficiaires dans l'obtention d'un juste loyer.

La qualité des logements est loin d'être optimale, particulièrement dans le bâti vétuste de la première couronne pratiquant la fourchette basse des loyers, laissant donc aux ménages précarisés des habitats mal isolés contre le froid et le bruit, souvent humides. L'offre de logements sociaux et publics reste largement en-deçà des besoins, mais aussi en dessous des moyennes des pays voisins.

Dans ce contexte il nous paraît nécessaire d'**augmenter le nombre de logements publics** en collaboration avec la Commune et le Foyer Forestois. Afin de garantir l'approche sociale dans

¹⁶ Idem, p. 32.

¹⁷ http://www.slr.be/sites/website/files/slr-observatoireloyer-fr-v15-web_1.pdf

¹⁸ Si la part du loyer dans le budget est inférieure à 30% du revenu disponible, 0% pour les deux premiers déciles (10.663 € revenus annuels imposables en 2016), 1% pour le troisième décile de revenu (13.796 € revenus annuels imposables en 2016). DE KEERSMAECKER, Marie-Laurence, Rapport de l'Observatoire des Loyers 2016, tableaux 82 et 83, p. 62.

l'attribution des logements gérés par l'Agence Immobilière Sociale de Forest, nous souhaitons renforcer les liens avec cet organisme.

Une priorité est de **prévenir la perte du logement**, par la médiation des différends locatifs. Si cela n'aboutit pas, nous continuerons notre politique en matière d'accompagnement des expulsions inéluctables vers des solutions transitoires, et vers des partenaires qui aident à la recherche de logement. Enfin, nous poursuivrons l'octroi d'aides pour la constitution d'une **garantie locative**, lorsque le Fonds du Logement ne peut répondre à la demande.

Née de la coordination sociale, une épargne solidaire de type *tontine* visant à accéder à la propriété rassemble aujourd'hui une dizaine de familles.

Pour les **personnes en rupture de logement**, radiées de leur domicile précédent, le CPAS de Forest a activé la possibilité de les inscrire en **adresse de référence**. Ce dispositif leur permet de maintenir ou de rétablir l'accès aux droits (chômage, RI) mais aussi de garantir la réception de leur courrier.

En matière de **sans-abrisme** on parle en Europe et en Amérique du Nord, de projets appelés "Housing First" ou "Logement d'abord". A l'instar des modèles dits "en escalier" et du "continuum des soins", ce type de projet place le logement comme priorité dans la sortie des personnes de la rue ; il est considéré comme le point de départ de la reconstruction des personnes sans-abris. Nous voulons soutenir ce genre d'expériences sans pour autant éluder le travail d'accompagnement qui doit être poursuivi au-delà du relogement, tout en soutenant la cellule « Aide aux personnes sans abri ».

Toujours dans la lutte contre le sans-abrisme, le CPAS de Forest s'engage à mener des activités d'information et de soutien à la récupération des droits, et veut développer un service « habitat accompagné », qui inclurait un suivi psychosocial pour maintenir l'autonomie dans le logement, visites à domicile, guidance budgétaire et le suivi des différentes démarches de remise en ordre administratives.

Dans le même temps, via le groupe de travail Logement de la Coordination Sociale de Forest, nous explorerons des pistes avec les acteurs forestois du logement pour ouvrir des « habitats groupés » qui puissent accueillir des personnes sans-abri avec l'accompagnement de nos travailleurs sociaux.

La DPR annonce que « *le Gouvernement veillera également à rendre pleinement opérationnelle l'allocation-loyer* ». Dès l'entrée en vigueur de l'ordonnance allocation-loyer de décembre 2018 et de ses arrêtés 23 mai 2019, une grande partie des usagers de notre CPAS seront concernés car y auront accès les ménages dont les revenus sont inférieurs ou égaux au revenu d'intégration sociale (RIS). Cependant, deux conditions s'imposeront : d'un côté, le logement doit être non seulement conforme aux normes du code (salubrité, sécurité et équipement), mais aussi disposer d'une pièce réservée aux sanitaires (salle de bain ou salle de douche) et être adapté à la composition familiale¹⁹ ; d'un autre côté, le loyer doit être inférieur aux références de la grille indicative, et en particulier de sa borne supérieure. Ici aussi, les partenariats avec des associations permettant de garantir un loyer adapté à la réalité du logement seront renforcés.

¹⁹ Cependant, seuls les manquements majeurs aux normes du code, c'est-à-dire « *les défauts qui s'avèrent susceptibles de mettre en péril la sécurité et/ou la santé des occupants* » excluront le public visé du bénéfice de l'allocation loyer

Afin de bien informer les usagers, le CPAS de Forest s'engage à former ses travailleurs sociaux sur cette nouvelle allocation-loyer et à référer les bénéficiaires qui seraient exclus vers des acteurs externes pertinents pour travailler sur les conditions qui les rendent non-éligibles.

En ce qui concerne l'énergie, nos services font le constat que les factures d'énergie sont de plus en plus lourdes à supporter pour notre public mais aussi pour les ménages à un seul revenu moyen, les chômeurs ou les travailleurs pauvres. Cette évolution des prix est d'autant plus conséquente pour un logement mal isolé, équipé d'une chaudière peu performante et occupé en permanence. La **précarité énergétique** est aujourd'hui définie au niveau du Parlement Européen comme la « *difficulté de satisfaire ses besoins élémentaires en énergie domestique, du fait de revenus insuffisants, de prix élevés de l'énergie et de logements de faible qualité énergétique* »²⁰. Cette réalité concernerait 50 à 125 millions de citoyen·ne·s européen·ne·s. L'effet cumulatif des revenus insuffisants, de la mauvaise qualité des logements, de l'augmentation des prix de l'énergie et des obstacles à l'information des fournisseurs suite à la libéralisation du marché pénalise les franges moins dotées de la société. C'est ce que le réseau « RAPPEL » nomme la double peine « *puisque les 20% des ménages les plus pauvres consacrent à l'énergie une part du budget 2,5 fois plus élevée que les 20% les plus riches* ».²¹

Les conséquences de cette situation sont multiples : financières, techniques (risque de dégradation accélérée du logement), sociales (isolement,...), sanitaires (maladies respiratoires, allergies, fatigues,...), de santé mentale (angoisse de la facture, mésestime de soi,...) de sécurité (intoxication au CO, risque d'incendie) et enfin environnementales.

Au-delà de l'intervention curative face aux factures non supportables, la cellule Energie du CPAS peut conseiller certaines modifications des comportements ou des aménagements qui peuvent alors apporter un meilleur confort énergétique aux occupants. Lors d'une visite de type « quick scan », les travailleurs sociaux peuvent proposer la pose de kits énergie, des réglages et entretiens du système de chauffage, offrir une médiation entre propriétaires et locataires en vue de travaux d'isolation.

Il conviendra de collaborer étroitement avec le Gouvernement régional, qui affirme dans sa DPR vouloir assurer « *l'accès à un service indépendant et performant d'information et d'accompagnement en matière de contrats d'énergie, de compréhension des factures, de questions juridiques, etc. pour tous les Bruxellois* » ; et d'évaluer pour mieux développer les initiatives déployées dans les Contrats de Quartier.

²⁰ J. Weissenberger, *La lutte contre la précarité énergétique dans l'UE*, bibliothèque du Parlement européen, Library Briefing, 29 novembre 2012.

http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2012/120368/LDM_BRI%282012%29120368_REV1_FR.pdf

²¹ Réseau des Acteurs de la Pauvreté et de la Précarité Énergétique dans le Logement –réseau français créé en 2007. Source ADEME.

D) Encourager une gestion budgétaire durable

Il s'agit d'un côté d'avoir un impact sur la destination que l'utilisateur donne à son propre budget (consommation), et d'un autre, questionner sur l'utilisation d'un budget non-disponible initialement (l'endettement).

Quand on parle de consommation, nous voulons offrir aux usagers l'opportunité de faire des choix de consommation à la fois plus économiques et plus durables. Il s'agit de valoriser, via des groupes de travail entre usagers animés par un de nos travailleurs sociaux, des pratiques existantes dites « économes », de récupération, d'échange démonétisé, d'autoproduction, etc. pour les stimuler et les diffuser.

Cependant, tout ne se résout pas à prendre les bonnes décisions quant aux choix des dépenses du budget disponible. La question est autre lorsque l'utilisateur décide de dépenser au-delà de ce qu'il a comme budget, et commence à s'endetter.

L'Observatoire du Crédit et de l'Endettement relève l'augmentation du nombre de ménages « emprunteurs défaillants »²², et une augmentation plus significative encore de l'arriéré moyen pour ces emprunteurs défaillants. En région bruxelloise, ces ménages en difficulté de paiement sont plus nombreux mais présentent un arriéré moins lourd vu le moindre nombre d'emprunts hypothécaires. Les personnes ayant un faible revenu (moins de 1.250€ par mois par ménage) et les familles monoparentales sont surreprésentées dans les ménages « défaillants » dans leur(s) remboursement(s).

Le CPAS de Forest compte prévenir les risques de surendettement, voire d'inverser la dynamique, en généralisant le principe de « guidance budgétaire », à l'instar du Gouvernement régional²³, et en favorisant la micro-épargne comme alternative à la consommation immédiate. Pour ce faire, nous travaillerons en partenariat lorsque ce sera nécessaire avec le centre d'appui régional des services de médiation de dettes.

E) Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

On constate une raréfaction des emplois disponibles en même temps qu'une pression accrue à en chercher. Plutôt que de répercuter cette pression dépréciative, nous voulons offrir des perspectives plus larges d'inclusion dans la société bruxelloise.

Dans un contexte de précarisation du marché du travail, et d'éloignement d'une partie grandissante de la population du marché de l'emploi stable, il nous semble primordial de favoriser les initiatives qui proposent une formation et une expérience professionnelle à nos usagers. Nous voulons proposer des formations adaptées dans le suivi individuel d'insertion sociale et professionnelle, sur base d'une validation des compétences acquises, des aspirations de l'utilisateur, de son projet et de ses priorités.

²² On entend par *emprunteurs défaillants* des ménages qui ont au moins un défaut de paiement.

²³ DPR, p.33.

Ainsi nous pouvons développer la mise à l'emploi sous contrat article 60 dans une optique où la formation représente 1/5²⁴ du temps de travail pour en faire une expérience valorisable.

Le travail en réseau est déterminant dans la recherche d'un projet professionnel adéquat pour chacun de nous usagers. Nous allons donc poursuivre notre partenariat avec la Maison de l'Emploi de Forest²⁵ et dans le développement de projets d'économie sociale.

L'économie sociale, par ailleurs, est et doit rester notre domaine de préférence pour la recherche ou la création de nouveaux emplois. Un CPAS a beaucoup à apporter à la région dans le secteur économique. Les projets d'économie sociale que nous privilégions et que nous essayons de développer avec nos agents d'insertion sont des projets économiques qui ont pour objectif principal une mission sociale et pas la maximisation de bénéfices, et sont gérés sur base d'un mode de gouvernance démocratique.

Afin de rapprocher des personnes de la possibilité de travailler, nous continuerons à collaborer avec les associations aidant à l'auto-crédation d'entreprise et nous maintiendrons le projet de la crèche hébergée au Val des Roses pour les parents bénéficiaires de notre CPAS poursuivant une formation.

Dans un souci d'**égalité de genres**, nos travailleurs sociaux continueront de démystifier auprès des bénéficiaires les métiers associés à un genre spécifique.

La loi du 26 mai 2002 donne la mission aux CPAS d'assurer le droit à l'intégration sociale. Ce droit va au-delà de l'octroi d'une aide financière, car il peut prendre la forme d'un emploi et/ou d'un **projet individualisé d'intégration sociale (PIIS)**.

Depuis le 1^{er} novembre 2016²⁶, le PIIS est obligatoire pour tout bénéficiaire du revenu d'intégration sociale. En établissant un plan d'action adapté aux capacités et à la situation personnelle de chaque usager, l'objectif de ce dispositif est d'accentuer l'activation de bénéficiaires d'un revenu d'intégration afin d'augmenter les sorties de la pauvreté.

Au CPAS de Forest nous sommes conscients de l'ambivalence de cet outil : d'un côté il se veut un outil d'émancipation mais d'un autre il impose une contrainte dans la relation entre le travailleur social et l'usager²⁷. Nous croyons que cet outil dispose d'un potentiel qui peut être mis au profit du bien-être de l'usager et de son émancipation dans sa quête d'une vie plus digne.

Cependant, nous voulons assumer notre part de responsabilité dans ce travail et sous aucun prétexte laisser l'usager seul face à cette entreprise que représente la sortie de la pauvreté. La pauvreté est un phénomène complexe, mais qui trouve en bonne partie ses causes dans les choix politiques orchestrés aux niveaux de pouvoir institutionnel supérieurs à celui du CPAS (régional, mais surtout fédéral et européen). Nous ne voulons dès lors pas, sous prétexte d'un PIIS, augmenter le seuil d'accessibilité aux droits.

²⁴ Voir arrêté du gouvernement de la Région Bruxelles-Capitale du 23 mai 2019 relatif à l'emploi d'insertion visé à l'article 60, §7 de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale.

²⁵ Organisation qui rassemble la Mission Locale de Forest, l'Antenne d'Actiris, l'Agence Locale pour l'Emploi et le Service Emploi de la Commune.

²⁶ Loi du 21 juillet 2016 modifiant la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale.

²⁷ Voir régime de sanctions prévu à l'article 30§2 de la loi DIS.

Par conséquent, nous en tant qu'institution publique faisant partie de ce système, sans nier la partie de responsabilité que chaque individu a dans le choix de son destin, ne devons pas nous dénouer de notre responsabilité et devons mettre à disposition de nos travailleurs sociaux les moyens nécessaires pour qu'ils puissent remplir leurs obligations légales et administratives, tout en assurant un accompagnement social qualitatif qui garde le bien-être et l'émancipation de l'individu au cœur de ses priorités.

Concrètement, nous allons mettre les moyens nécessaires pour créer de synergies et favoriser les échanges entre les travailleurs du Service Social Général et ceux du Service d'Insertion Socio-Professionnelle. Le but est de trouver la personne la mieux placée pour prendre en charge la constitution et le suivi du PIIS. Ce travail doit être fait en respectant deux objectifs : la qualité d'un accompagnement social qui laisse l'espace à la personne pour formuler ce qu'elle veut vraiment, ainsi que la réalisation d'un travail administratif juste, précis, raisonnée et complet vis-à-vis de nos obligations légales.

F) Participation sociale et culturelle

L'accès aux activités socio-culturelles et sportives, ou à la culture en général, favorise l'émancipation des usagers du CPAS, qu'ils soient aidés par le service social ou encore résidents au Val des Roses. Cette émancipation, nous la voulons libre. Que ce soient les individus eux-mêmes qui décident de leur positionnement par rapport aux différentes « tutelles » familiales, scolaires, professionnelles, politiques, économiques, morales, religieuses, artistiques ou sportives.

Apprendre à se connaître, à comprendre la société et ses enjeux actuels, à s'exprimer et à participer en tant que citoyens, sont les objectifs de la **nouvelle politique culturelle** du CPAS. Le but est de donner des outils à nos usagers pour accéder à la culture, aux médias, pour les aider à comprendre mieux la société dans laquelle ils vivent et quelle place ils souhaitent prendre dans la ville.

L'accès à la culture en général, mais aussi aux activités sportives, favorise l'**insertion sociale** des usagers du CPAS, qu'ils soient aidés par le service social ou encore résidents au Val des Roses. Participer à ces activités permet de (re)construire des liens sociaux, de rompre l'isolement, de valoriser ses pratiques par l'échange, de favoriser l'autonomie, d'être reconnu comme membre de la société à part entière.

L'analphabétisme est un des problèmes que nos usagers rencontrent lors de l'accès aux informations, et par conséquent, à leurs droits. Il est important de mettre en place des **projets d'alphabétisation** combinés avec l'apprentissage du fonctionnement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'**accès à la culture** doit être promu parmi nos usagers indépendamment de leur âge, mais en portant un intérêt particulier aux publics les plus jeunes. Pour ce faire, le CPAS entend établir une coopération serrée avec les services communaux liés à la culture et la Fédération Wallonie-Bruxelles afin de mettre en place des projets adaptés à notre public.

Par l'organisation de sorties répondant ou stimulant la curiosité des uns et des autres, par l'accès à des activités collectives, qu'elles soient culturelles, sociales ou sportives, notre service de Participation

Sociale et Culturelle souhaite poursuivre et développer son travail, grâce à la recherche de subsides complémentaires.

Cet aspect de notre travail social est inhérent à l'objectif d'émanciper les personnes qui poussent la porte du CPAS.

2. L'équité : un souci de justice sociale

Tendances population : D'après le rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté de 2018²⁸, la tendance est à l'augmentation de la population en région bruxelloise. Les projections démographiques prévoient une augmentation d'environ 5% de la population bruxelloise sur la période 2018-2025²⁹. Entre 2008 et 2018 la population a augmenté de 14% dans la Région, Forest faisant partie des communes qui enregistrent un taux de croissance proche ou égale à la moyenne régionale³⁰.

A) Les seniors

D'après l'Observatoire de la Santé et du Social à Bruxelles, si la population bruxelloise est particulièrement jeune et a indiqué une tendance au rajeunissement pendant de nombreuses années, il importe toutefois de souligner qu'une augmentation du nombre de personnes de 65 ans et plus est enregistrée depuis 2010 dans la Région. Les projections démographiques prévoient une hausse plus conséquente du nombre de personnes âgées de 65 ans et plus pour les années et les décennies à venir, avec d'ici 2026, une augmentation d'environ 7%, soit un rythme de croissance similaire à celui projeté pour les jeunes³¹.

Au CPAS de Forest nous sommes conscients de cette réalité et agissons en conséquence afin de répondre au mieux aux besoins de la population forestoise.

La volonté de nombreuses personnes âgées est de pouvoir rester le plus longtemps possible dans leur domicile, et ce malgré les problèmes physiques et parfois psychiques qui apparaissent. C'est dans ce souci mais aussi dans celui de limiter l'engorgement et l'attente de place en Maison de Repos à Bruxelles, que le CPAS développe depuis plusieurs années déjà, un service de **Maintien à Domicile**, reconnu comme projet innovant de l'économie sociale par le ministère de l'Intégration Sociale. Cette reconnaissance représente l'opportunité de diversifier l'offre de services tels que des déplacements accompagnés ou l'augmentation du personnel d'aides familiales et ménagères.

Par ce service, nous voulons renforcer l'information sur les services offerts par le CPAS et ses partenaires, développer des solutions de transport accompagné aussi bien pour les soins que pour la vie sociale et la préservation de l'autonomie.

²⁸ *Baromètre Social : rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté de 2018*, Observatoire de la santé et du social de Bruxelles, Commission Communautaire Commune.

²⁹ Idem, p. 9.

³⁰ Idem, p. 10.

³¹ Idem, p. 14.

Une autre nécessité est de créer des logements adaptés aux besoins spécifiques des personnes âgées. En mobilisant des partenaires (tels que la Région de Bruxelles Capitale dans le cadre d'un Contrat de Quartier Durable ou BELIRIS par exemple), nous voulons créer des logements intergénérationnels ou encore une résidence service publique qui donne la possibilité de garantir des soins, une présence tout en maintenant l'autonomie et en maximisant la qualité de vie.

Indépendamment des multiples pressions, qu'elles soient démographiques ou commerciales, **le Val des Roses** doit rester une Maison de Vie ouverte sur son quartier, où la participation et la citoyenneté sont des valeurs centrales.

Nous avons comme priorité la qualité de vie de toutes les personnes résidant au Val des Roses. Accueillir ces personnes avec leurs différences, leurs forces et leurs difficultés et veiller à maintenir ou à recréer avec elles un bien-être et une vie collective harmonieuse dans le cadre d'une relation de soin basée sur le respect de la personne âgée, c'est l'objectif du CPAS de Forest pour le Val des Roses.

L'augmentation des effectifs des tranches d'âges des plus de 80 ans concomitante à celle des maladies dégénératives du système nerveux pose un défi de santé publique au secteur des Maisons de Repos. Ce secteur vit globalement une période d'ajustements nécessaires dans la mise aux normes des équipements et des procédures de soin. En outre les turbulences institutionnelles font vaciller les établissements publics, la compétence fédérale des soins de santé ayant basculé dans ce cas précis aux Communautés.

Malgré ce contexte chahuté, nous nous posons en fervents défenseurs d'un service public de qualité pour nos aînés. En effet, depuis des années nous investissons résolument dans la qualité de vie des résidents du Val des Roses.

En 2013 nous avons entamé un ambitieux projet qui propose une architecture innovante mais surtout adaptée aux personnes âgées désorientées. Ce sont 5 unités de soins « cantou³² », une première en région bruxelloise, qui offrent un cadre de vie adéquat à des résidents aux besoins particuliers.

Aussi bien dans les infrastructures que dans la relation de soins, l'animation ou la nourriture dispensée, dans les cantous l'attention est portée au bien-être de la personne. En faisant appel aux fondements de la philosophie Snoezelen³³, en proposant des animations, des sorties et des voyages adaptées à chacun, en renforçant le Conseil Participatif des résidents, nous voulons garantir la qualité de l'accueil au Val des Roses pour la personne âgée mais aussi pour la famille qui nous confie ses parents.

Pour cette législature, nous souhaitons promouvoir les cantous comme structure exemplaire auprès de la Région pour revendiquer un financement mieux adapté.

En effet, le financement actuel, classique, ne permet pas de faire fonctionner des unités particulières telles les cantous. Or, le vieillissement de la population, avec un maintien plus long de la santé « physique », augmente la demande pour cet encadrement particulier, principalement destiné aux maladies de type « Alzheimer » ou démences.

³² Signifie *foyer* en occitan.

³³ Relation de soin individualisée, visant l'écoute des besoins de la personne, à renouer avec les sensations, à la considérer pleinement comme sujet.

Par ailleurs, nous avons aussi comme objectif de créer des structures d'économie sociale (cuisine et service logistique du Val des Roses) pour favoriser l'emploi, faire des économies d'échelle et renforcer les collaborations dans l'intérêt des Forestois.e.s.

B) Les familles

La diversification des formes familiales du dernier quart du XXe siècle a vu apparaître les familles monoparentales. Les familles monoparentales – qui sont la plupart du temps composées d'une mère seule avec un ou plusieurs enfants – sont particulièrement exposées aux risques de pauvreté mais aussi d'isolement social, aux difficultés à trouver un emploi conciliable avec leurs obligations de parent, à la discrimination au logement... Toutes ces conséquences se cumulent dans un effet de précarisation exponentiel.

De même, les enfants qui grandissent dans la précarité ont plus de difficultés à y échapper dans leur vie future (voir aussi [Soutenir les Jeunes](#), ci-dessous). Afin d'enrayer cette spirale, nous devons développer des synergies et des outils novateurs avec des partenaires spécialisés tels que l'ONE, les crèches, la Maison des parents solos ou les maisons de quartier. Le but de ces partenariats sera de créer des groupes de parole sur la parentalité, de relayer des infos et de proposer des solidarités et des lieux de partage pour sortir ces personnes de leur isolement.

C) Les Jeunes

Nous avons vu plus haut le constat du rajeunissement généralisé en région bruxelloise depuis 2008. A Forest, la moyenne d'âge est encore descendue³⁴.

Cependant, on constate en même temps un **appauvrissement de la jeunesse bruxelloise** et un manque de diplôme du secondaire supérieur. La proportion de jeunes adultes³⁵ bénéficiaires d'un RIS ou d'un ERIS est presque trois fois plus élevée que les autres catégories d'âge (25-44 et 45-64)³⁶. En Région bruxelloise, plus d'un jeune sur huit perçoit un RIS ou ERIS. La **pauvreté infantile** et générationnelle est particulièrement pénalisante. Les chances d'échapper aux difficultés sociales de leurs parents s'amenuisent, les obstacles s'agglutinent et maintiennent des gens à la marge tout au long de leur vie. Notre coordination sociale, en poursuivant la volonté de notre Gouvernement régional, assurera via son groupe de travail Jeunes un accompagnement individuel « *des situations de précarité des enfants et des adolescents* ».

Parmi ceux-ci, on porte une attention particulière à leur **niveau d'études**. D'un côté, en janvier 2017, en Région Bruxelloise, près de la moitié (47%) des bénéficiaires du RIS de 18 à 24 ans sont des étudiants à temps plein (contre 42% en Belgique). Nous parlons ici de la **précarité étudiante** : l'augmentation du coût des études, les injonctions de stages non-rémunérés, l'impossibilité de faire appel à la solidarité

³⁴ *Baromètre Social : rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté de 2018*, Observatoire de la santé et du social de Bruxelles, Commission Communautaire Commune, p.14.

³⁵ 18-24 ans.

³⁶ *Idem*, p. 25.

familiale sont quelques raisons qui expliquent ce pourcentage alarmant, ce qui constitue par ailleurs autant d'obstacles à l'émancipation de ces jeunes.

D'un autre côté, le Baromètre Social 2018 nous montre qu'en Région bruxelloise, la proportion de jeunes entre 18 et 24 ans ayant au maximum un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur et ne suivant pas d'enseignement ni de formation est importante : près d'un jeune bruxellois sur sept est concerné en 2017. Dans la catégorie des jeunes de 15-24 ans (ayant achevé ou non leur scolarité), en 2017, 13% sont sans emploi et ne suivent plus d'enseignement ni de formation en Région bruxelloise, contre 7% en Flandre et 12% en Wallonie³⁷. Ce **faible niveau d'études** pose un double risque : d'un côté, il augmente les risques de pauvreté et de chômage, ce qui induit d'autre part une perception négative de son état de santé³⁸.

Au CPAS de Forest nous voulons donner les outils à nos jeunes usagers pour lutter contre ce destin et se forger un projet d'avenir. Grâce à la collaboration avec les plannings familiaux du secteur via la coordination sociale de Forest, à l'intensification de la médiation familiale et au travail d'intégration avec les Mineurs Etrangers Non Accompagnés, nous voulons contribuer au bien-être des jeunes les plus fragilisés.

D) Les personnes sans papiers et les primo-arrivants

Les crises politiques et socio-économiques se multiplient et les conflits se prolongent, amenant des femmes, des hommes et des enfants à prendre des routes migratoires de plus en plus dangereuses, parfois au péril de leurs vies. Les migrations ont forgé le monde et continueront de le faire, et elles peuvent constituer une chance et un potentiel pour nos sociétés.

L'accueil des migrants qui arrivent sur le territoire forestois n'est pas le seul fait des compétences fédérales, mais relève aussi de l'échelon communal, où les citoyens ensemble avec Commune et CPAS peuvent faire la différence en adoptant une position d'hospitalité et de bienveillance³⁹.

En avril 2018 la Commune de Forest a signé la motion « **Forest : une Commune Hospitalière** », dans laquelle elle s'engageait à mener toute une série d'actions pour rendre Forest une commune accueillante pour les primo-arrivant et sans-papiers. Le CPAS de Forest constitué après les élections d'octobre 2018 veut assurer une continuité dans cette volonté politique, et s'engage, dans son domaine de compétence établi par la loi, à mettre des projets en place pour assurer les conditions d'accueil conforme à la dignité humaine.

Dans un premier temps nous allons réactiver le groupe de travail « Commune Hospitalière » pour rassembler tous les acteurs actifs à niveau communal dans l'accueil des primo-arrivants et développer des projets pour favoriser la création de liens entre ces nouveaux arrivants et la population locale.

³⁷ Idem, p. 43.

³⁸ Pour la corrélation entre le niveau d'études et le risque de pauvreté, chômage et santé perçue voir *Baromètre Social : rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté de 2018*, Observatoire de la santé et du social de Bruxelles, Commission Communautaire Commune, pages 33 et 45.

³⁹ Contexte rédigé à partir de la Motion « Forest, une Commune Hospitalière », Conseil Communal, 24 avril 2018.

En parallèle, concernant l'**aide médicale urgente** (AMU) pour les personnes en séjour irrégulier, notre objectif est de développer notre cellule AMU et faire en sorte que les collaborations avec les maisons médicales soient pleinement opérationnelles afin que toute personne puisse avoir un accès aux soins et aux médicaments.

E) Les personnes sortant de prison

Pour les personnes sortant d'un parcours judiciaire, les politiques fédérales qui concernent l'emprisonnement et l'organisation des institutions pénitentiaires vont dans le sens parfaitement opposé au discours critique initié par Michel Foucault en 1975 et largement alimenté ces dernières années que ce soit par les scientifiques ou par les rapports parlementaires.

Ces derniers font le constat d'une prison comme réponse inefficace à la question de la sécurité. *Les prisons ne diminuent pas le taux de criminalité. La détention provoque la récidive. La prison ne peut manquer de fabriquer des délinquants. Les conditions qui sont faites aux détenus libérés les prédisposent à la récidive*⁴⁰. Nous appelons de nos vœux une réflexion large au niveau fédéral sur la politique carcérale.

Certains anciens détenus, ont perdu tout ancrage social pendant leur incarcération. Ces parcours agités nécessitent une prise en charge particulière à développer en partenariat avec le réseau associatif et les services d'aide aux justiciables pour donner toutes les chances à ces Forestois de se retrouver une place dans la société. Concrètement, nous voulons faciliter les démarches administratives pour les ex-détenus sans ressources pour éviter le dernier écueil soulevé par Foucault.

F) Les femmes et les personnes LGBTQI+

L'égalité entre les femmes et les hommes est un élément clé pour notre société et notre système démocratique. Les femmes et les hommes doivent être égaux devant la loi, et en ce qui concerne les CPAS, pouvoir jouir ainsi des mêmes aides sociales qu'un homme dans des situations qui, sans être précisément similaires, peuvent être assimilables.

En effet, une personne, de par sa condition de genre, peut faire face à des conditions et obstacles qu'une autre personne ayant une condition de genre différente ne rencontrerait pas. Nous pensons aux discriminations à l'embauche, aux contraintes purement logistiques dans le choix d'un emploi ou d'une formation pour les parents qui élèvent seuls leurs enfants (majoritairement des femmes), etc.

Au CPAS de Forest, nous souhaitons assumer pleinement cette réalité et agir en conséquence sur deux niveaux : tout d'abord en tant qu'employeur, mais aussi en prenant les mesures nécessaires pour assurer l'égalité des chances parmi nos usagers.

Ainsi, la stratégie que nous souhaitons adopter est basée sur deux volets : un interne (vis-à-vis de notre administration), et un externe (vis-à-vis des usagers). Notre objectif est de **former nos travailleurs** et

⁴⁰ Conclusions de FOUCAULT, Michel, *Surveiller et Punir*, Gallimard, Paris, 1975.

de **sensibiliser notre public** aux questions de genre. Nous croyons fermement dans le pouvoir que la prise de conscience a sur le changement des mentalités, et donc des comportements. Informer contribue à contrer les stéréotypes⁴¹, base de tout préjugé⁴², préjugé qui conduit aux discriminations⁴³. Ainsi, en remettant en question les croyances, nous visons à ce que nos travailleurs et nos usagers se questionnent sur leurs propres jugements et par conséquent, finissent par modifier leur comportement.

D'un côté, à l'instar du « **gender mainstreaming** »⁴⁴, nous mettrons en place un programme de formation de longue durée pour nos travailleurs avec comme objectif que l'optique du genre soit transversale à tous nos services. Dans ce contexte, nous répondons présent à la circulaire de Bruxelles Pouvoir locaux de 2019 qui invite les CPAS à mettre en œuvre le « **gender budgeting** »⁴⁵

D'un autre côté, nous développerons une campagne de sensibilisation de notre public inscrite sur le long-terme, ayant pour objectif de sensibiliser les victimes à faire appel à l'aide, de leur faire connaître leurs droits et les outils qui sont à leur disposition et aux auteurs des discriminations à se remettre en question.

Dans ce contexte, nous porterons une attention particulière à la question de la **prostitution**, et nous étudierons la pertinence de mettre en place un accompagnement pour les bénéficiaires du CPAS désirant sortir du milieu de la prostitution. Les travailleurs sociaux du CPAS de Forest seront formés sur la particularité de ce public via un midi-formation déjà programmé par la coordination sociale de Forest.

G) Les personnes présentant un trouble de santé physique et/ou mentale

Parmi les usagers du CPAS, nous comptons des personnes présentant un trouble de santé physique (handicap moteur, par exemple), mais aussi mental (dépression, handicap mental léger, syndrome de Diogène, etc.).

Via nos agents d'insertion spécifiques, nous tâchons de prendre en compte ces troubles qui viennent se greffer à l'état de santé de nos usagers pour prendre les décisions les concernant les plus justes et adaptées possible.

⁴¹ Idée ou image que populaire et caricaturale que l'on se fait d'une personne ou groupe en se basant sur une simplification abusive de traits de caractère.

⁴² Conviction que nous possédons sans entreprendre une recherche et en estimant n'avoir pas besoin d'apprendre.

⁴³ Comportement refusant aux individus l'égalité de traitement à laquelle ils aspirent et ont droit.

⁴⁴ Selon le [Groupe de spécialistes pour une approche intégrée de l'égalité \(EG-S-MS\) du Conseil de l'Europe](#), le *gender mainstreaming* est « la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques ».

⁴⁵ Le Conseil de l'Europe et son 'groupe de spécialistes en gender budgeting' définissent le gender budgeting comme étant « une application de l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le processus budgétaire. Cela implique une évaluation des budgets existants avec une perspective de genre à tous les niveaux du processus budgétaire, ainsi qu'une restructuration des revenus et des dépenses dans le but de promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes ».

Axe II. Gérer

Afin de pouvoir mener à bien toutes ces actions, nous devons donner à l'administration tous les outils pour être plus efficace.

Pour ce faire, le CPAS de Forest va développer un **Plan Stratégique Transversal** avec le soutien de l'ERAP (l'École de l'administration de Bruxelles). Cet outil de travail offre une vision globale fixant des objectifs stratégiques qui sont déclinés en objectifs opérationnels lesquels sont subdivisés en de nombreuses actions permettant de les concrétiser. Ils constituent également un outil de communication et a pour vocation de fédérer le comité de direction de la vision développée.

Entretemps, nous pouvons déjà énoncer les sept priorités politiques pour cette législature en ce qui concerne la gestion de notre administration.

1. Résoudre la problématique des locaux

Le cadre de travail et d'accueil de nos usagers et résidents participent de la qualité de nos services. Il est primordial de mesurer et d'anticiper nos besoins en locaux selon l'expansion des demandes d'aides et donc de travail en particulier pour la division des affaires sociales.

Par ailleurs toujours dans un souci d'accessibilité de nos services, il convient de se déployer dans la Commune, plus précisément dans les quartiers les plus touchés par la pauvreté. Ces locaux doivent être praticables pour les parents avec une poussette et les personnes à mobilité réduite.

Il convient d'augmenter le nombre de postes de travail, en particulier pour les travailleurs sociaux avec pour objectif que chacun puisse recevoir dans son bureau en toute confidentialité. Les délais de mise à disposition de locaux nous imposent d'être proactifs et créatifs.

2. Accessibilité des services

Afin de pouvoir pleinement offrir les services d'émancipation détaillés ci-dessus, il faut garantir l'accessibilité de nos agents ainsi qu'un traitement adéquat des messages qui leur sont adressés.

Il convient de renforcer dans tous les services, les procédures de réception du courrier traditionnel et électronique ainsi que des appels téléphoniques afin de rester joignable même en cas d'absence de l'un ou l'autre agent.

Le système téléphonique actuel n'est pas jugé performant par les responsables du CPAS. Nous recevons beaucoup de plaintes de la part de partenaires et des usagers sur l'inaccessibilité du CPAS par téléphone. Notre administration travaille déjà à la mise en place d'un système qui permette de **gérer rapidement et efficacement les appels téléphoniques entrants** via le numéro général du CPAS.

3. Une Politique de Communication et de Gestion des Flux d'Information

Vu la quantité colossale d'information et de données gérée quotidiennement par notre CPAS, la taille de notre administration, le nombre de bénéficiaires et le rôle fondamental que notre institution joue dans la société comme représentant institutionnel ultime de la solidarité face aux plus démunis, il s'avère primordial de développer une politique de communication et de gestion des flux d'information cohérente et efficace.

Vis-à-vis des usagers, nous allons **simplifier** et mieux accompagner les démarches administratives, rendre les **documents administratifs** sur le site internet plus accessibles et **développer l'outil internet** pour les usagers du CPAS.

Vis-à-vis des citoyens, nous avons une responsabilité de communiquer sur le travail que nous effectuons au jour le jour, ainsi que l'importance de participer à l'aide sociale comme mécanisme de solidarité institutionnelle.

En interne, nous devons faire des progrès par rapport à la gestion des données, documents et information en général, notamment ce qui concerne les archives, le classement des documents, la numérisation, le Site web / Intranet, etc.

Toujours en interne, en vue de renforcer l'adhésion de tous les travailleurs autour du Code Ethique qui définit l'attitude professionnelle et les rapports entre agents, il convient de développer les outils de communication nécessaires à une meilleure connaissance des uns et des autres et de leur travail ainsi qu'au développement de la transversalité des services.

Outre la Newsletter qui a fait peau neuve en septembre 2019 pour une version plus légère, nous voulons développer le site internet à l'attention du personnel et dans cet élan un intranet qui facilitera la mise à jour des procédures et l'accessibilité des documents en vigueur, entre autres.

Outre les évènements plus festifs, nous présenterons annuellement comme cela a été initié récemment, ce programme de politique général et les notes de politique générale qui suivront à tous les membres du personnel afin que tous puissent prendre connaissance de la position prise par le CPAS à Forest.

4. Accueillir la nature au CPAS

Il nous appartient comme habitants de cette planète, et en tant que partie intégrante de la nature dans le sens le plus global du terme, de faire en sorte que notre présence et notre existence au jour le jour se passent de la manière la plus harmonieuse possible avec la nature.

Comme administration nous utilisons une quantité considérable de ressources hydriques, ou énergétiques, du matériel bureautique, des produits alimentaires et d'entretien. Logiquement, par conséquent, nous produisons une quantité non négligeable de déchets.

C'est dans cet esprit que le CPAS de Forest s'est engagé dans des **projets de réduction de déchets** (remplacement des fontaines d'eau en bouteilles plastique par des fontaines raccordées à l'eau de ville, remplacement des gobelets en plastiques par des gobelets biodégradables, offre de gourdes

réutilisables à nos travailleurs), d'augmentation de la part d'**énergies renouvelables** dans notre consommation d'énergie (installation de panneaux photovoltaïques sur les toits de nos bâtiments) et de **réduction de notre consommation d'énergie** dans nos différents bâtiments, ainsi que du remplacement du papier actuellement utilisé dans nos bureaux par du **papier recyclé**. Le CPAS va poursuivre sa collaboration avec une centrale d'achat de **fournitures de bureau durables**. Un audit des **déchets** produits sera dressé, en premier lieu au Val des Roses où la question se pose avec plus d'acuité encore. Nous aimerions en outre développer des mécanismes de **récupération de mobilier** pour intervenir dans l'installation d'un usager ou encore dans l'aménagement de bureaux quand cela est possible.

Nous sommes par ailleurs propriétaires de plusieurs bâtiments, ce qui implique une responsabilité dans l'utilisation que nous faisons de ces propriétés, en tant que partie intégrante de la nature, même si elle est moins visible sous une dalle de béton.

A ce propos, nous allons démarrer des projets au fur et à mesure de la législature pour végétaliser les façades de nos bâtiments avec des plantes indigènes qui accueillent les insectes et permettent à des oiseaux de construire leur nid, nous allons apporter de la nature dans nos salles d'attente (plantes d'intérieur, panneaux et/ou murs végétaux) avec des panneaux informatifs sur des informations à caractère pédagogique sur le fonctionnement de la nature et le rôle qu'elle joue dans nos vies.

Au Val de Roses nous disposons d'espaces verts. Ces espaces verts n'exploitent pas actuellement tout leur potentiel, car une grande partie répond uniquement à des attentes esthétiques. Il faut quand même souligner que des progrès ont été réalisés l'année dernière en termes de plantes indigènes favorables à la biodiversité, et qu'il y a déjà eu des tentatives récentes de démarrer un potager à petite échelle pour développer des projets avec les résidents.

Par conséquent, nous allons réaliser un projet global avec quatre buts différents : alimentaire, esthétique, favorable à la biodiversité et pédagogique. Ainsi, il y aura un projet d'**agroforesterie** qui combinera une **forêt comestible**⁴⁶, un **potager** conçu selon les principes de la permaculture, un coin réservé pour la **contemplation de la nature** où des plantes indigènes seront combinées suffisamment bien pour rendre l'ensemble agréable à la vue tout au long des saisons et un **coin sauvage** où l'on laissera la nature prendre la forme qu'elle souhaite.

D'un côté, ces projets-là **créeront des interactions** entre les résidents de la Maison de Vie, les enfants de la crèche, les visiteurs, les travailleurs et la nature. D'un autre côté, ces espaces seront ouverts aux habitants du quartier, ce qui favorisera les rencontres. Ainsi, la nature devient créatrice de lien – social, intergénérationnel et culturel.

5. Finances saines

Indicateur de bonne gestion par excellence, témoin de notre fiabilité auprès des autorités de tutelle et devoir de transparence pour le contribuable forestois, la publication de nos finances saines ainsi que

⁴⁶ Plantation d'arbres fruitiers savamment combinés pour tirer profit des synergies positives entre plantes.

des perspectives est un objectif central de notre institution. Celle-ci se fera sur le site internet et restera disponible.

Il s'agit de maintenir un équilibre budgétaire entre les dépenses de fonctionnement, de personnel et de redistribution. Une collaboration accrue se fera avec la Commune pour limiter l'impact que nous avons sur leur budget, et pour favoriser des synergies entre nos institutions.

Nous faisons de la recherche de subsides un cheval de bataille pour développer nos projets et en assurer la pérennité. Afin de garantir notre crédibilité auprès des pouvoirs subsidants, le suivi administratif et financier des subsides sera assuré par la création d'un poste consacré exclusivement à cette fonction.

Par ailleurs, nous développerons des outils pour faire le suivi des aides sociales et voir leur évolution afin de pouvoir ajuster les ressources humaines sur une base justifiée et raisonnée objectivement.

6. Gouvernance et organisation

Parce que des grandes intentions sont dénouées d'impact social s'il n'y a pas une bonne organisation en charge de l'opérationnalisation, suivi et évaluation des projets, nous nous fixons comme objectif d'établir avec le Comité de Direction et les représentants du personnel une culture d'entreprise cohérente avec nos valeurs et basée sur la confiance, l'autonomie, la responsabilité et l'efficacité.

Dans ce contexte, nous allons assurer la **transparence** de notre prise de décisions vis-à-vis des usagers et de nos travailleurs, et veillerons à une **bonne communication** avec ces derniers afin d'avoir un retour du terrain régulier sur le fonctionnement de l'institution, afin prendre les mesures nécessaires pour des éventuelles adaptations du mode de fonctionnement.

Par ailleurs, dans le cadre de la démarche qualité du CPAS de Forest, nous allons maintenir le poste de coordinateur de projet chargé de la coordination et de la gestion de tous les aspects de la mise en œuvre des différents projets lancés au sein de notre organisation.

Mise à part les aspects opérationnels, qui revêtent une importance primordiale, nous voulons aussi positionner notre organisation par rapport à deux enjeux majeurs de notre temps : l'environnement, et la question de la diversité et de la lutte contre les discriminations.

En ce qui concerne notre positionnement par rapport à l'environnement, nous avons comme objectif d'adopter l'**éco-gestion** comme principe et d'obtenir les trois étoiles du **Label d'Entreprise Ecodynamique** de Bruxelles Environnement pour chacun de nos sites. L'éco-gestion « *équivaut à intégrer l'environnement dans la gestion quotidienne de l'organisme. Elle vise à prendre en compte l'impact environnemental des activités de l'organisme, à évaluer cet impact et à le réduire* »⁴⁷. Ainsi, nous allons poursuivre les projets déjà en cours et entamer toute une série de nouveaux projets dans les secteurs suivants : achats (via notre politique de marchés publics), énergie, bruit, déchets, eau, espaces verts, mobilité et sol.

⁴⁷ [Document explicatif du Label Entreprise Ecodynamique](#), Bruxelles Environnement, février 2018.

Concernant notre politique de **diversité et de lutte contre les discriminations**, nous allons nous inspirer de l'ordonnance du 25 avril 2019⁴⁸ et mettre en place un plan d'action diversité, désigner un membre du personnel chargé de ce plan d'action diversité (le manager de la diversité) et créer une commission d'accompagnement diversité.

Enfin, nous allons mener une réflexion quant à une mutualisation des services de support (IT, service juridique, service centrale d'achat, etc.) avec l'Administration communale.

⁴⁸ Ordonnance du 25 avril 2019 (entrée en vigueur 3 juin 2019) visant à assurer une politique de diversité et de lutte contre les discriminations au sein de la fonction publique locale bruxelloise.

Axe III. Mobiliser

Proposer un accompagnement social de qualité, des outils de gestion à la fois respectueux de l'humain et efficaces ne saurait se faire sans une large mobilisation du personnel du CPAS, responsable ultime de la transposition des valeurs de notre CPAS dans ses pratiques quotidiennes.

Le CPAS en tant qu'Institution Publique et au regard de ses missions, porte une charge symbolique forte vis-à-vis du citoyen : nous sommes l'interlocuteur de première ligne des populations précarisées avec les pouvoirs publics, et la façon dont on exerce nos missions aura un impact direct sur la représentation que le citoyen peut se faire du rôle de l'Etat.

Nous faisons un travail social qui est assujéti à certaines obligations légales. Cependant, la loi nous laisse encore une marge de manœuvre où le politique peut encore faire certains choix. L'usage qui est fait de cette marge de manœuvre implique une responsabilité très importante, et au CPAS de Forest nous voulons placer la dignité humaine et l'émancipation au cœur de nos politiques.

D'un autre côté, la qualité de notre travail social peut aussi se mesurer par la capacité que nous avons de rassembler autour de nous les différents acteurs sociaux forestois actifs dans les domaines psycho-médico-sociaux, éducatifs et culturels. A l'instar de ces champignons symbiotiques présents dans les profondeurs du sol qui apportent à travers leurs réseaux kilométriques des éléments nutritifs indispensables pour les arbres, notre coordination sociale se veut un outil de rencontre, d'échange de pratiques et de connaissance où des constats sont faits et des projets peuvent émerger. Le CPAS de Forest veut poursuivre le développement progressif de notre coordination sociale et commencer à travailler avec la région sur toutes les nouvelles facultés ouvertes par la nouvelle ordonnance du 14 mars.

Finalement, pour orchestrer tout ce travail, il nous faut une politique de ressources humaines cohérente avec nos valeurs et avec les défis sociétaux d'aujourd'hui.

1. Un travail social en quête d'exemplarité

Le CPAS veillera à donner les moyens aux agents pour développer les actions qui leur sembleront les plus adéquates en vue de contribuer au « *développement d'une société propre à faciliter les progrès humains* »⁴⁹. En effet, notre administration souhaite atteindre deux objectifs :

- Accompagner les personnes vulnérables dans un objectif d'émancipation personnelle et collective afin de leur permettre d'accéder à leurs droits fondamentaux ou de les maintenir et à trouver leur place dans la société et à s'y promouvoir ;
- Accompagner le changement social dans une visée d'amélioration des différentes structures sociales afin que celles-ci puissent répondre aux besoins spécifiques de chaque personne.

⁴⁹ Union Professionnelle Francophone des Assistants Sociaux, Code déontologie.

Les projets suivront tous le même objectif : que ces derniers soient *“toujours traversés par un souci de justice, d'égalité et d'équité dans l'analyse des situations sociales, qu'elles soient individuelles ou collectives, et dans l'accompagnement des personnes”*⁵⁰.

Par ailleurs, nous souhaitons que les **sept principes fondamentaux de la relation d'aide**⁵¹ deviennent le socle du service que nous rendons aux citoyens :

1. **Une aide personnalisée.** Chaque situation si semblable qu'elle nous paraisse se base sur un vécu singulier : Nous reconnaissons ce droit à la singularité comme un principe de base de l'accueil en notre administration.
2. **Une reconnaissance du problème selon la perception de la personne, du groupe.** Ce sera le vécu de la personne, du groupe face à son problème qui sera la base de l'accompagnement social et pour ce faire la personne et le groupe pourront s'exprimer en toute confidentialité et sécurité.
3. **Un engagement personnel authentique.** Chaque agent fera preuve de professionnalisme dans l'écoute active et professionnelle. Les bénéficiaires amèneront leur subjectivité, l'assistante sociale fera preuve d'objectivité affective, d'empathie.
4. **L'acceptation de la réalité des personnes.** Il ne s'agit pas de renvoyer aux personnes que ce qu'elles déposent, ont fait, souhaitent faire, ou disent est bien ou mal mais que c'est entendu et reconnu et respecté.
5. **Non-Jugement.** Une posture de juge empêche toute possibilité de créer une relation d'aide. Dès lors les agents se gardent de jugement de valeurs pour laisser place à la création d'un lieu de confiance ou tout peut être dit, imaginé, envisagé.
6. **L'auto-détermination.** Le public sera renseigné sur ses droits, sur ses devoirs ainsi que sur ceux des intervenantes sociales. Ces derniers après avoir posé le cadre institutionnel pourront ensuite travailler avec le public sur base de ses ressources, à son rythme, au regard de ses potentialités et de ses souhaits.
7. **Le secret professionnel.** Les informations partagées le seront sur base des conditions strictes et cumulatives du secret professionnel partagé : entre intervenants soumis au SP, entre intervenants ayant la même mission, limité aux éléments nécessaires, dans l'intérêt de la personne et avec l'accord préalable de la personne.
Aussi ce principe de confidentialité permet de consolider la relation en ce sens qu'elle permet « de construire un climat de confiance fondé sur la transparence (...) donnant ainsi aux usagers la possibilité de développer leur pouvoir d'agir, pour s'autonomiser tout en restant fidèles à ce qui est important pour eux »⁵².

Ces 7 principes reprennent effectivement les valeurs que nous souhaitons porter dans notre implication dans le suivi des forestois.es en difficultés. Si elles constituent le socle de la relation d'aide, elles appuient également notre engagement pour un travail social de qualité, respectueux de la parole de toutes et tous en vue d'une qualité de vie meilleure. Créer un lien de confiance, écouter activement, faire preuve d'empathie, identifier le besoin d'aide, amener la personne à reconnaître et à accepter

⁵⁰ *Manifeste du Travail Social*, Comité de Vigilance du Travail Social, p. 5.

⁵¹ Mucchielli R., *L'entretien de face à face dans la relation d'aide. Partie connaissance du problème*. Paris, ESF éditeur, 1995, pp. 73-74.

⁵² *Manifeste du Travail Social*, Comité de Vigilance du Travail Social, p. 7.

son besoin et soutenir la personne dans l'action sont autant d'outils dont disposent les AS pour offrir un accompagnement digne, respectueux.

Cette vision de l'action sociale se décline en un catalogue d'initiatives utilisant les **trois méthodologies de service social (individuel, groupe et communautaire)** pour améliorer et développer certains services du CPAS. Celles-ci sont reprises par ordre alphabétique des objectifs poursuivis.

Si les Centres Publics d'Action Sociale ont souvent basé leur intervention sur le modèle de "Case Work" dont l'efficacité n'est pas à remettre en question, il nous est aujourd'hui important de soutenir également les autres méthodes d'intervention sociale telles que la démarche collective et communautaire. D'abord parce qu'elles peuvent introduire une vision différente de la relation AS/Usager par la relation plus symétrique mais également parce qu'elles se révèlent être un puissant moteur de changement de société.

Les politiques d'austérité successives ont pour effet d'isoler et en réaction nous constatons de plus en plus d'initiatives citoyennes collectives fortes. Ce modèle d'action nous semble être un réel moteur et nous pensons que, comme service public de première ligne, nous devons faire offre aux citoyen·ne·s demandeuses de cette énergie de changement de société. De fait, *"le travail social comporte une dimension critique et subversive qui passe par un nécessaire travail de transformation des structures et des politiques"*⁵³.

Notre projet d'intervention sociale repose donc sur les trois méthodologies d'intervention puisqu'elles sont complémentaires et influent une dynamique de changement. Également, se munir de ces différents outils méthodologiques permet de *"partir, selon l'expertise des personnes concernées, de ce qui fait obstacle dans leur situation et non de poser un diagnostic induit par les politiques sociales"*⁵⁴.

La démarche individuelle « *vise, d'une part à accompagner une personne dans les souffrances afin qu'elle puisse leur donner un sens et, d'autre part, à l'aider à obtenir le plus grand nombre de ressources possible afin qu'elle puisse participer activement à son devenir individuel et au devenir collectif de la société en tant qu'actrice sociale.*

*Ainsi, contrairement à la plupart des autres professions d'aide, le travail social part du sens social et collectif que prennent les difficultés que vit une personne : ses sentiments, ses actions, ses pensées sont situées dans son contexte familial, communautaire et sociétal. Le travail social intervient sur ce rapport plutôt que sur les déficiences de la personne elle-même »*⁵⁵.

Effectivement, notre administration souhaite développer plus amplement la **méthode d'intervention sociale de groupe** « *qui s'appuie sur le potentiel d'aide mutuelle présent dans un groupe et sur une démarche structurée visant à aider les membres à satisfaire leurs besoins socioémotifs ou à accomplir certaines tâches afin d'acquérir du pouvoir. Cette démarche, orientée à la fois vers les membres en tant*

⁵³ *Manifeste du Travail Social*, Comité de Vigilance du Travail Social, p. 9.

⁵⁴ *Idem*, p. 7.

⁵⁵ BOURGON M et GUSEW A., « L'intervention individuelle en travail social », in *Introduction au travail social*, Les Presses de l'Université Laval, p. 123.

qu'individus et vers le groupe dans son ensemble, s'inscrit généralement dans le cadre des activités d'un organisme »⁵⁶.

« Le travail social de groupe vise la transformation simultanée de la personne et de son environnement social, se fonde sur la participation et les échanges pour enrichir la vie personnelle et sociale de la personne. Cette double dimension d'aide mutuelle, de solidarité et de transformation dans le champ social, institutionnel, politique et sociétale est essentielle »⁵⁷.

Ce qui motive notre souhait est de (re)donner aux personnes la capacité d'arriver à un "résultat" par elles-mêmes selon leurs aspirations et leurs ressources. Nous souhaitons revenir aux préceptes de la dynamique relationnelle, de fait, la solidarité, la collaboration entre plusieurs membres est naturelle non pas le fruit de techniques de travail social. Comme nous le dit Steinberg, *« l'aide mutuelle n'est ni une création du travail social ni une simple notion passagère issue de la modernité. L'idée que les personnes s'aident les unes les autres est une dynamique humaine d'origine biologique et sociale depuis longtemps reconnue »*⁵⁸

L'idée même de la création de ces groupes est que les personnes s'entraident sur base de leurs ressources, potentialités et ne centralise pas l'action sur les faiblesses. Aider les autres, c'est s'aider soi-même. Chaque personne verra son pouvoir d'agir amplifié par cette aventure solidaire pour un changement personnel mais également collectif. Ces modèles d'intervention en plus de susciter un changement personnel et collectif se veut de travailler à briser l'isolement à (re)former une communauté solidaire.

Aussi, notre administration souhaite promouvoir le développement **de projets communautaires** puisqu'ils *« ont pour particularité d'impliquer les individus et la population, conférant aux premiers leur statut d'acteurs de leur vie et de celle de la société, et offrant à la seconde un certain pouvoir de dire et d'agir, et donc une possibilité de changement. Cette méthodologie caractérise la démarche communautaire, réelle stratégie d'action dans le champ de la promotion de la santé »*⁵⁹ et du bien-être global.

2. Développer la Coordination Sociale de Forest

Cette mission du CPAS (COCOM) consiste à organiser le dialogue entre les acteurs sociaux du territoire communal, c'est-à-dire travaillant au CPAS, dans les services communaux ou dans les ASBL couvrant le territoire. Cette coordination s'organise suivant une charte signée par tous les partenaires. La connaissance des acteurs locaux et le travail en réseau, l'échange et la réflexivité sur les pratiques rendent possible l'articulation et la cohérence de notre travail.

Relancée début 2012, la Coordination Sociale de Forest s'est donné en début de législature précédente de nouveaux objectifs pour renforcer les synergies et ouvrir les portes du CPAS à des partenaires de terrain. Ainsi, outre la tenue d'Assemblées Plénières régulières, la coordination sociale organise et coordonne des groupes de travail thématiques (Santé Mentale, Sida, Logement, Santé, Jeunesse...),

⁵⁶ Turcotte, D., et Lindsay, J. (2001). *L'intervention sociale auprès des groupes*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.

⁵⁷ Bouquet, B. , et Garcette, C. (1998). *Assistante sociale aujourd'hui*. Paris. Maloine Editions.

⁵⁸ Steinberg, 2008.

⁵⁹ Déjou, F., Hubin, H., Vanexem, V., *La démarche communautaire : une méthodologie qui fait santé ?* Les Politiques Sociales, 2016. p.6

construit avec les partenaires des outils de communication communs, travaille en collaboration avec les services de participation sociale et culturelle ainsi qu'avec l'Echevinat de la cohésion sociale.

La loi organique nous octroie la faculté via l'article 62 de coordonner les acteurs de notre commune qui travaillent « *dans le ressort du centre* »⁶⁰. Le CPAS de Forest fait usage de cette faculté en mettant en place la coordination sociale, déjà bien active depuis quelques années.

L'ordonnance du 14 mars 2019 a élargi les compétences de la coordination sociale, et c'est la volonté de notre CPAS de poursuivre le dialogue et la collaboration entre les acteurs associatifs locaux via la coordination sociale. Ces nouvelles facultés sont les suivantes :

- « *Veiller à lutter contre la sous-protection sociale et le non recours aux droits* » : nous allons renforcer les missions de l'informatrice sociale et développer ses collaborations avec notre coordination sociale.
- « *Développer des approches par les pairs, des processus de travail collectifs et communautaires en vue de renforcer la participation des usagers des CPAS* » : à ce propos, comme expliqué précédemment, nous avons l'intention d'apporter deux nouvelles dimensions à notre travail social : travail social en groupe et communautaire.
- « *Établir, en collaboration avec la structure d'appui à la première ligne de soins, un plan social-santé à l'échelle de son ressort territorial sur la base d'un diagnostic partagé des ressources et des besoins de son territoire* » ; en ce qui concerne le plan social-santé, voir partie « [Garantir l'accès à la santé](#) »⁶¹.
- « *Mettre en place un service d'accompagnement à la recherche d'un logement et un service d'habitat accompagné et de prévention des expulsions* » ; à Forest il existe le « Guichet Info Logement » mis en place par la commune et avec lequel nous sommes en collaboration. En ce qui concerne le service d'habitat accompagné et de prévention des expulsions, voir partie « [Promouvoir accès au logement](#) »⁶².
- « *Mettre en œuvre des actions spécifiques dans le cadre de la lutte contre le sans-abrisme* » ; voir projet d'habitat groupé, dans la partie « [Promouvoir accès au logement](#) »⁶³.
- « *Développer son service médiation de dettes avec un volet spécifique d'accompagnement à la consommation d'énergie* » ; Actuellement ce service est déjà couvert par notre service habitat, mais nous allons travailler en réseau pour voir comment nous pouvons aller plus loin.

3. Politique de ressources humaines

Afin de renforcer la culture interne, les membres du personnel doivent se sentir sécurisés dans la gestion administrative de leur contrat et suivis dans leur fonction et dans leurs perspectives de formation et de carrière.

Dans l'optique de favoriser le bien-être au travail, nous voulons gérer les ressources humaines de façon prévisionnelle dans la mesure du possible pour favoriser le « passage de témoin », apaiser l'agent sur le départ et l'agent entrant, ne pas surcharger les autres travailleurs... C'est dans cette même vision que nous désirons établir l'indice de Bradford et développer un plan de lutte contre l'absentéisme.

⁶⁰ Art. 62, Loi Organique du 8 juillet 1976 des centres publiques d'action sociale.

⁶¹ Section 1, Axe I.

⁶² Idem.

⁶³ Idem.

Nous développons des outils pour accueillir les nouveaux agents tels qu'une farde reprenant les informations générales sur le CPAS, le règlement de travail dont le code éthique ainsi qu'un système de parrainage par des agents expérimentés.

Afin de mieux mettre en valeur les compétences des travailleurs et des résultats, il s'agit de renforcer la politique d'évaluation, d'intensifier et d'individualiser les trajectoires de formation des agents en vue de développer avec la personne un plan de carrière.

A ce propos, nous avons l'intention d'améliorer les conditions de travail au sein du CPAS en veillant à ce que chaque travailleur social ait maximum 80 à 100 dossiers, en développant une démarche de qualité et en soutenant une gestion par projet.

Par ailleurs, nous envisageons aussi la modernisation de l'organigramme de l'administration afin de l'adapter aux dernières exigences légales⁶⁴.

A) Améliorer les conditions de travail

Le bien-être au travail est à préserver voire à restaurer. La question se pose bien sûr différemment qu'on soit Assistant Social du Service Social, Aide-soignante au Val des Roses, cadre ou encore membre du personnel technique. Nous pensons qu'il faut adapter des solutions pour limiter la charge physique de certaines fonctions. Après avoir objectivé la charge de travail des uns et des autres, il faudra procéder à un équilibrage, en particulier en période d'absence, ou le cas échéant au renfort de l'équipe.

Il nous faut développer l'ergonomie en particulier pour le personnel de soins, le personnel technique et de la cuisine, ainsi que développer des indicateurs de la charge de travail et renforcer les équipes en fonction des résultats obtenus. La coordination des congés et des absences du personnel par les cadres et les ressources humaines sera renforcée.

La formation à la gestion de l'agressivité reste une demande répandue parmi les travailleurs sociaux. De nombreux efforts ont déjà été entrepris pour réduire tant que faire se peut la charge psycho-sociale de leur travail quotidien. Ce travail de réflexion et de formation sera poursuivi en vue de prévenir l'agressivité et de déconstruire les comportements perçus comme tels.

B) Responsabilisation des cadres et des chefs de services

Parce que l'adhésion et la transversalité doivent être impulsées « d'en haut » mais aussi pour la cohérence des valeurs du CPAS, les cadres et chefs de services sont amenés à entretenir une communication structurée et offrir des lignes claires et unifiées au personnel.

Il convient de coordonner les absences et les congés des cadres en binômes, et des grades légaux avec les « faisant fonction », d'élaborer un plan de formation spécifique pour le personnel cadre (ex ; gestion de projet, coaching individualisé, management pour les cadres intermédiaires,...)

L'effort de structuration du travail du Comité Directeur sera consolidé.

⁶⁴ Ordonnance du 14 mars 2019.

C) Renforcer la transversalité

Afin d'optimiser notre prise en charge et notre suivi, le dialogue entre tous les services est indispensable.

Dans cet objectif, il faut élaborer des procédures dans toutes les divisions et en informer tous les cadres et chefs de services dans un dialogue renforcé pour définir et tenir à jour l'articulation des tâches entre les divisions.

A titre d'exemple, toujours pour mieux faire correspondre nos interventions avec les besoins réels, il est nécessaire de (re)mettre la visite à domicile multi-factorielle au cœur du travail social. En effet, lors d'une même visite, il serait idéal de pouvoir recueillir outre les éléments nécessaires à l'enquête sociale, des signes d'insalubrité du logement ou de piètre confort énergétique.

D) Participation du personnel

Au-delà du maintien d'une concertation syndicale constructive, nous voulons encourager la participation des membres du personnel notamment en mettant sur pied un Comité des fêtes pour le personnel, ou encore en organisant et en encadrant le volontariat au Val des Roses.

Avec le personnel, nous sommes désireux de proposer des journées « portes ouvertes » à tous les Forestois-es qui s'intéressent au fonctionnement de l'institution, mais aussi aux écoles,... En bref, ouvrir le CPAS sur le quartier, sur la Commune et sur la société, c'est contribuer selon nous, à émanciper les usagers de leur condition marginalisante.

Conclusion

Pour les 6 années à venir, nous voulons faire passer une nouvelle étape à notre institution. Des efforts considérables ont déjà été faits précédemment pour faire du CPAS de Forest un CPAS exemplaire en matière de droits sociaux. De même, la réputation de notre Maison de Vie n'est plus à faire, bien au-delà des frontières de notre Commune. Ce travail réalisé doit bien sûr être poursuivi, pour que Forest reste un CPAS qui favorise l'émancipation de toutes et tous.

Cependant, notre organisation interne doit être revue. Une nouvelle équipe dirigeante se met en place, et c'est l'occasion pour remettre sur la table un bon nombre de procédures. C'est dans ce cadre que le partenariat avec l'ERAP nous semble tout indiqué, autant pour favoriser une cohésion du Comité de Direction renouvelé, que pour nous aider – Comité de Direction, membres du Bureau ou du Conseil – à réfléchir sur nos modes de fonctionnements.

C'est également pour cela que nous renforçons depuis quelques mois les collaborations avec le CIRB, afin de rendre plus performants divers services, comme l'accueil téléphonique.

Dans une autre registre, un travail doit être fait pour devenir une entreprise écoresponsable : gestion des déchets, de l'eau, des énergies renouvelables, etc.

Dans ce sens, des partenariats avec la région, ou la recherche de subsides, nous permettront de rapidement développer certains projets.

Tous ces projets que nous voulons développer ne doivent en effet pas se faire sans mesurer précisément l'impact que nous avons sur les finances communales. Ainsi, une parfaite collaboration entre les dirigeants des deux administrations est indispensable, afin de limiter au maximum un déséquilibre budgétaire au niveau communal.

Enfin, et surtout, nous devons penser au bien-être de nos travailleurs : nous sommes convaincus que c'est ainsi qu'on pourra offrir un service de qualité aux forestois-es qui font appel à notre Centre.

Le bien-être au travail est une problématique complexe, multi-factorielle. Néanmoins, il y a un point que nous ne pourrions éluder pendant les 6 années à venir, et c'est celui des locaux. Le constat est là depuis un moment : nous sommes à l'étroit, et la multiplication des lieux, la dispersion sur le territoire communal, n'est ni opportune, ni rentable.

Toutes les pistes devront être envisagées, pesées, comparées, afin de répondre au mieux aux challenges qui attendent notre CPAS dans les années à venir.