

Centre Public d'Action Sociale de Virton

Déclaration de Politique Sociale



Législature 2019-2024

Table des matières

Déclaration de politique sociale (DPS) – CPAS de Virton – législature 2019-2024	3
Introduction.....	3
Contexte	3
Pourquoi une déclaration de politique sociale (DPS).....	4
Quatre objectifs transversaux	4
Ne laisser personne au bord du chemin.....	4
Pour un CPAS de bonne gouvernance.....	5
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	6
Pour un CPAS définissant ses propres valeurs	6
Une vision sociale sur cinq priorités !.....	6
Pour un CPAS juste dans son action sociale	6
Pour un CPAS luttant contre la pauvreté infantile	7
Pour un CPAS permettant l'accès à un logement digne.....	8
Pour un CPAS original dans l'insertion sociale et l'insertion professionnelle	8
Pour un CPAS proche de ses aînés	9
Une vision dynamique pour la maison de repos et de soins l' « Amitié »	10
Projet d'extension et de reconditionnement.....	10
Projet de vie de la maison de repos	11
La qualité au cœur de notre action	11
Conclusion	12
Le CPAS de Virton sera dans six ans, une institution	12

Déclaration de politique sociale (DPS) – CPAS de Virton – législature 2019-2024

Introduction

L'année qui suit les élections locales est par défaut une année particulière, synonyme d'un nouveau démarrage. Précisons que pour Virton, cette année 2019 est, sur de nombreux points, singulière et riche d'ambition. Le pacte de majorité, négocié et finalisé fin d'année 2018, permet à de nouveaux acteurs politiques de prendre des responsabilités pour notre commune.

L'objectif de la déclaration de politique sociale (DPS) n'est évidemment pas de reprendre le contenu de l'accord de majorité communale. Toutefois le CPAS s'inscrit en cohérence avec la vision de ce pacte : le *changement de paradigme* souhaité est la priorité absolue, et la *transition solidaire* fait partie intégrante de ce changement.

L'actualité parle, les mobilisations sociales interpellent le monde politique et mettent en évidence des crises profondes ... La jeunesse, en particulier, nous transmet un message fort. Nous ne pouvons pas ne pas l'entendre ! **L'enjeu social est indissociable de l'enjeu climatique** : cette équation doit très largement guider notre action politique.

Rester inactif est contreproductif : prenons les devants.



Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas pour se battre contre l'ancien
(Dan Millman)

Contexte

Les CPAS sont les institutions locales les plus proches des citoyens. Le CPAS est le premier vecteur social et de proximité pour les personnes qui sont en perte de droits, afin de leur permettre de retrouver ou d'obtenir leurs droits fondamentaux, et donc de mener une vie conforme à la dignité humaine¹.

Le CPAS de Virton est au cœur de sa Ville, de ses habitants. Une Ville où malheureusement le taux de chômage y est important, où le nombre de personnes bénéficiaires du Droit à l'intégration Sociale (DIS) dépasse largement les moyennes, où les possibilités d'émancipation semblent trop souvent peu présentes.

Les missions principales du Centre sont d'une part l'aide sociale individuelle près des personnes et d'autre part l'accueil de résidents au sein de son établissement de repos et de soins pour personnes âgées.

¹ Loi organique des CPAS – article 1 : Toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine.

Pourquoi une déclaration de politique sociale (DPS)

La déclaration de politique sociale (DPS) est la formulation claire de la vision politique, et donc des priorités, qui donne sens à notre action tout en permettant le bon fonctionnement du CPAS. La DPS permet d'impulser le Plan Stratégique Transversal (PST).

Soulignons que de nouveaux décrets sont entrés en vigueur fin d'année 2018 rendant obligatoires toute une série de mesures pour la gestion de nos administrations locales. Les gestionnaires² des administrations locales sont dans l'obligation de constituer un Comité de Direction (CODIR) afin de mettre sur pied cet ambitieux outil qu'est le Plan Stratégique Transversal (PST). Cet outil sera la « pierre angulaire », le lien de communication entre le Conseil de l'Action Sociale (CAS) et son administration, favorisant une logique de *suivi, d'évaluation et d'amélioration continue*.

La déclaration de politique sociale (DPS) qui suit exposera les axes envisagés de la nouvelle législature pour l'action du CPAS. Quatre objectifs transversaux, une vision sociale sur cinq priorités, une vision dynamique sur trois enjeux prioritaires pour la maison de repos.

Cette clarté permettra de développer des actions cohérentes, efficaces et durables sur lesquelles le Conseil de l'Action Sociale aura une attention particulière pour la population virtonnaise, donnant ainsi un cadre et une ligne de conduite pour l'administration.

Quatre objectifs transversaux

Ne laisser personne au bord du chemin

Comme exposé ci-dessus, la DPS est en phase avec le projet communal. Lors de la présentation de la déclaration de politique communale (DPC) au Conseil du 25 avril 2019, nous avons à cœur d'exprimer les balises de notre action. Une balise significativement exprimée fut celle de la solidarité envers la population. En effet, « ne laisser personne au bord du chemin » apparaît comme étant un levier puissant où deux concepts cohabitent : *l'universalisme proportionné* et les *politiques sociales particulières*.

L'aspect *universel* entend une action vers tous les habitants et une action différenciée vers certains publics aux réalités ou besoins spécifiques. Sans quoi des politiques publiques peuvent avantager les habitants déjà en situation favorable et échouer à améliorer les conditions de vie de ceux se trouvant dans une situation moins favorable. Nous veillerons à installer les synergies nécessaires pour que les politiques communales atteignent cet objectif.

Pour des besoins essentiels non rencontrés, les politiques sociales particulières devront être envisagées pour combler des manques invalidant. C'est le cœur de l'action du CPAS.

² Directeurs généraux des centres : nouveau rôle

Pour un CPAS de bonne gouvernance

Avant de pouvoir réaliser une bonne politique, il est indispensable d'avoir une maîtrise sur la gestion de l'institution tant au niveau de nos ressources humaines que financières. Nos moyens sont limités et l'action du CPAS semble s'étendre sans cesse. Il sera demandé aux responsables de l'administration de mettre sur pied un *monitoring* permettant un contrôle régulier, mais aussi la mise en place de mesures réduisant nos dépenses quotidiennes. Réduire des charges ne signifie en rien réduire la qualité de service. Néanmoins, une des clés de la réussite se situera dans une organisation efficace et une action originale.

Le mode de management a toute son importance dans une organisation comme celle du CPAS, d'autant plus aujourd'hui avec les nouvelles générations sur le marché du travail. Les instructions directives, où le sens n'apparaît pas, ne seront plus à l'ordre du jour. Il sera privilégié un *management participatif* où chacun aura la possibilité de s'exprimer (de donner des avis critiques) et où les responsables seront davantage des animateurs, à l'écoute de leurs collaborateurs et dynamisant les énergies de tous.

Le CPAS devra se munir d'un « *Plan de communication* » interne et externe où la transparence de l'action sera au cœur du dispositif. Une communication positive, favorisant la prise de connaissance de toutes les décisions importantes du Centre, devra voir le jour. Cet objectif devra se construire avec une forme de légèreté et de simplicité : un message clair et accessible par tous !

- Pour la partie interne de ce plan, le but recherché sera que chaque employé du CPAS puisse devenir un réel ambassadeur de l'institution en étant informé de la vie de son institution ;
- Pour la partie externe, l'objectif sera de toucher toute la population virtonnaise, de façon à ce que tout qui, à un moment de sa vie, a besoin des services du CPAS, puisse en bénéficier.

Lors de la présentation de la déclaration de politique communale (DPC) au Conseil communal, il a pu être réaffirmé que durant cette législature toutes les formes de *synergies positives* avec la Ville seront privilégiées et activées. Tous les acteurs du CPAS et de la commune devront se mettre autour de la table afin de changer les habitudes, de bouleverser les préétablis pour faire naître des synergies de sens, où des économies d'échelle seront trouvées. La trame de fond est évidemment de permettre au CPAS de répondre à ses obligations premières pour les besoins des plus précarisés et de veiller à la prise en compte de leurs réalités dans la conception et la mise en œuvre des politiques communales.

Quand on parle de bonne gouvernance, on pense évidemment aux marchés publics. Il sera demandé à l'administration d'entrevoir tous les marchés publics avec anticipation et sous un nouvel angle : *innovation, créativité, originalité*. Les marchés publics doivent permettre de bouger des lignes de fond ! Les futurs marchés incluront d'office des clauses sociales, éthiques et environnementales et auront le souci de l'impact budgétaire et du cycle de vie des produits et des services.

Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

En tant qu'administration locale et sociale, le CPAS de Virton a l'exigence de transmettre le bon exemple. Nos modes de consommation (énergétique, de déplacement, de gestion de nos déchets, d'achats divers, ...) doivent être exemplaires et ce en lien avec les bouleversements climatiques que notre époque subit.

Les moindres gestes du quotidien devront être pris sous l'angle de son impact environnemental. Une attention particulière sera apportée aux bâtiments afin que ces derniers soient moins consommateurs d'énergie, dans le respect de notre environnement et de ses usagers. Il s'agit d'investissements productif réduisant la facture énergétique du fonctionnement de l'institution. Ils permettront d'éviter les inévitables fluctuations des prix des énergies fossiles et dégageront à terme des marges budgétaires.

Cette mesure devra faire partie intégrante de toutes nos réflexions, par tous les acteurs. C'est ensemble que nous pourrons faire évoluer positivement les choses et que nos exemples pourront rayonner.

Pour un CPAS définissant ses propres valeurs

En s'inscrivant dans un mode participatif, le CPAS sera invité à définir *cinq valeurs* qui feront partie intégrante de son identité pour les prochaines années.

Un CPAS comme celui de Virton doit posséder ses propres *valeurs*. Celles-ci doivent permettre d'identifier immédiatement les particularités de son action, les couleurs qui sont véhiculées au quotidien, l'esprit d'équipe qui existe. Outre la volonté politique qui anime chaque législature, le CPAS vit par chaque employé. Ces derniers donnent de leur personne au service de l'intérêt général.

« Il n'y pas que ce qui se vend qui a de la valeur »

Une vision sociale sur cinq priorités !

Pour un CPAS juste dans son action sociale

La *dignité humaine* est au cœur de l'action sociale du CPAS, celle-ci doit être réaffirmée et consolidée dans la relation avec les personnes aidées. Ces dernières sont expertes de leur vie, de leurs besoins. Il sera primordial de mettre la personne au cœur des actions menées afin que les conditions d'une *émancipation* profonde et durable puissent s'installer.

La notion d'équité doit être perçue de manière transversale dans toutes les missions du CPAS. Chaque difficulté est particulière et chaque processus d'intervention est personnalisé pour répondre adéquatement aux demandes. Néanmoins, avant de répondre à cette exigence, l'intervention du CPAS doit s'inscrire dans une démarche d'égalité de traitement. Pour ce faire, il sera demandé aux équipes

sociales d'outiller le CPAS d'un *budget de référence*³ correspondant aux réalités communales, et ce afin de pouvoir analyser chaque situation sociale sous un angle proportionné et juste.

Le CPAS est considéré comme étant le premier acteur social. Son rôle est en effet prépondérant dans de nombreux cas de figure. Toutefois, le travail en *réseau* doit être une de nos priorités. Le CPAS de Virton doit faire vivre ce que l'on appelait la « coordination sociale » en privilégiant aujourd'hui la notion de « *plateforme sociale* ». Les contacts réguliers avec les associations, les partenaires sociaux, les CPAS voisins sont à favoriser et ce dans l'intérêt de la personne accompagnée. L'objectif recherché sera d'unir les forces dans le soutien de personnes/de familles sans exonérer le CPAS de son rôle premier.

L'action sociale sera proche de la population en favorisant toute démarche proactive des services sociaux vers des personnes qui, a priori, ne s'y adressent pas par peur ou méconnaissance. Il apparaît nécessaire d'informer la population afin de déceler rapidement des situations de détresse. Ainsi, un regard attentif sera apporté à toutes les localités de la commune, et ce en se rendant au cœur des différents villages. La *décentralisation* de nos actions, par exemple de permanences sociales est une voie possible.

Enfin, la *guidance sociale* sous toutes ses formes (psychologique, éducative, financière, énergétique ...) sera favorisée pour une action sociale durable. Car si l'urgence sociale peut prendre une certaine place dans le quotidien d'un CPAS (des travailleurs sociaux et des bénéficiaires), il sera nécessaire de prioriser le travail de fond, méthodologique. Toutes les actions de type préventif seront, elles aussi, mises en avant afin d'obtenir des résultats et des changements durables.

Pour un CPAS luttant contre la pauvreté infantile

Le taux de pauvreté infantile en Belgique est l'un des plus importants d'Europe. Ceci est inadmissible ! C'est évident que pour lutter contre cette forme de pauvreté, des politiques nationales doivent naître et permettre une réelle alternative. Toutefois, la lutte contre la pauvreté de notre jeunesse doit être une priorité absolue pour cette législature.

« Lutter contre » ne signifie pas uniquement l'octroi d'aides financières. Cette pauvreté, qui touche près d'un enfant sur quatre en Wallonie, couvre différentes réalités. La situation socio-économique dans laquelle un enfant évolue influence profondément son avenir. Cette précarité touche différentes facettes de la vie d'un jeune : sa santé, ses chances scolaires, son bien-être ... Les enfants subissent aussi directement les effets de précarité de l'existence de leurs parents. « Lutter contre » signifie aussi accompagner ces parents, pour certains, jeunes dans ce nouveau rôle, et ce en adoptant des actions préventives.

Toutes les propositions originales et innovantes favorisant la lutte contre cette précarité seront soutenues et encouragées, en privilégiant, par exemple, la participation des jeunes dans la prise de

³ <https://www.mi-is.be/fr/etudes-publications-statistiques/budgets-de-referance-pour-une-vie-digne-une-application-web>

décision les concernant ou encore en favorisant l'accès à des activités sportives ou culturelles lors des temps libres.

Pour un CPAS permettant l'accès à un logement digne

Le logement de qualité est le premier vecteur d'intégration et de stabilité dans notre société. Sans logement, sans un « chez-soi », il est compliqué, voire impossible, d'avancer dans son projet de vie. Le CPAS de Virton possède déjà une boîte à outil pour faire face à la problématique de l'accès aux logements pour les personnes dans le besoin : logement d'urgence, aides sociales adaptées, lignes de conduites d'accompagnement.

Toutefois, le travail ne peut s'arrêter là. Sur l'initiative du service social, la création d'un service logement sera encouragé. Plusieurs chantiers seront à prioriser, comme par exemple :

- S'inspirer de la méthode « Housing first⁴ » dans la pratique quotidienne ;
- Créer un partenariat WIN-WIN entre les propriétaires et les locataires de notre commune avec la mise en place d'outils comme par exemple le mandat de gestion ou la gestion de loyer ;
- La gestion proactive des logements de transit et d'insertion ;
- La mise en place de collaborations étroites avec les maisons d'accueil ;
-

Un logement de qualité, c'est un logement salubre avec un loyer et des charges appropriés. C'est un logement suffisamment vaste, lumineux, sain et permettant la bonne santé de ses occupants. Une attention toute particulière sera apportée aux questions énergétiques des locations, et ce via le tuteur énergie du CPAS.

Enfin, le CPAS sera particulièrement attentif à la lutte contre les marchands de sommeil, en collaboration étroite avec les services de la Ville.

Pour un CPAS original dans l'insertion sociale et l'insertion professionnelle

Arriver au CPAS ne doit pas être perçu comme une fatalité ; préparer son émancipation du CPAS doit toutefois être une nécessité. Dépendre du CPAS est, a priori, une situation temporaire où la personne accompagnée doit pouvoir entrevoir une voie de sortie.

Néanmoins, n'oublions pas que des freins importants de la vie sont présents et qu'ils doivent être pris en considération. Trop souvent, les modes d'actions en insertion se limitent à définir la relation entre les services et les bénéficiaires comme étant une relation causale : les droits engendrent des devoirs. Il apparaît plus que nécessaire de nuancer cette approche en ajoutant à la réflexion le concept de *capacité*. Par exemple, les problématiques de santé mentale, où les personnes sont trop éloignées de l'emploi, doivent permettre des approches différentes avec des exigences relatives.

⁴ <http://www.housingfirstbelgium.be/>

Le CPAS de Virton possède des services spécialisés quant à l'insertion sociale et l'insertion professionnelle. Il sera demandé de poursuivre la démarche de structuration des services afin que les actions soient les plus pertinentes face aux défis de taille. Dans son organisation, toutes les propositions d'actions créant du neuf, de l'innovation, de l'originalité seront écoutées, analysées et soutenues dans la mesure du possible.

L'insertion ne se définit pas par une méthode de travail mais bien par l'addition d'énergies constructives.

Le service d'insertion sera encouragé à :

- Permettre aux personnes de définir au mieux leur projet de vie. C'est bien en partant des forces, des compétences, des envies des personnes que le parcours d'insertion a du sens. Dès lors que le point d'ancrage de ce parcours démarre par un projet de vie, la motivation intrinsèque deviendra le réel moteur ;
- Poursuivre l'insertion sociale qui restera au cœur du dispositif. Ces actions permettent à chacun de se poser, de prendre le temps nécessaire pour se reconstruire, recréer du lien social, se (re)mobiliser autour de projets et/ou d'initiatives citoyennes ;
- Favoriser les parcours de formation. C'est notamment par la formation (pré-qualifiante ou qualifiante) que la personne pourra ouvrir de nouvelles portes ;
- Soutenir les jeunes dans leur parcours d'étudiant ;
- Dynamiser les mises à l'emploi en effectuant de la prospection en entreprise où l'analyse des métiers en pénurie permet de faire des liens entre offre et demande. La mise à l'emploi sous contrat CPAS (article 60§7) est bien connue, utilisée et sera soutenue. Un regard très attentif sera porté sur l'après mise à l'emploi. La mise à l'emploi sous convention (article 61) sera une priorité pour ses prochaines années ;
- Suivre et à participer à l'évolution du projet « Territoire zéro chômeur de longue durée ».

Pour un CPAS proche de ses aînés

L'action du CPAS aura un regard particulier vers les personnes âgées vivant toute forme d'isolement. Le lien social sera au centre de notre action afin de s'assurer que tous les droits sociaux pouvant être activés le soient effectivement.

Pendant les périodes spécifiques de l'année où les grands froids ou les canicules fragilisent les plus vulnérables, le CPAS mènera des actions préventives associant la vie des quartiers ou encore en collaborant étroitement avec nos futurs cantonniers communaux. L'objectif sera de compléter l'action des services à domicile afin que ce lien social prenne davantage sens. L'objectif de « plateforme sociale » prendra tout son sens dans cette priorité.

Dans cette lignée, il sera demandé au CPAS de réaliser une étude quant à l'utilité sociale du service d'aides aux personnes (SAP). Nous remettrons sur le métier le contour et les objectifs du service afin d'apporter un vrai plus dans la vie des personnes.

Une vision dynamique pour la maison de repos et de soins l' « Amitié »

En cette année 2019, l'établissement l' « Amitié » fêtera ses quarante ans. Inauguré le 3 septembre 1979, peu après la fusion des communes, le home, s'adressant à toute la population et géré par le CPAS, a accueilli des centaines de résidents virtonnais ou qui le sont devenus. C'est une fierté pour notre commune.

Concomitamment à cet anniversaire, au moins deux évènements significatifs seront à l'agenda pouvant engendrer des phénomènes de perturbations :

- Le début des travaux d'extension et de reconditionnement, donnant un lifting complet à ce bel outil ;
- L'admission à la pension du directeur de l'établissement qui y travaille depuis plus de 34 ans.

Naturellement, notre établissement va donc négocier un tournant important dans son cycle de vie. Le CPAS devra être attentif à prendre toutes les précautions d'usage afin que ces deux évènements se traduisent en des opportunités pour tous.

Ci-dessous, trois points d'enjeux sur que l'équipe du CPAS et de l'Amitié devront mener à bien en travaillant en étroite collaboration.

Projet d'extension et de reconditionnement

Ce projet extraordinaire, dans tous les sens du terme, est sur les rails. L'ancienne législature a permis un travail de confection quant à l'obtention des subsides de la région wallonne, la préparation et la négociation des différents prestataires de services. Aujourd'hui, la mise en œuvre de cet objectif prendra au moins trois ans avant de voir sortir définitivement de terre ce nouvel outil.

Ce projet est ambitieux, car pendant ces trois années de travaux, la cohabitation entre résidents, familles, employés, ouvriers, machines, ne sera pas de tout repos ! Tous les acteurs devront s'armer de patience et de compréhension, et ce pour une qualité de services à la clé.

Ce projet revêt une ambition financière : un tel projet demande évidemment un financement important qui pèseront sur les deniers communaux. Nous devons voir ce projet comme un investissement productif dans l'intérêt de nos aînés. Des décisions devront être prises quant à la gestion quotidienne de notre futur établissement pour garder l'équilibre budgétaire. Pensons par exemple à la maîtrise du personnel, la réorganisation de certains services, l'optimisation des frais d'hébergement, l'investigation du poste de « référent démence », ...

Ce projet demande donc une rigueur financière importante. Pour ce faire, les techniques spéciales d'énergie seront revues entièrement en challengeant au maximum les prestataires afin que ce futur établissement soit à la pointe sur la question énergétique.

Le centre d'accueil de jour communal est une réelle préoccupation pour le CPAS. Ce centre a toute sa place dans le cadre du projet en cours. Toutefois, son déménagement sera programmé dès cette année 2019. Cette phase de transition se veut concertée avec l'ensemble des acteurs. Comme il a été précisé dans le cadre de la déclaration de politique communale : *« Notre objectif par cette évolution est de prendre d'abord en compte les personnes bénéficiaires qui séjournent dans cet établissement et d'adapter le service à la réalité. Cette évolution prend en compte les besoins des usagers et la nécessité du maintien de ce service. »*

Projet de vie de la maison de repos

L'établissement va rentrer prochainement dans un nouveau cycle de vie. En augmentant sa capacité et sa qualité, la résidence sera amenée à revoir son projet de vie afin de l'ancrer au mieux avec sa nouvelle réalité.

Il sera demandé aux équipes de rédiger un nouveau projet de vie en lien avec son temps et ses besoins, et ce de manière globale et aussi d'envisager un projet de vie individuel, pour chaque résident.

La qualité au cœur de notre action

L'établissement sera invité à poursuivre et à renforcer sa démarche qualité vers ses résidents. Les services rendus sont très nombreux, nous ne pouvons les sous-estimer.

Sur base de l'analyse organisationnelle réalisée par BSB « Management Consulting », mais aussi sur l'expérience de terrain des équipes, il sera demandé à l'équipe de direction de proposer de réelles réorganisations permettant d'atteindre la parfaite adéquation entre qualité de service et équilibre budgétaire.

Conclusion

La conclusion qui suit se veut, à l'image de cette déclaration de politique sociale, tournée vers l'avenir :

Le CPAS de Virton sera dans six ans, une institution ...

- Dynamique, au cœur des préoccupations sociales de sa Ville, permettant aux personnes ayant besoin de ses services d'obtenir une réponse adéquate, proactive et respectueuse ;
- Dotée d'une maison de repos et de soins opérationnelle, avec une capacité d'accueil de 120 lits, productrice de bien être pour ses résidents, insérée dans le tissu social de sa Ville, ayant une trajectoire financière à l'équilibre ;
- Dont les services spécialisés dans l'insertion sociale et l'insertion professionnelle permettront, par leur structuration et leur action originale, polymorphe et à 360°, de répondre au plus près aux défis et aux besoins de la population locale ;
- En pleines synergies positives et intelligentes avec l'administration communale où la communication et la compréhension des deux partenaires permettront de créer des ponts solides ;
- Où la culture de projets sera renforcée, incluant des remises en question et où la définition d'un objectif amènera à son évaluation, à une nouvelle définition de l'objectif afin d'engendrer une réaction positive et optimale.

Virton, le 30 avril 2019

Nicolas Schiltz
Président