L'accueil des CPAS

Projet de rapport final

À la demande de

POD Maatschappelijke Integratie
SPP Intégration Sociale

Gouvernement fédéral
SPP Intégration Sociale

Auteurs

Marie Balteau
Christine Hesse
Daphné Valsamis
Valentijn Vanoeteren

IDEA Consult S.A.
Avenue des Arts 1-2, boîte 16
B – 1210 Bruxelles
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

Sonecom

Table des matières

1/ Introduction 4

1.1 Contexte et objectif de l'étude 4

1.2 Cadre d'analyse appliqué pour l'étude 5

1.3 Méthodes appliquées pour l'étude 6

1.4 Structure du rapport 8

2/ Critère de qualité 1 : L'installation et les équipements des CPAS 9

2.1 Points d'accueil disponibles au sein des CPAS 9

2.2 Équipements disponibles pour l'accueil des demandeurs 11

2.3 Équipements de sécurisation disponibles 14

3/ Critère de qualité 2 : L'accessibilité des CPAS 16

3.1 L'accessibilité physique du CPAS 16

3.2 Les heures d'ouverture des CPAS 17

4/ Critère de qualité 3 : La transparence de l'accueil 19

4.1 Le fonctionnement de l'accueil 19

4.2 La procédure d'accueil à suivre 22

4.3 Mécanisme de contrôle de l'accueil 24

5/ Critère de qualité 4 : L'orientation *personne* lors de l'accueil 25

5.1 Nombre de demandes de services et d'aide et nombre d'enregistrements 25

5.2 Temps d'attente moyen pour les demandeurs 26

5.3 Plaintes concernant l'accueil 28

6/ Critère de qualité 5 : La fiabilité des agents d'accueil 29

6.1 Le statut des agents d'accueil 29

6.2 Les compétences des agents d'accueil 30

6.3 La formation des agents d'accueil 32

6.4 Évaluations des collaborateurs assurant une fonction d'accueil 34

6.5 La charte de qualité des CPAS 35

7/ Critère de qualité 6 : L'implication des demandeurs 37

7.1 Enquêtes de satisfaction 37

7.2 Autres formes d'implication 38

8/ Aspects à améliorer sur le plan de la qualité selon les CPAS participants à l'étude 39

8.1 Aspects à améliorer concernant l'accueil 39

8.2 Obstacles éventuels 40

9/ Analyse transversale 41

10/ Recommandations et bonnes pratiques 47

11/ Conclusion 57

1/ Introduction

1.1 Contexte et objectif de l'étude

S'adresser à un CPAS reste une démarche difficile pour de nombreuses personnes. Les préjugés, la difficulté de reconnaître que la situation vécue est complexe et qu'une aide est nécessaire, la peur de ce que vont penser les autres, la crainte d'être catalogué comme un « client du CPAS » ou encore l'angoisse d'être rejeté ou mal compris sont autant de freins bien connus. C'est pourquoi l'accueil d'un demandeur qui frappe à la porte du CPAS pour obtenir de l'aide est crucial. En tant qu'organisme public, le CPAS est le dernier intervenant dans la lutte contre la pauvreté. Dès lors, il est très important de s'assurer que la personne qui s'adresse pour la première fois au CPAS sera accueillie de telle manière qu'elle serait prête à revenir si d'autres problèmes se présentaient.

Dans ce contexte, le SPP Intégration Sociale s'est joint aux fédérations des CPAS pour demander à IDEA Consult et SONECOM d'examiner les circonstances dans lesquelles les demandeurs d'aide et de services sont accueillis dans les CPAS. Cette étude vise donc à présenter clairement la situation en matière d'accueil des demandeurs d'aide sociale dans les CPAS. Il a notamment été demandé d'analyser les aspects suivants (cette liste n'est toutefois pas limitative) :

- lieu (cadre) ;
- heures d'ouverture ;
- spécialisation du personnel ;
- enregistrement des demandes ;
- résolution des problèmes de langue ;
- temps d'attente avant la prise en charge ;
- traitement des demandes.

L'étude se concentre sur l'accueil *sur place*, et non sur l'accueil par l'intermédiaire d'autres canaux tels que le téléphone ou Internet (e-mails, site Internet, médias sociaux). Dans la mesure où la bonne interaction entre tous les canaux fait tout de même partie de la fonction générale d'accueil, ces autres canaux sont également passés en revue, mais de manière indirecte. En outre, dans cette étude, l'accueil est défini comme *le premier accueil physique des demandeurs avant qu'ils ne formulent leur demande de services ou d'aide. Nous entendons donc par-là l'accueil depuis l'entrée de la personne dans les locaux jusqu'avant la réalisation de l'enquête sociale.*

Nous nommons les personnes qui se rendent dans les CPAS pour demander de l'aide soit *demandeurs/demandeurs d'aide*, soit *usagers*, soit tout simplement *personnes*.

La présente étude vise à mener une analyse exhaustive et détaillée de l'organisation de l'accueil dans les CPAS des communes belges. Le souhait qui sous-tend l'ensemble de ce projet est toutefois de sensibiliser les CPAS afin qu'ils réservent un bon accueil aux personnes qui viennent chercher de l'aide sociale chez eux, et de soutenir les CPAS dans ce contexte. Quant à l'objectif final de l'étude, il consiste à identifier les bonnes pratiques et à formuler des recommandations en vue d'améliorer les pratiques d'accueil.

Nous profitons aussi de ce rapport pour remercier tous les CPAS qui ont participé à l'enquête et à la phase qualitative, de même que tous les membres du comité de pilotage.

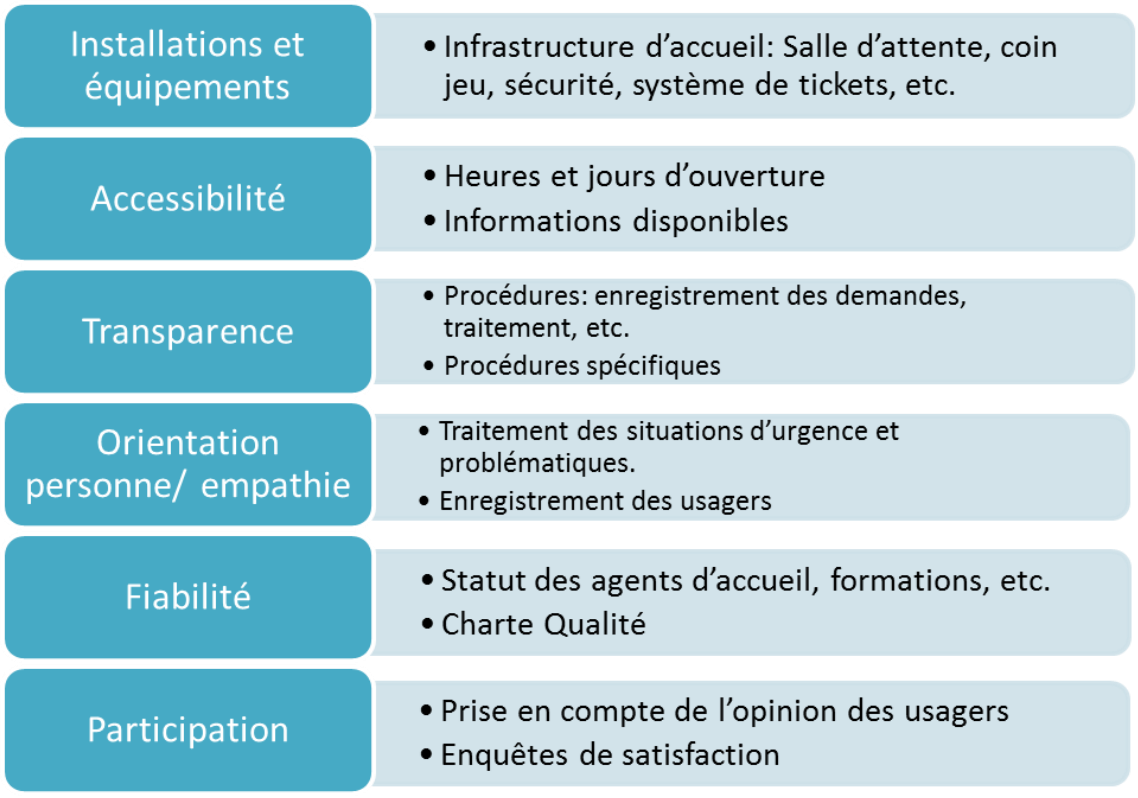
1.2 Cadre d'analyse appliqué pour l'étude

Pour l'évaluation des pratiques d'accueil au sein des CPAS, nous nous basons sur des modèles de qualité appliqués dans les institutions privées et publiques tels que le CAF[1], l'EFQM[2] et sur des modèles de qualité plus adaptés aux organismes publics (y compris les administrations locales), notamment **le « Modèle d'Évaluation de la Qualité des Services Publics » (Modèle QSP)**. Ce modèle a toutefois été adapté pour correspondre pleinement à cette mission en particulier, à savoir à l'évaluation de la qualité des pratiques d'accueil.

La figure ci-dessous représente le cadre d'analyse appliqué pour la présente mission. L'accent a été mis sur 6 grands thèmes :

- L'installation et les équipements du CPAS ;
- L'accessibilité du CPAS ;
- La transparence/l'égalité de traitement ;
- L'orientation *personne* /l'empathie ;
- La fiabilité ;
- La participation.

Figure 1 : Aspects déterminant la qualité des pratiques d'accueil



Source : IDEA Consult et Sonecom

[1] Common Assessment Framework (CAF) est un outil pour évaluer les forces et les faiblesses d'une organisation.

[2] European Foundation for Quality Management (EFQM) a développé un outil facile à manipuler pour réaliser des (auto) évaluations à partir de neuf critères spécifiques.

Les 6 dimensions de la qualité ont été examinées à toutes les étapes de l'étude et déterminent la structure de l'ensemble du rapport.

1.3 Méthodes appliquées pour l'étude

Nous précisons ci-dessous les méthodes et techniques qui ont été mises en œuvre pendant la mission.

1.3.1 Enquête en ligne auprès des CPAS

Du mardi 17 novembre 2015 au lundi 14 décembre 2015, IDEA Consult et Sonecom **ont organisé une enquête en ligne auprès de tous les CPAS**. *Le 17 novembre*, tous les présidents et secrétaires ont reçu un **premier mail**, comprenant une invitation à participer (maximum 1 réponse par CPAS).

Le 24 novembre, un **premier rappel** a été envoyé à tous les CPAS qui n'avaient pas encore répondu. Tous les CPAS qui n'avaient que **partiellement répondu** à l'enquête ont également reçu un e-mail leur demandant de bien vouloir finaliser les réponses manquantes.

La semaine du *30 novembre*, tous les CPAS qui n'avaient pas encore répondu à l'enquête ou qui n'y avaient répondu que partiellement ont été **contactés par téléphone** afin de les inciter à participer à l'enquête. À l'issue de ces entretiens téléphoniques, **plusieurs mails** ont à nouveau été envoyés, soit à de nouvelles personnes de contact, soit vers des adresses mail correctes, soit à titre de dernier rappel.

Au total, **303 répondants** ont pris part à l'enquête, et **282** d'entre eux ont rempli le questionnaire jusqu'au bout. Parmi ces répondants, **277** sont des **CPAS distincts** tandis que **36** sont des **antennes locales**. Le **taux de réponse parmi les CPAS distincts** est donc de **47 %**.

Dans les tableaux ci-dessous, nous comparons **la région et la taille** des CPAS répondants (échantillon) à celles des CPAS existants (population).

Tableau 4a : Comparaison du nombre de CPAS répondants et du nombre de CPAS existants par région

Région	Répondants		Total existants		% de réponse
	Nombre	%	Nombre	%	
Bruxelles	10	3,6 %	19	3,2 %	**52,6 %**
Flandre	123	44,4 %	308	52,3 %	**39,9 %**
Wallonie	144	52,0 %	262	44,5 %	**55,0 %**
Total	**277**	**100 %**	**589**	**100 %**	**47,0 %**

Tableau 4b : Comparaison du nombre de CPAS répondants et du nombre de CPAS existants par taille

Taille	Répondants		Total existants		% de réponse
	Nombre	%	Nombre	%	
Très grand (+ 1 000)	19	6,9 %	32	5,4 %	**59,4 %**
Grand (300 – 1 000)	30	10,8 %	59	10,0 %	**50,8 %**
Moyen (100 – 300)	72	26,0 %	145	24,6 %	**49,7 %**
Petit (50 – 100)	65	23,5 %	139	23,6 %	**46,8 %**
Très petit (0 – 50)	91	32,9 %	214	36,3 %	**42,5 %**
Total	**277**	**100 %**	**589**	**100 %**	**47,0 %**

Les tableaux ci-dessus montrent que **la taille des CPAS répondants est bien proportionnelle** à la taille de l'ensemble des CPAS existants, mais que les **CPAS flamands sont moins bien représentés**. Il ressort toutefois du test de représentativité que ces différences ne sont pas significatives. Étant donné que l'enquête porte également sur les antennes, mais que leur distribution n'est pas connue, il a en outre été décidé de ne pas procéder à une nouvelle pondération des résultats de l'enquête.

1.3.2 *Entretiens qualitatifs*

L'équipe de recherche a procédé à la **phase qualitative d'approfondissement de l'analyse** durant la période de *février à début avril 2016*.

La phase qualitative était constituée de quatre récoltes de données distinctes au sein de 15 CPAS :

- Entretiens approfondis avec des **collaborateurs du CPAS**. Selon la taille du CPAS : 1 à 2 agents d'accueil et 1 coordinateur d'accueil ;
- Entretiens approfondis avec des **usagers** : Selon la taille des CPAS, en moyenne 5 par CPAS ;
- Une **observation directe** de la part du chercheur pour une durée moyenne de 1 heure ;
- Des **témoins privilégiés** : 2 demandeurs d'aide au profil distinct (un jeune maghrébin et une femme radiée du chômage). L'expérimentation par témoins privilégiés est un dispositif d'étude qui consiste à mettre des enquêteurs dans une situation spécifique afin qu'ils se confrontent aux mêmes conditions que les demandeurs d'aide dans un premier temps et dans un second temps qu'ils puissent faire un contre-rendu précis de leurs constats.

Au total 3 CPAS Bruxellois, 6 CPAS Flamands et 6 CPAS Wallons ont été visités. Dans la sélection des CPAS nous avons tenu compte de la taille des CPAS et de leur répartition géographique (zone rurale versus urbaine), mais également de certaines bonnes pratiques mentionnées par ces CPAS dans l'enquête.

Il est intéressant de noter que l'ensemble des CPAS sélectionnés ont **accepté de participer à ces entretiens**. La principale difficulté était d'identifier la personne de contact pour l'organisation des entretiens au sein de chaque CPAS et de planifier les entretiens.

Au-delà de cette difficulté pratique, les chercheurs ont été bien accueillis au sein de chaque CPAS et les **agents d'accueil ont bien collaboré**. Dans certains CPAS, les chercheurs étaient installés à l'accueil avec les agents d'accueil et ont pu **observer d'un endroit privilégié** leur travail.

Les CPAS ont également accepté sans aucune difficulté que des usagers soient interrogés. Les **usagers ont également bien collaboré**, la seule difficulté résidait, dans certains cas, dans le manque de connaissance du Français ou du Néerlandais de la part des usagers pour répondre aux questions des chercheurs.

L'expérience du **témoin privilégié s'est avérée difficile dans la pratique** dans la mesure où l'identité de l'enquêteur était demandée rapidement par les agents d'accueil. La phase d'expérimentation était donc relativement courte dans la plupart des CPAS.

1.3.3 *Focus groupes*

Deux focus groupe ont été organisés durant le projet.

Le **premier focus groupe** a été organisé peu après le lancement du projet, le *22 septembre 2015*. Celui-ci avait les objectifs suivants :

- Collecter les premières informations concernant les pratiques d'accueil des CPAS
- Détecter des bonnes et des mauvaises pratiques concernant l'accueil des CPAS
- Comprendre les problématiques éventuelles liées à l'accueil des CPAS
- Comprendre les facteurs de contexte et explicatifs permettant de cerner les pratiques d'accueil des CPAS

Les organisations suivantes ont participées à ce focus groupe : UVCW, 2 CPAS Flamands, 2 CPAS Bruxellois, les réseaux de lutte contre la pauvreté, DYZO et le SPP IS (des experts de vécus et le service d'inspection).

Le **deuxième focus groupe** a été organisé à la fin du projet, le *23 mai 2016*. Celui-ci avait les objectifs suivants :

- Discuter des premiers résultats de l'étude
- Affiner les bonnes pratiques identifiées

Les organisations suivantes ont participées à ce focus groupe : 2 CPAS Wallons, 2 CPAS Flamands, 2 CPAS Bruxellois, les réseaux de lutte contre la pauvreté, DYZO et le SPP IS (des experts de vécus et le service d'inspection).

1.4 Structure du rapport

Les résultats de cette étude sont présentés dans les chapitres suivants. Nous nous basons pour ce faire sur notre cadre d'analyse et les 6 critères de qualité. Chaque critère de qualité correspond à un chapitre du rapport :

- **Chapitre 2 :** Les installations/équipements
- **Chapitre 3 :** L'accessibilité
- **Chapitre 4 :** La transparence/l'égalité de traitement
- **Chapitre 5 :** L'orientation personne/l'empathie
- **Chapitre 6 :** La fiabilité
- **Chapitre 7 :** La participation

Pour chacun de ces critères/chapitres, les informations quantitatives (enquête en ligne) ainsi que les informations qualitatives (entretiens approfondis) collectées durant le projet sont résumées. Les deux sources d'informations sont regroupées mais la source de l'enseignement est toujours clairement mentionnée (l'enquête ou les entretiens).

Le **chapitre 8** présente les dimensions de qualité à améliorer sur base des résultats de l'enquête et de la phase qualitative. Enfin, dans le **chapitre 9**, une analyse transversale est proposée. Sur base de cette analyse et les chapitres précédents, nous proposons également des recommandations et une description de certaines bonnes pratiques au **chapitre 10**. Enfin, le dernier chapitre fournit une conclusion générale du rapport.

2/ Critère de qualité 1 : L'installation et les équipements des CPAS

Cette dimension concerne **l'infrastructure des CPAS au sens strict**, c'est-à-dire les composantes physiques de l'accueil: les espaces dédiés à l'accueil (les guichets, la salle d'attente, etc.) l'organisation et la sécurisation de ceux-ci, les équipements (service ticket, écran, les chaises, etc.), les espaces de rencontre avec le personnel du CPAS, l'organisation de ceux-ci, l'esthétique et l'état des espaces (bâtiments, aération, toilettes, etc.).

2.1 Points d'accueil disponibles au sein des CPAS

Les CPAS ne sont pas toujours concentrés dans un seul bâtiment de la commune. Certains CPAS disposent de plusieurs **antennes décentralisées**. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, 21 % des CPAS interrogés disposent d'antennes décentralisées et, en moyenne, ces antennes sont au nombre de 5.

Les CPAS de grande taille sont proportionnellement plus souvent dotés d'antennes décentralisées (41 % des CPAS de grande taille ont des antennes, contre 7 % des petits CPAS). Les grands CPAS disposent aussi d'un nombre plus élevé d'antennes (6, contre 3 pour les petits CPAS). Les mêmes constatations s'appliquent aux CPAS de la région bruxelloise. Ce résultat peut toutefois s'expliquer par le fait que la région bruxelloise compte uniquement des CPAS de grande taille.

Tableau 1 : Pourcentage de CPAS qui disposent de plusieurs antennes décentralisées et nombre moyen d'antennes par CPAS

		% de CPAS avec antennes	Nombre moyen d'antennes
Total	**Total**	20,8 %	5
Taille	**Grand**	41,3 %	6
	Moyen	18,9 %	4
	Petit	6,7 %	3
Région	**Bruxelles**	45,5 %	6
	Flandre	21,8 %	4
	Wallonie	18,1 %	3

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Dans chaque CPAS, il se peut que **plusieurs points d'accueil** soient disponibles. Tel qu'indiqué dans le tableau ci-dessous, 6 CPAS sur 10 sont équipés d'un point d'accueil central pour l'ensemble du CPAS. Dans 2 CPAS sur 10, un point d'accueil administratif est mis à disposition, tandis que 15 % des CPAS sont dotés d'un point d'accueil commun avec d'autres services (p. ex. services communaux). Enfin, 1 CPAS sur 10 répond ne pas avoir de point d'accueil spécifique pour y recevoir les demandeurs de services et d'aide.

Il est cependant important de noter que des différences marquées existent en fonction de la *région* d'implantation du CPAS et de sa *taille*. Par exemple, les petits CPAS sont régulièrement dépourvus de point d'accueil spécifique, tandis que les grands CPAS disposent plus souvent de divers points d'accueil par type de demande. En Flandre, on retrouve plus souvent des points d'accueil communs avec d'autres services (p. ex. services communaux, etc.). On constate cette situation dans 25 % des CPAS flamands, contre 0 % à Bruxelles et 8,6 % en Wallonie. Ces différences peuvent s'expliquer par le décret flamand relatif à la politique sociale locale (« Lokaal Sociaal Beleid »), qui insiste fortement sur la mise en place d'une Maison sociale dotée d'un guichet distinct pour les services sociaux. Cette tendance devrait continuer de se renforcer à l'avenir.

Tableau 4 : Quels sont les types de points d'accueil disponibles dans votre CPAS ? (n=301, plusieurs réponses possibles)

	Total	Bruxelles	Flandre	Wallonie
Un point d'accueil central pour tout le CPAS	59,1 %	33,3 %	64,8 %	57,9 %
Un point d'accueil administratif	18,9 %	57,1 %	16,4 %	15,8 %
Un point d'accueil commun avec d'autres services (p. ex. services communaux, etc.)	15,0 %	0,0 %	25,0 %	8,6 %
Divers points d'accueil pour chaque type de demande	14,6 %	28,6 %	15,6 %	11,8 %
Autre point d'accueil (p. ex. points d'accueil spécialisés, bureau de l'assistant social)	13,6 %	23,8 %	18,8 %	7,9 %
Pas de point d'accueil spécifique prévu pour l'accueil des demandeurs de services et d'aide	10,0 %	0 %	3,1 %	17,1 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Le **degré de confidentialité** varie fortement selon les différents types de points d'accueil. Les répondants à l'enquête indiquent eux-mêmes que le point d'accueil le plus courant, à savoir le point d'accueil commun, est aussi celui qui se caractérise par le degré de confidentialité le plus faible. À l'inverse, les points d'accueil par type de demande sont ceux qui assurent le degré de confidentialité le plus élevé.

Les résultats de l'enquête sont confirmés par les entretiens qualitatifs et observations effectués dans les 15 CPAS visités. Ainsi, dans la plupart des CPAS visités, le guichet d'accueil est un **guichet central et ouvert** qui ne permet pas de réelle confidentialité pour le demandeur d'aide. Dans certains cas, le guichet se retrouve par ailleurs près de la salle d'attente ou dans une grande salle, ce qui fait que le demandeur d'aide bénéficie de peu d'intimité par rapport aux autres usagers présents.

Il est cependant important de noter que cela ne semble pas poser de souci majeur aux usagers interrogés. En effet, l'agent d'accueil n'a généralement qu'un rôle d'orientation. Les informations qui doivent être fournies à l'agent d'accueil – et donc le besoin de confidentialité au guichet d'accueil - restent limitées.

Pour permettre une certaine intimité aux usagers, malgré le guichet ouvert, plusieurs pratiques sont présentes dans les CPAS visités :

- Une certaine **distance est exigée** entre l'usager au guichet d'accueil et la personne derrière lui dans la file d'attente.
- Certains CPAS diffusent une **musique d'ambiance** à l'accueil. Ceci permet de camoufler les discussions entre l'agent d'accueil et les demandeurs d'aide.
- Dans certains CPAS visités, **le guichet d'accueil et la salle d'attente sont séparés et à une certaine distance l'un de l'autre**, ce qui permet également à l'usager de pouvoir discuter plus ouvertement avec l'agent d'accueil.
- Dans certains CPAS, les **fenêtres du CPAS sont sans tain**, ce qui permet aux usagers à l'intérieur du bâtiment de voir à l'extérieur, mais sans être vus à l'intérieur.

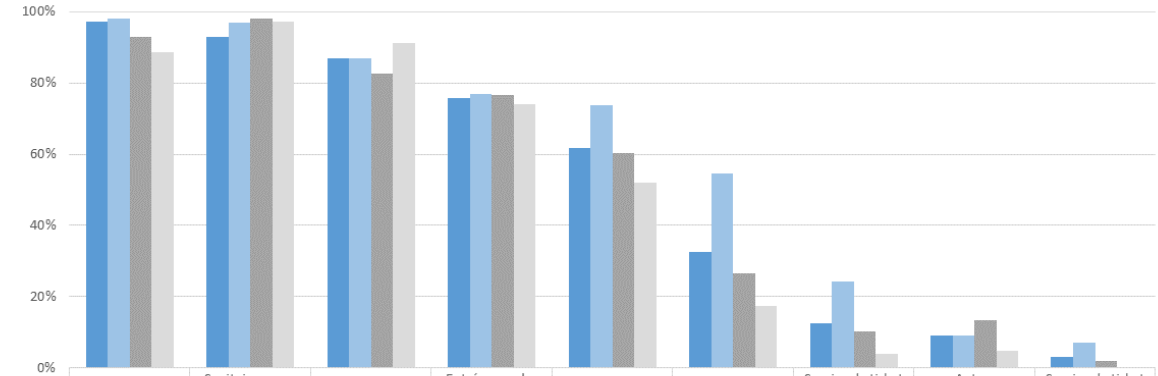
Il est par ailleurs important de mentionner que dans certains CPAS ou d'autres services aux citoyens sont également regroupés (par ex. services communaux, aide à la personne, etc.), un **guichet d'accueil central** fait office d'accueil pour l'ensemble des services. Les demandeurs d'aide peuvent donc se retrouver en présence d'autres usagers qui souhaitent obtenir un tout autre service. Cette situation ne semble pas générer de gêne particulière de la part des demandeurs d'aide. Au contraire, selon certains agents d'accueil, la centralisation de différents services au sein d'un même bâtiment a tendance à réduire le sentiment de stigmatisation des demandeurs d'aide qui peuvent tout aussi bien se retrouver dans le bâtiment du CPAS pour une toute autre raison que l'aide sociale.

2.2 Équipements disponibles pour l'accueil des demandeurs

La phase qualitative nous a permis d'observer que **l'état des espaces et du bâtiment** des CPAS peuvent varier fortement d'un CPAS à l'autre. Certains CPAS visités étaient dans des bâtiments entièrement rénovés et entièrement dédiés à l'accueil de demandeurs d'aide sociale. D'autres CPAS se retrouvent au contraire dans des bâtiments plus anciens et moins appropriés pour l'accueil de demandeurs d'aide sociale. L'atmosphère dégagée par le lieu dépend largement de l'état des espaces et du bâtiment. Néanmoins, un bâtiment neuf n'est pas pour autant facteur de qualité. En effet, un des CPAS visités se trouvait dans des locaux neufs mais l'aménagement ne correspondait pourtant pas du tout aux attentes des usagers, la salle d'attente se situait entre l'accueil et les bureaux des assistants sociaux, ce qui donnait l'impression d'être dans un sas fermé.

Dans la plupart des CPAS visités, un effort est cependant fournit pour améliorer **l'esthétique des lieux**, quel que soit l'état des lieux, par exemple par le biais de plantes, de tableaux/photos, de la propreté des lieux, etc.…

Figure 2 : Équipements disponibles pour l'accueil des demandeurs par CPAS (n=301, plusieurs réponses possibles)

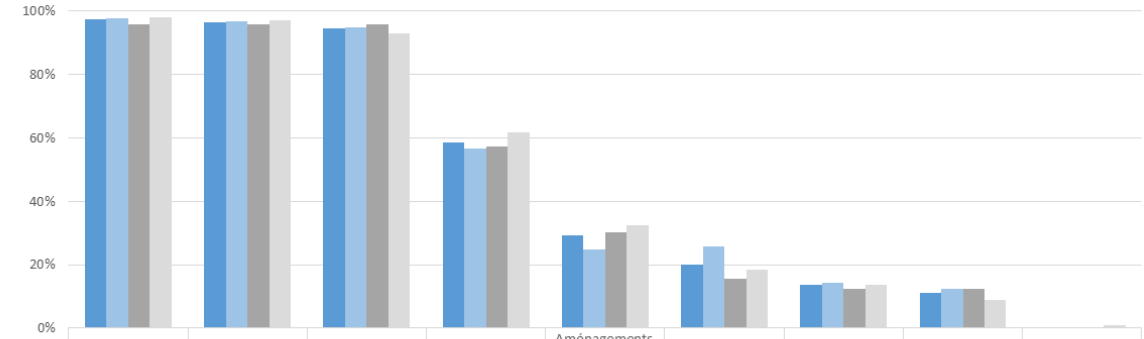


	Salle d'attente	Sanitaires pour visiteurs	Local fermé	Entrée pour les moins valides	Coin jeux	Fontaine d'eau	Service de ticket illimité	Autres équipements	Service de ticket limité
Total	97%	93%	87%	76%	62%	33%	13%	9%	3%
Grand	98%	97%	87%	77%	74%	55%	24%	9%	7%
Moyen	93%	98%	83%	77%	60%	27%	10%	13%	2%
Petit	89%	97%	91%	74%	52%	17%	4%	5%	0%

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

L'enquête montre que de grandes différences peuvent exister en termes d'**équipements disponibles** en fonction de la taille des CPAS. En effet, les coins jeu, fontaines d'eau et services de ticket, par exemple, se retrouvent principalement dans les grands CPAS.

Figure 3 : Aménagements dans les points d'accueil (n=295, plusieurs réponses possibles)



	Chaises	Coin informations	Affiches informatives	Décorations	Aménagements favorisant le sentiment d'intimité	Écrans d'information	Affiches relatives aux procédures à suivre	Autres aménagements	Aucun aménagement
Total	97%	97%	95%	59%	29%	20%	14%	11%	0%
Grand	98%	97%	95%	57%	25%	26%	14%	12%	0%
Moyen	96%	96%	96%	57%	30%	16%	13%	13%	0%
Petit	98%	97%	93%	62%	32%	19%	14%	9%	1%

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

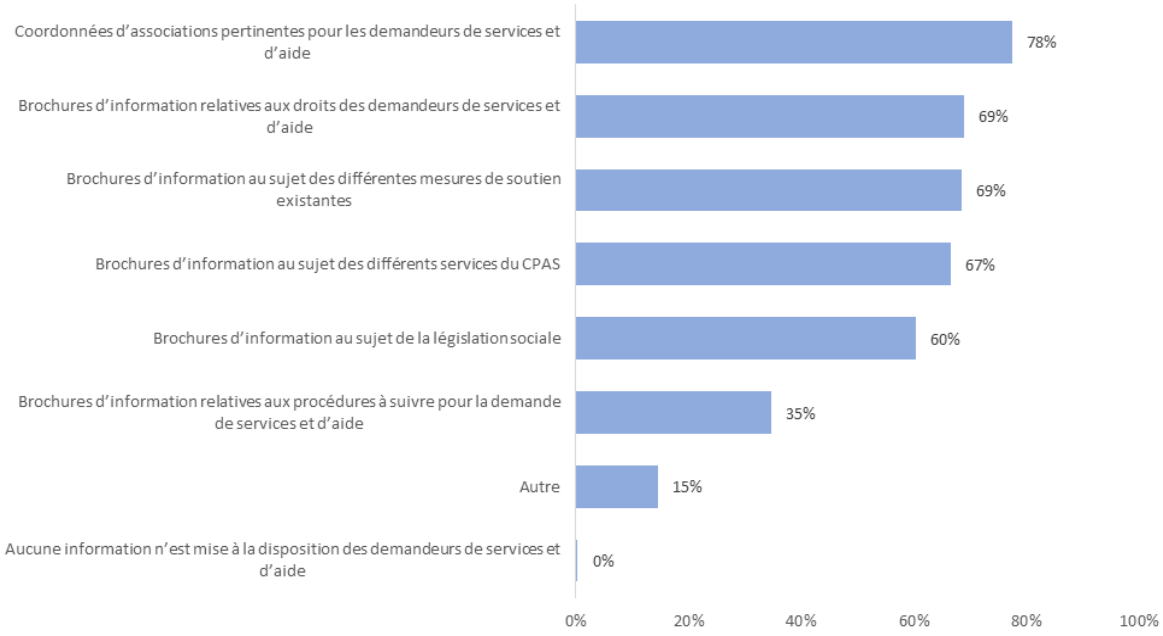
En ce qui concerne **l'équipement de l'accueil**, nous avons retrouvé dans tous les CPAS visités des éléments de base, tels que des chaises, des sanitaires, des brochures d'information,… Dans certains CPAS, d'autres éléments plus spécifiques sont proposés tels qu'un coin jeu, une fontaine à eau, du café/thé gratuit, des journaux et magazines, des écrans d'informations, etc.

Globalement, les demandeurs d'aide interrogés étaient satisfaits des **équipements** mis à leur disposition, même s'il ne s'agissait, dans certains cas, que d'équipements de base. Même si les équipements de la salle d'attente participent à rendre l'attente moins pesante, cela ne semble donc pas être un élément primordial pour les usagers.

- Dans un CPAS visité, la salle d'attente se composait de trois petites salles d'attentes attenantes mais distinctes pour les demandeurs d'aide sociale. Ceci semble être apprécié de la part des demandeurs d'aide, car cela leur permet d'être séparés les uns des autres ou de garder une certaine distance, et donc de leur garantir une certaine intimité et anonymat.
- Dans un CPAS, la salle d'attente se trouvait dans une sorte de sas, entre le guichet d'accueil et le bureau des assistants sociaux. Bien qu'il y ait des fenêtres et que la porte vers la sortie ne soit pas verrouillée, l'impression de confinement était pour le moins désagréable.

En ce qui concerne les **informations mises à disposition** des demandeurs d'aide, comme indiqué dans la figure ci-dessous, il s'agit principalement des coordonnées d'associations pertinentes pour les demandeurs d'aide (78%), des brochures d'informations sur les droits des demandeurs d'aide (69%), sur les différentes aides existantes (69%) et sur les différents services du CPAS (67%). D'autres informations mises à disposition des demandeurs d'aide et qui relèvent de la catégorie 'autres' sont des offres d'emplois et des informations sur des évènements culturels, de quartier, etc.

Figure 4 : Informations mises à la disposition des demandeurs (n=293, plusieurs réponses possibles)

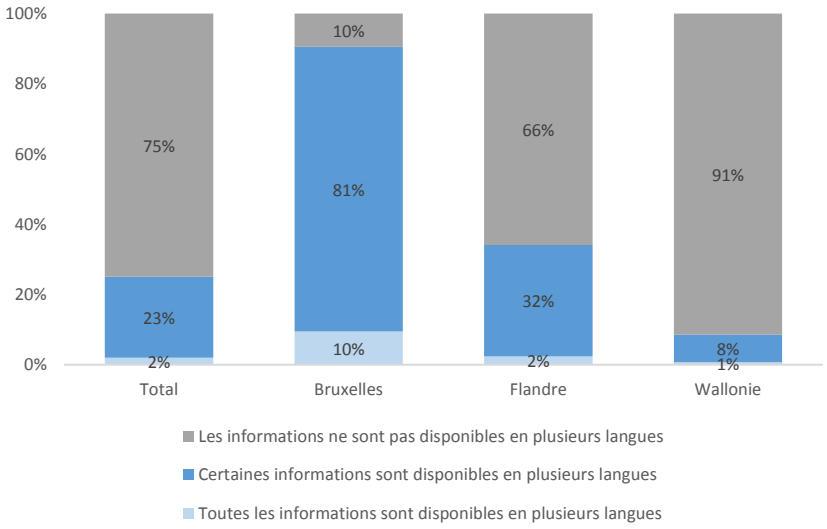


Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la phase qualitative a mis en avant que les usagers interrogés ont de l'intérêt pour les informations mises à leur disposition. Un point d'attention important doit cependant être mentionné. Certains usagers ne maitrisant pas suffisamment la langue flamande ou française ont indiqué ne pas être en mesure de comprendre les documents mis à leur disposition. A ce titre, un CPAS rencontré propose une solution innovante en mettant à disposition de ces demandeurs d'aide une vidéo afin d'en faciliter la compréhension. D'autres possibilités sont de faire usage de pictogrammes.

La **langue** dans laquelle les CPAS mettent à disposition des demandeurs d'aide les informations est donc un critère particulièrement important. Comme nous pouvons l'observer dans la figure ci-dessous, dans 75% des CPAS, l'information mise à disposition des demandeurs d'aide n'est disponible que dans une seule langue, dans 23% des CPAS certaines informations sont disponibles en plusieurs langues tandis que 2% des CPAS mettent toutes leurs informations à disposition des demandeurs d'aide en plusieurs langues. Les différences régionales sont cependant très importantes. Dans les CPAS Bruxellois, 81% mettent une partie des informations et 10% l'ensemble des informations à disposition des demandeurs d'aide en plusieurs langues. Les CPAS Wallons ont le moins tendance à mettre des informations en plusieurs langues à disposition des demandeurs d'aide (91% ont des informations en une seule langue seulement). Il est également intéressant de noter que 34% des CPAS flamands mettent une partie ou toutes leurs informations à disposition des demandeurs d'aide en plusieurs langues, ce qui va à l'encontre de la législation en la matière.

Figure 5 : Informations disponibles en plusieurs langues (n=295)



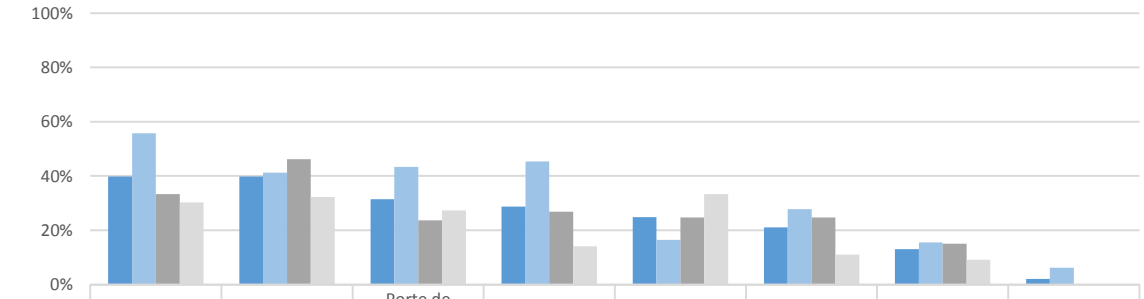
Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

A Bruxelles, à côté du français et du néerlandais, les autres langues dans lesquelles des informations sont disponibles sont l'Anglais (11%) et l'Arabe (5%) ; en Flandre il s'agit principalement du Français (81%), de l'Anglais (49%) et de l'Arabe (39%) et en Wallonie de l'Allemand (54%), du Néerlandais (31%) et de l'Anglais (31%).

2.3 Équipements de sécurisation disponibles

En ce qui concerne les **équipements de sécurisation des lieux**, la figure ci-dessous fait apparaitre que dans près d'un CPAS sur quatre, il n'y a aucun équipement de sécurisation. Dans les petits CPAS, cela monte même à 1 CPAS sur 3. Lorsque des équipements de sécurisation sont présents, il s'agit principalement de boutons de sécurité (40%), de gestion d'accès (40%), de porte de secours pour les employés (32%) ou encore de guichets vitrés (29%). Bien entendu, tous ces éléments de sécurisation sont davantage présents dans les grands CPAS que dans les petits.

Figure 6 : Équipements de sécurisation disponibles (n=289, plusieurs réponses possibles)



	Bouton de sécurité	Gestion d'accès	Porte de secours pour les employés	Guichet vitré	Aucun	Caméras de surveillance	Autre	Agent(s) de sécurité
Total	40%	40%	32%	29%	25%	21%	13%	2%
Grand	56%	41%	43%	45%	17%	28%	16%	6%
Moyen	33%	46%	24%	27%	25%	25%	15%	0%
Petit	30%	32%	27%	14%	33%	11%	9%	0%

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

La phase qualitative confirme les résultats de l'enquête. Ainsi, les visites auprès des CPAS ont fait apparaitre que les **équipements de sécurisation des lieux** sont dans la plupart des CPAS visités assez discrets, par ex. un système d'alarme, un bouton de sécurité, code secret sur porte d'ascenseur, des badges d'accès, etc. Dans certains petits CPAS, un simple dispositif consistant à enlever une des poignées de la porte menant aux bureaux des assistants sociaux permet de créer une circulation à sens unique, seuls les assistants sociaux sont en mesure de l'ouvrir de l'intérieur, ou à l'aide d'une clé de l'extérieur. Dans d'autres CPAS, le guichet d'accueil est vitré.

Ces équipements permettent de garantir une certaine sécurisation des lieux, sans pour autant heurter les demandeurs d'aide. Les agents d'accueil interrogés nous ont surtout fait part de violence verbale de la part de certains usagers. Ce type de violence ne peut être évité avec des équipements de toute sorte, mais doit plutôt être géré verbalement par les agents d'accueil.

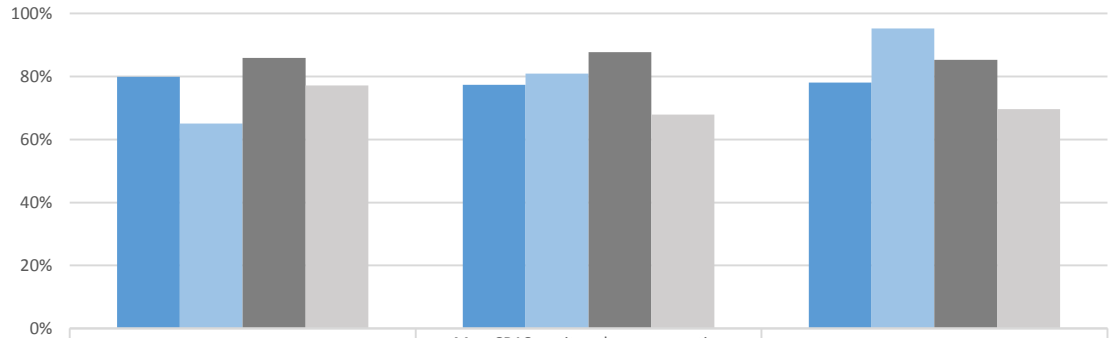
3/ Critère de qualité 2 : L'accessibilité des CPAS

Cette dimension concerne **l'infrastructure des CPAS au sens large**, c'est-à-dire les composantes cognitives de l'accueil, ce qui est donné à comprendre, la lisibilité de l'offre : l'accessibilité physique du CPAS, la localisation du CPAS, la signalétique d'orientation, la visibilité du CPAS, les heures d'ouvertures, etc.

3.1 L'accessibilité physique du CPAS

En ce qui concerne **l'accessibilité physique**, les CPAS qui ont répondu à l'enquête déclarent majoritairement que leur CPAS se trouve au centre de la commune (80%), qu'il est localisé dans un quartier densément peuplé de la commune (77%) et qu'il est facilement accessible en transport en commun (78%). Les CPAS flamands sont davantage d'avis que leur CPAS est bien localisé (86%) et qu'il est facilement accessible en transport en commun (85%). En ce qui concerne les CPAS Bruxellois, 95% d'entre eux considèrent qu'ils sont facilement accessibles en transport en commun. Les CPAS Wallons sont par contre le moins souvent d'avis que leur CPAS est bien localisé (77%) ou facilement accessible en transport en commun (70%), bien que les pourcentages restent élevés.

Figure 7 : Affirmations relatives à l'accessibilité physique du CPAS avec lesquelles les personnes sont d'accord (par région)



	Mon CPAS se trouve au centre la commune (n=289)	Mon CPAS se situe dans un quartier densément peuplé de la commune (n=286)	Mon CPAS est facilement accessible en transports en commun (n=291)
Total	80%	77%	78%
Bruxelles	65%	81%	95%
Flandre	86%	88%	85%
Wallonie	77%	68%	70%

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

La phase qualitative a confirmé la bonne accessibilité physique de la majorité des CPAS. Ainsi, la plupart des usagers des CPAS interrogés considéraient que leur CPAS était facilement accessible en transport en commun et localisé dans le centre de leur commune. La plupart des usagers interrogés se rendent généralement **en transport en commun** à leur CPAS. De ce fait, l'accessibilité en transport en commun est un critère de qualité important pour les usagers des CPAS. D'autres usagers se rendent en vélo ou à pied à leur CPAS, la **localisation du CPAS dans le centre de la commune** est de ce fait également un critère de qualité important pour les usagers, afin de limiter leur temps de transport. Enfin, une dernière catégorie de personnes se rend en voiture ou en mobylette au CPAS. L'importance des **places de parking** est alors soulignée. Les places sont souvent difficiles à trouver si le CPAS se trouve au centre de la commune, et particulièrement dans une commune urbaine.

Notons également toute l'importance de **l'accessibilité des CPAS aux usagers moins mobiles**. Plusieurs éléments présents dans les CPAS facilitent l'accessibilité pour ceux-ci et ont été observés dans certains CPAS visités :

- Locaux au rez-de-chaussée
- Un ascenseur pour des locaux à l'étage

- Ouverture des portes automatiques
- Rampe pour fauteuil roulant
- Larges portes et couloirs
- Guichet d'accueil adapté aux personnes en chaise roulante

Même si l'accessibilité physique de la majorité des CPAS semble satisfaisante, la phase qualitative a démontré que des efforts sont nécessaires concernant la **visibilité du CPAS**. Ceci est particulièrement le cas de certains CPAS regroupés avec d'autres services au citoyen, tels que les services communaux, des services d'aide à la personne, etc. De ce fait, la signalétique et le fléchage sont des critères de qualité particulièrement importants. Ceux-ci n'étaient pas présents dans l'ensemble des CPAS visités ce qui rend la visibilité de certains CPAS difficile pour un nouvel usager.

Enfin, en ce qui concerne la **visibilité du guichet d'accueil**, celle-ci varie fortement d'un CPAS à l'autre. Dans la plupart des CPAS visités, le guichet se trouvait dans un lieu central, près de l'entrée. Une fois le bâtiment du CPAS localisé, les usagers ne rencontrent donc pas de réelle difficulté à s'orienter vers le guichet d'accueil. Néanmoins, dans certains petits CPAS, il n'y avait pas d'accueil. Dans ces cas-là, c'est un parlophone qui « accueille » les usagers et ce sont les assistants sociaux qui s'occupent de l'accueil.

3.2 Les heures d'ouverture des CPAS

En ce qui concerne les **heures d'ouverture**, la plupart des **CPAS** sont accessibles le matin. Environ la moitié des CPAS sont également ouverts l'après-midi. Un nombre très restreint de CPAS sont ouverts très tôt le matin ou le soir. Seuls 14 % des CPAS disposent d'horaires spécifiques réservés à l'enregistrement des demandes.

Au rang des constatations marquantes, on notera que les heures d'ouverture des CPAS varient très fortement d'un établissement à l'autre, mais aussi que les heures d'ouverture d'un même CPAS peuvent varier très fortement d'un jour à l'autre. Cette constatation a été confirmée lors de la phase qualitative. Les heures d'ouverture extrêmement variables peuvent s'avérer très déroutantes pour les demandeurs d'aide.

Tableau 12 : Heures d'ouverture des CPAS (% de CPAS ouverts aux heures indiquées)

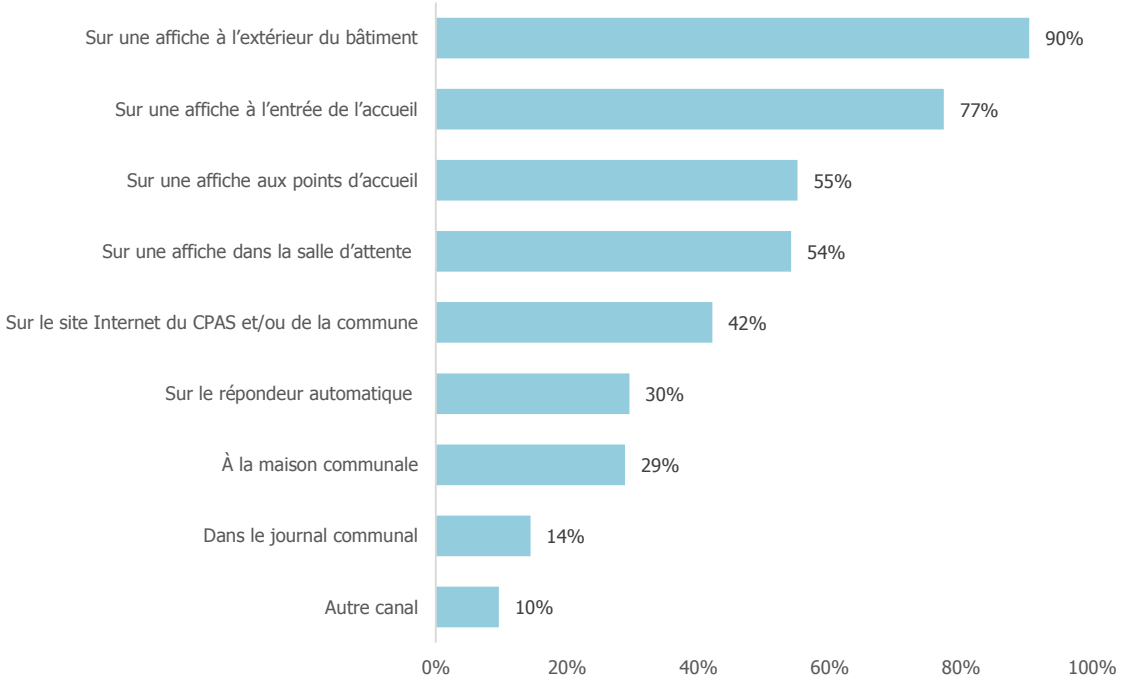
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Certains jours fériés
Très tôt le matin (avant 8h)	1,4 %	1,4 %	1,4 %	1,4 %	1,4 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Le matin (+/- entre 8h et 12h)	95,9 %	92,2 %	84,0 %	90,1 %	93,9 %	2,4 %	1,4 %	2,0 %
Le midi (+/- entre 12h et 13h)	6,8 %	7,1 %	6,8 %	7,1 %	6,5 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
L'après-midi (+/- entre 13h et 17h)	51,4 %	50,7 %	51,7 %	51,7 %	42,9 %	0,7 %	0,3 %	0,7 %
Le soir (après 17h)	11,9 %	6,8 %	2,4 %	7,8 %	1,0 %	0,3 %	0,3 %	0,7 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

La confusion de certains demandeurs d'aide quant aux heures d'ouverture de leur CPAS peut aussi être expliquée par les **canaux utilisés pour communiquer les heures d'ouverture du CPAS**. Tel qu'indiqué dans la figure ci-dessous, 9 CPAS sur 10 disposent d'une affiche à l'extérieur du batiment qui mentionne les heures d'ouverture, et 8 CPAS sur 10 disposent d'une affiche à l'entrée de l'accueil. Cela signifie toutefois qu'1 CPAS sur 10 ne communique pas ses heures d'ouverture à l'extérieur du bâtiment et que 2 CPAS sur 10 n'en font pas mention à l'entrée de l'accueil. Cette constatation a également été confirmée lors de la phase qualitative de l'étude. Il s'agit pourtant de canaux évidents pour accroître la transparence des heures d'ouverture et éviter la confusion des demandeurs d'aide.

Les autres canaux utilisés qui permettent d'accroître la transparence sont le site Internet du CPAS (42 %), le répondeur automatique (30 %), la maison communale (29 %), mais aussi la page Facebook du CPAS, les cartes de visite, les cartes de rendez-vous, le courrier officiel, etc.

Figure 8 : Par quels canaux les heures d'ouverture de votre CPAS sont-elles communiquées ? (n=292)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

4/ Critère de qualité 3 : La transparence de l'accueil

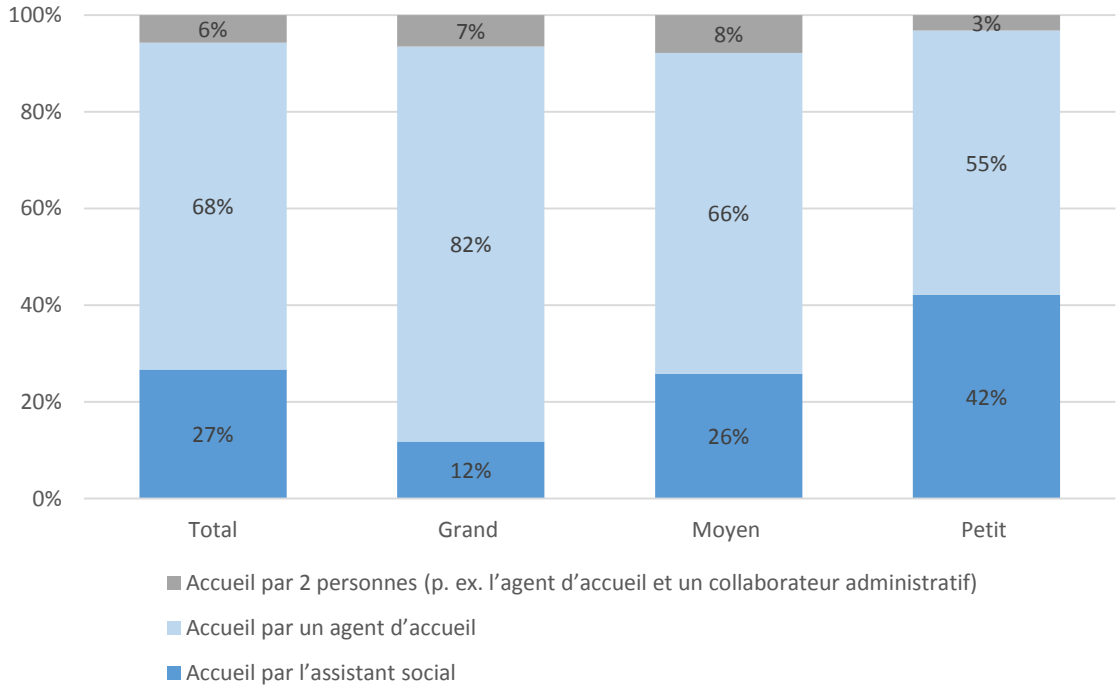
Cette dimension concerne les fondements éthiques du fonctionnement des CPAS, c'est-à-dire la mise en œuvre des procédures et les valeurs constitutives des directives : communication claire sur les missions du CPAS, procédures claires et appliquées, enregistrement des demandes et égalité de traitement, respect de la vie privée, déontologie, etc.

4.1 Le fonctionnement de l'accueil

Comme indiqué dans le graphique ci-dessous, dans 7 CPAS sur 10, les demandeurs d'aide sont accueillis par un **agent d'accueil,** avant leur entretien avec l'assistant social. Dans 6% des CPAS, ils sont en contact avec 2 agents, par ex. un agent d'accueil et un agent administratif.

Dans 27% des CPAS, l'accueil se fait cependant par un assistant social. Ceci est surtout le cas dans les petits CPAS. En effet, 42% d'entre eux n'ont pas d'agents d'accueil et le demandeur d'aide est accueilli tout de suite par un assistant social. Ceci a été confirmé lors de la phase qualitative. Dans ces cas, les assistants sociaux ont une double casquette qui n'est pas toujours simple à assumer lorsque l'affluence est plus importante.

Figure 9 : Qui est responsable de l'accueil des demandeurs au sein du CPAS ? (n=277)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Si l'on s'intéresse particulièrement aux **rôles et tâches des agents d'accueil**, nous pouvons noter qu'ils ont principalement un rôle d'orientation. Les autres tâches des agents d'accueil sont :

- Fournir des informations concernant les différents services (46%) ;
- Fournir des informations concernant les documents administratifs nécessaires (18%) ;
- Enregistrer la demande dans un registre (18%) ;

Ces tâches sont cependant davantage accomplies par les assistants sociaux. Les assistants sociaux sont également responsables des tâches suivantes :

- Fournir des informations concernant les différentes mesures d'aide (98%) ;
- Décider de la compétence du CPAS pour fournir de l'aide (98%) ;
- Fournir des informations concernant les documents administratifs nécessaires (97%) ;
- Accompagner la personne dans les procédures à suivre (95%) ;
- Consulter la banque Carrefour de la sécurité sociale (93%) ;
- Fournir une preuve de la demande (91%).

Dans certains CPAS, des agents administratifs sont également présents afin de soutenir les assistants sociaux. Leur tâche consiste principalement à consulter la banque Carrefour de la sécurité sociale (93%) à côté d'autres tâches administratives.

Tableau 17 : Par qui les tâches ci-dessous sont-elles réalisées ? (n=291, plusieurs réponses possibles)

Tâches	Les agents d'accueil	L'assistant social	D'autres collaborateurs
Autres tâches effectuées (n=29)	55 %	28 %	14 %
Communication d'informations au sujet de divers services (n=289)	46 %	88 %	14 %
Communication d'informations au demandeur au sujet des documents administratifs requis afin que sa demande puisse être traitée (n=291)	18 %	97 %	6 %
Enregistrement de la demande dans un registre (n=291)	18 %	80 %	1 %
Accompagnement de la personne pour les procédures à suivre (n=292)	17 %	95 %	1 %
Remise d'un accusé de réception (n=288)	15 %	91 %	6 %
Communication d'informations au sujet des diverses mesures de soutien existantes (n=290)	12 %	98 %	3 %
Consultation des flux de données de la BCSS (n=289)	9 %	93 %	20 %
Annonce de la compétence ou de l'incompétence du CPAS pour donner suite à la demande de services et d'aide (n=290)	7 %	98 %	6 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Les agents d'accueil ont donc principalement un rôle d'orientation et d'information. Le **rôle décisionnel** des agents d'accueil est donc limité. Ceci a également été vérifié lors de la phase qualitative.

Une exception doit cependant être mentionnée dans le cas où l'agent d'accueil se rend compte que le demandeur d'aide ne vient pas de la commune en question. Dans ce cas, il arrive que l'agent d'accueil lui-même informe l'usager du fait que le CPAS ne pourra pas l'aider et l'envoie vers la commune de l'usager (**incompétence territoriale**). Les agents d'accueil rencontrés nous ont fait part du fait que ceci n'était fait que lorsque l'incompétence territoriale leur paraissait évidente et pas dans des cas complexes.

Par ailleurs, un **minimum d'information** est demandée au demandeur d'aide lors de sa première venue, tels que : le lieu d'habitation, l'identité (par le biais de sa carte d'identité) et le motif de sa présence. Les autres questions posées par l'agent d'accueil au demandeur d'aide sont limitées. L'objectif de l'agent est principalement d'avoir assez d'informations pour pouvoir orienter correctement le demandeur d'aide, mais sans rentrer dans trop de détails. Ceci

est le rôle de l'assistant social. Bien que l'agent d'accueil n'ait besoin que d'un minimum d'information pour orienter l'usager, il arrive cependant souvent que les agents prennent le temps d'écouter attentivement l'usager.

Dans la plupart des CPAS visités, les informations et la demande du demandeur d'aide sont **encodées** par l'agent d'accueil. Ensuite, le demandeur d'aide est orienté vers un assistant social. L'entretien avec l'assistant social a généralement lieu le jour même (voir graphique ci-dessous).

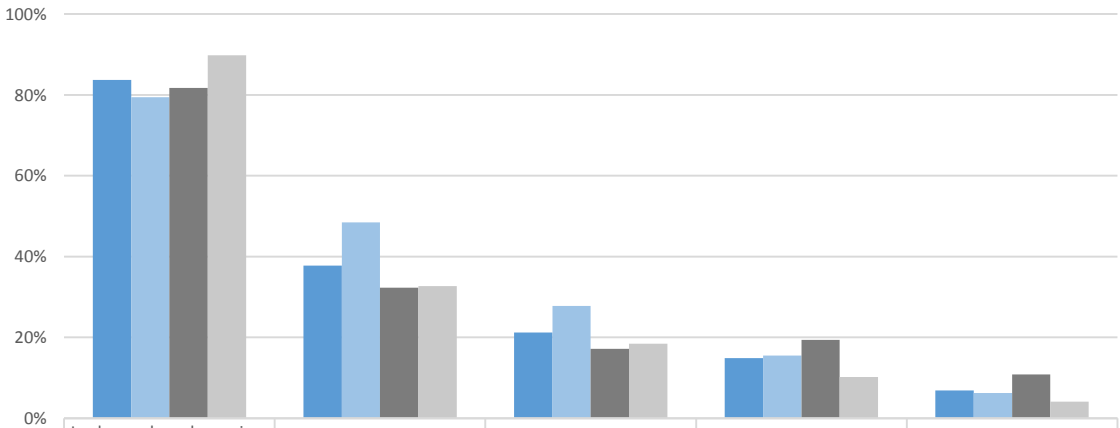
La banque Carrefour de la Sécurité Sociale est consultée ultérieurement, par l'assistant social ou par un agent administratif. En effet, dans certains CPAS, les demandeurs d'aide qui se rendent au CPAS pour la première fois ne sont pas tout de suite orientés vers un assistant social, mais vers un **agent administratif**. Cet agent administratif fournira une première partie des informations, encodera la demande et orientera le demandeur d'aide vers un assistant social.

L'agent d'accueil peut également être amené à fournir des **informations concernant les différents services** du CPAS aux usagers. Ceci requiert une bonne connaissance des services du CPAS. Cette connaissance est transmise aux agents d'accueil de manière fort différente d'un CPAS à l'autre. Dans certains CPAS, principalement les grands CPAS, des formations formelles sont organisées lors de l'engagement de nouveaux agents d'accueil. Par ailleurs, des formations de remise à niveau sont également proposées et/ou des notes à l'attention des agents d'accueil sont échangées en cas de changements quelconques. Dans les plus petits CPAS, le transfert de connaissance se fait de manière plus informelle, par exemple directement sur le terrain (voir aussi chapitre 6).

En ce qui concerne **l'enregistrement des demandes**, comme indiqué plus haut, dans la plupart des CPAS ceci est fait par l'assistant social et pas par l'agent d'accueil. Si le demandeur d'aide souhaite uniquement collecter des informations et ne passe pas par un assistant social, ses demandes d'informations ne seront généralement pas encodées. Ceci a également été observé lors de notre phase qualitative.

A côté de l'accueil physique, dans la plupart des CPAS visités, les agents d'accueil doivent également s'occuper de la **permanence téléphonique**. Les agents ont donc plusieurs tâches en même temps et doivent se montrer flexibles. Cet environnement peut être stressant pour l'agent d'accueil et requiert des compétences organisationnelles poussées.

Figure 10 : Une fois sa demande enregistrée, le demandeur est-il immédiatement reçu par un assistant social ou fixe-t-on un rendez-vous pour un entretien à une date ultérieure ? (n=288, plusieurs réponses possibles)



	Le demandeur de services et d'aide est reçu immédiatement (le jour même) par un assistant social	Un rendez-vous pour un entretien à une date ultérieure est fixé sur place	Le collaborateur contactera le demandeur par la suite pour fixer un rendez-vous	Autre	Le demandeur est invité à reprendre contact plus tard afin de fixer un rendez-vous
Total	84%	38%	21%	15%	7%
Grand	79%	49%	28%	16%	6%
Moyen	82%	32%	17%	19%	11%
Petit	90%	33%	18%	10%	4%

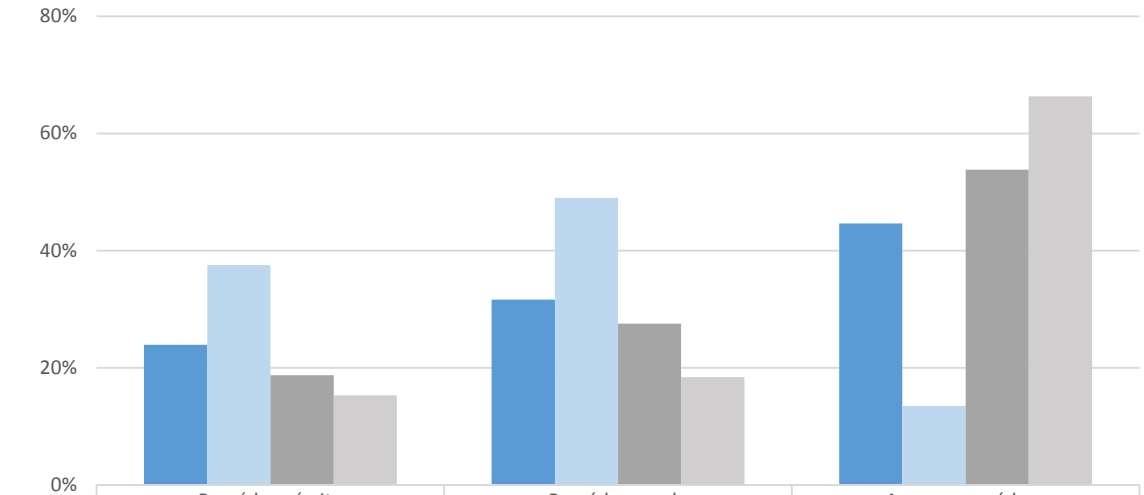
Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

4.2 La procédure d'accueil à suivre

Dans 45% de CPAS, il n'y a pas de **procédure d'accueil explicite** pour l'agent d'accueil. 1 CPAS sur 4 a bien une procédure écrite tandis que 32% des CPAS ont une procédure orale.

Ces pratiques varient cependant fortement d'un CPAS à l'autre, en fonction de la taille. Ainsi, 66% des petits CPAS n'ont pas de procédure contre 14% des grands CPAS. 38% des grands CPAS ont une procédure écrite alors qu'ils ne sont que 15% des petits CPAS.

Figure 11 : L'agent d'accueil de votre CPAS doit-il suivre une procédure d'accueil spécifique ? (n=285)



	Procédure écrite	Procédure orale	Aucune procédure
Total	24%	32%	45%
Grand	38%	49%	14%
Moyen	19%	28%	54%
Petit	15%	18%	66%

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Il apparait de la phase qualitative que même si les **procédures** ne sont pas toujours écrites, particulièrement dans les petits CPAS, les agents suivent une procédure implicite, qui leur est expliquée dans les premiers jours de leur engagement. Nous notons par ailleurs une différence dans **l'approche proposée** entre les petits et les grands CPAS. Les petits CPAS ont davantage tendance à proposer une approche personnalisée et sur-mesure, tandis que dans les grands CPAS, des procédures plus standardisées sont proposées.

Dans l'enquête auprès des CPAS, nous avons également questionné les CPAS quand à l'existence de **procédures spécifiques** d'accueil au sein de leur CPAS pour les groupes cibles et par types de demandes. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, dans 65% des CPAS il n'y a pas de procédures spécifiques par groupe cible et dans 52% il n'y a pas de procédures spécifiques par type de demande. Les procédures spécifiques sont surtout présentes dans les grands CPAS et concernent principalement :

- Les groupes cibles : les primo-arrivants (18%) ; les personnes âgées (14,4%).
- Les types de demandes : la médiation de dettes (32%) ; l'intégration socio-professionnelle (29%) ; l'énergie (29%).

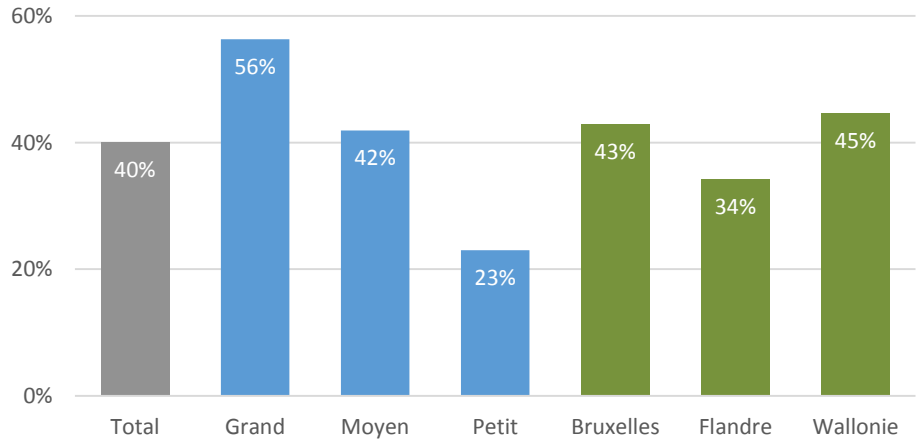
Tableau 20 : Une procédure d'accueil spécifique s'applique-t-elle dans votre CPAS par groupe cible ou par type de demande ? (n=273, plusieurs réponses possibles)

		%	Grand	Moyen	Petit
Groupe cible	Dans mon CPAS, il n'y a pas de procédure d'accueil spécifique par groupe cible	65,3 %	49,5 %	72,0 %	74,2 %
	Primo-arrivants	17,9 %	21,1 %	17,2 %	15,5 %
	Personnes âgées	14,4 %	17,9 %	14,0 %	11,3 %
	Jeunes	11,6 %	22,1 %	8,6 %	4,1 %
	Sans-abri	9,8 %	16,8 %	6,5 %	6,2 %
	Autres groupes cibles	8,1 %	10,5 %	5,4 %	8,2 %
	Chômeurs dont le droit à bénéficier d'une allocation arrive à échéance	7,4 %	10,5 %	7,5 %	4,1 %
	Indépendants	1,4 %	1,1 %	2,2 %	1,0 %
Type de demande	Dans mon CPAS, il n'y a pas de procédure d'accueil spécifique par type de demande	52,4 %	34,8 %	53,8 %	68,9 %
	Surendettement (dans le cadre d'une médiation de dettes ou d'un règlement collectif de dettes)	31,9 %	47,8 %	35,2 %	12,2 %
	Intégration socio-professionnelle	28,9 %	41,3 %	34,1 %	11,1 %
	Énergie	28,9 %	43,5 %	27,5 %	15,6 %
	Logement	19,8 %	29,3 %	18,7 %	11,1 %
	Aide médicale (urgente)	17,2 %	31,5 %	13,2 %	6,7 %
	Activation sociale	12,8 %	17,4 %	14,3 %	6,7 %
	Adresse de référence	11,7 %	16,3 %	12,1 %	6,7 %
	Autre	8,4 %	8,7 %	9,9 %	6,7 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Enfin, nous avons questionné les CPAS quand à la présence de **procédures spécifiques d'urgence**. Comme indiqué dans le graphique suivant, 40% des CPAS ont une procédure d'urgence. Ce pourcentage monte à 56% dans les grands CPAS, contre 23% dans les petits CPAS.

Figure 12 : % de CPAS qui disposent d'une procédure spécifique pour les cas urgents (n=289)



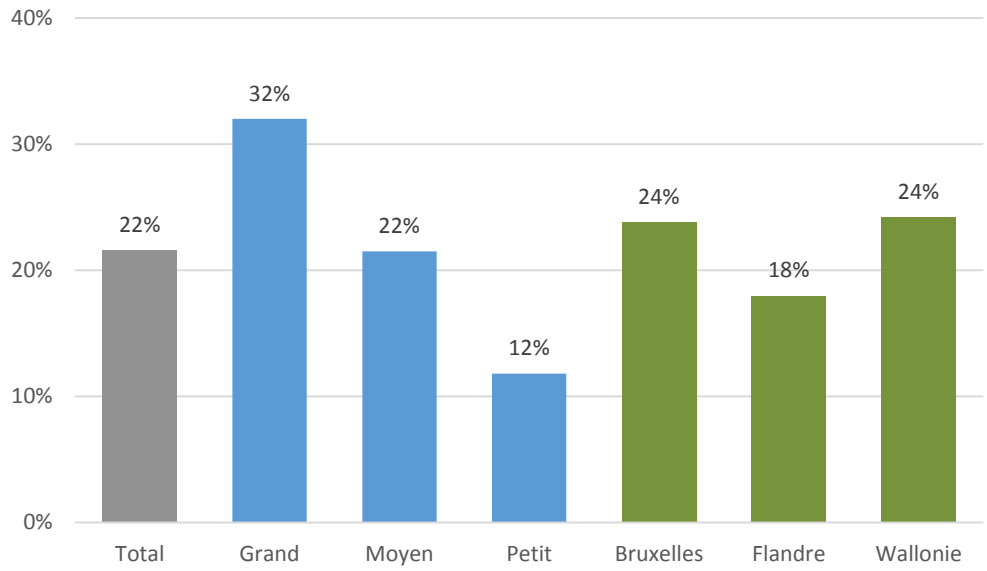
Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

En ce qui concerne les **procédures en cas d'urgence**, dans la plupart des CPAS, ces procédures restent limitées aux heures d'ouverture du CPAS. Ainsi, une demande urgente pourra être traitée d'urgence, mais durant les heures d'ouverture du CPAS. Certains CPAS assurent néanmoins une permanence téléphonique 24/24h en désignant un assistant social de garde.

4.3 Mécanisme de contrôle de l'accueil

Seuls 22% des CPAS ont mis en place des mécanismes de contrôle des procédures suivies par les agents d'accueil. Ce pourcentage monte à 32% pour les grands CPAS, contre 12% des petits CPAS, mais cela reste faible. Il s'agit principalement de contrôle et de supervision effectué par le chef de service ou le coordinateur de l'accueil. Dans certains CPAS, les coordinateurs d'agents vérifient les informations qui ont été enregistrées par les agents, le nombre d'enregistrements, le temps d'attente, etc. Il s'agit d'un réel monitoring des données et informations collectées par les agents. Le retour des assistants sociaux, après l'entretien avec un demandeur d'aide, est également crucial pour le contrôle de la qualité de l'orientation de l'agent d'accueil.

Figure 13 : % de CPAS qui disposent d'un mécanisme de contrôle pour évaluer le respect des procédures par les agents d'accueil (n=292)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

5/ Critère de qualité 4 : L'orientation *personne* lors de l'accueil

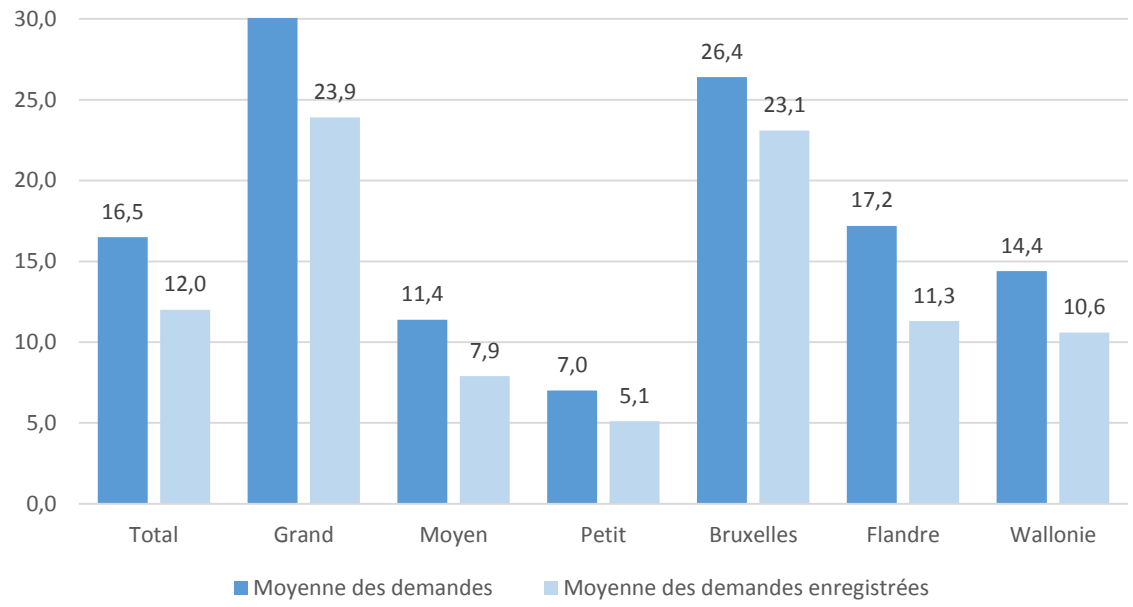
Cette dimension concerne l'engagement des CPAS dans le bien-être des personnes, c'est -à-dire la compréhension et la proactivité des CPAS face aux personnes : la relation avec les usagers (courtoisie, serviabilité, ...), le temps d'attente raisonnable, l'attention individualisée, l'intérêt pour les problèmes rencontrés, l'enregistrement des plaintes, etc.

5.1 Nombre de demandes de services et d'aide et nombre d'enregistrements

Le **nombre de demandes** de services et d'aide varie fortement d'un CPAS à l'autre. En moyenne, les CPAS reçoivent 16,5 demandes d'aide par jour[3]. Ce nombre doit toutefois être interprété avec prudence dans la mesure où il existe de grandes différences selon la taille et la région du CPAS. C'est ainsi que le nombre de demandes monte à 32,5 dans un grand CPAS et à 26,4 dans un CPAS bruxellois. L'un des CPAS déclare même recevoir 300 demandes par jour. En revanche, les petits CPAS ne reçoivent qu'environ 5 demandes d'aide par jour. Dans les très petites structures, il arrive même qu'aucune demande ne soit présentée certains jours.

Tel qu'indiqué dans la figure ci-dessous, toutes les demandes ne sont cependant pas **enregistrées**. Alors qu'un CPAS reçoit en moyenne 16,5 demandes par jour, seules 12 demandes (en moyenne) sont effectivement enregistrées[4]. En moyenne, 73 % de toutes les demandes sont donc enregistrées. Ce sont principalement les CPAS moyens et flamands qui enregistrent en moyenne moins de demandes, soit respectivement 69 % et 66 % des demandes reçues. À l'inverse, les CPAS bruxellois sont ceux qui enregistrent la plus grande part des demandes reçues, soit 88 %. Le pourcentage des CPAS wallons s'inscrit dans la moyenne (74 %).

Figure 14 : Combien de demandes de services et d'aide votre CPAS reçoit-il et enregistre-t-il quotidiennement ?



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

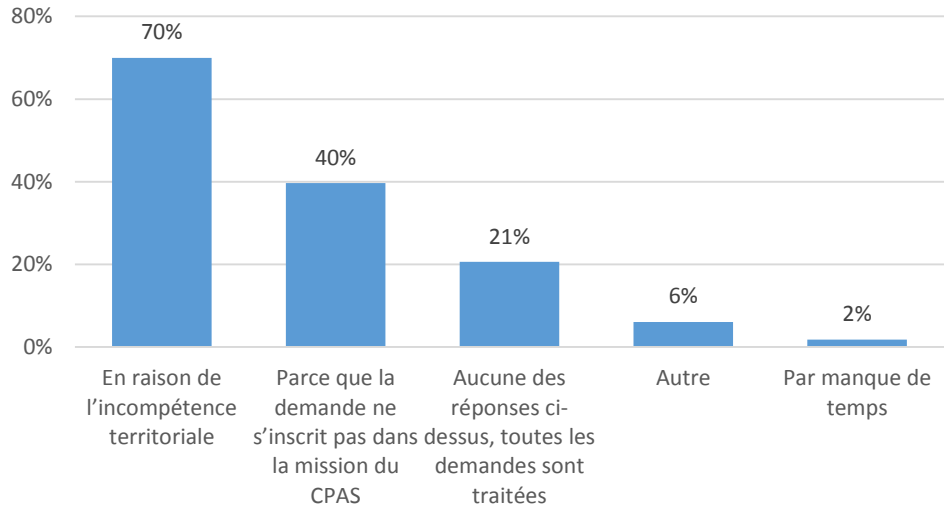
[3] La déviation standard pour la moyenne est élevée étant donné les grandes différences entre les CPAS.

[4] À nouveau, ces chiffres doivent être interprétés avec prudence étant donné qu'il existe de grandes différences entre les CPAS selon leur taille et leur région.

La cause la plus fréquente de non-enregistrement des demandes est l'**incompétence territoriale**. Tel qu'indiqué dans la figure ci-dessous, 70 % des cas de non-enregistrement de la demande sont fondés sur ce motif. Dans les CPAS visités, l'incompétence territoriale était déjà établie par l'agent d'accueil.

La deuxième raison la plus courante de non-enregistrement des demandes est le fait que la demande ne s'inscrive pas dans la mission du CPAS. Seuls 20 % des CPAS interrogés déclarent traiter toutes les demandes. Une autre raison susceptible d'expliquer le non-enregistrement d'une demande est que le demandeur n'est pas en possession des documents requis. Ce fait a aussi été constaté par les témoins privilégiés lors de nos visites dans les CPAS. Dans aucun des CPAS visités, la demande du témoin n'a été enregistrée puisque le témoin n'était pas en possession de sa carte d'identité.

Figure 15 : Quelles sont les principales raisons de l'impossibilité de traiter certaines demandes dans votre CPAS ? (n=277, plusieurs réponses possibles)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

5.2 Temps d'attente moyen pour les demandeurs

En ce qui concerne le **temps d'attente au guichet d'accueil**, l'enquête auprès des CPAS fait apparaitre que dans 43% des CPAS interrogés, il n'y a aucun temps d'attente au guichet d'accueil. Dans 38% des cas, il faut attendre en moyenne entre 0 et 5 minutes, dans 10% des cas plus de 5 minutes et dans les 10% restants plus de 10 minutes.

Le temps d'attente est le plus élevé dans les grands CPAS et dans les CPAS Bruxellois. Seuls 10% des CPAS Bruxellois interrogés font part du fait qu'il n'y a pas de temps d'attente au guichet d'accueil. Dans 4 CPAS Bruxellois sur 10 le temps d'attente s'élève en moyenne à 5 minutes, dans 25% le temps d'attente s'élève à 5 à 10 minutes tandis que dans les 25% restants le temps d'attente s'élève à plus de 10 minutes. Globalement, le temps d'attente au guichet d'accueil est donc relativement limité. Ceci a également été confirmé et observé durant la phase qualitative du projet.

Tableau 32 : Quel est le temps d'attente moyen d'un demandeur de services et d'aide (temps d'attente avant d'être reçu au premier point d'accueil de votre CPAS) ? (n=273)

		% Pas de temps d'attente	% Entre 0 et 5 minutes	% Entre 5 et 10 minutes	% Entre 10 et 15 minutes	% Plus de 15 minutes
Total	**Total**	42,5 %	38,1 %	9,9 %	5,5 %	4 %
Taille	**Grand**	35,2 %	42 %	11,4 %	5,7 %	5,6 %

	Moyen	45,6 %	41,1 %	5,6 %	4,4 %	3,3 %
	Petit	46,3 %	31,6 %	12,6 %	6,3 %	3,3 %
Région	**Bruxelles**	10 %	40 %	25 %	20 %	5 %
	Flandre	44,7 %	42,1 %	7,9 %	3,5 %	1,8 %
	Wallonie	45,3 %	34,5 %	9,4 %	5 %	5,7 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Le **temps d'attente dans la salle d'attente** est par contre plus important. Ainsi, seuls 6% des CPAS déclarent qu'il n'y a aucun temps d'attente dans leur salle d'attente. Ce pourcentage est par ailleurs le plus élevé dans les petits CPAS (9,4%) et les CPAS Wallons (7%). Dans 13% des CPAS il faut par contre attendre plus de 20 minutes. Ce pourcentage monte à 20% dans les grands CPAS et même jusqu'à 25% dans les CPAS Bruxellois.

Tableau 33 : Quel est le temps d'attente moyen d'un demandeur de services et d'aide dans la salle d'attente de votre CPAS ? (n=275)

		% Pas de temps d'attente	% Entre 0 et 5 minutes	% Entre 5 et 10 minutes	% Entre 10 et 15 minutes	% Entre 15 et 20 minutes	% Plus de 20 minutes
Total	**Total**	5,8 %	9,8 %	26,2 %	28 %	16,7 %	13,4 %
Taille	**Grand**	4,5 %	6,8 %	18,2 %	23,9 %	22,7 %	20,4 %
	Moyen	3,3 %	9,9 %	20,9 %	38,5 %	16,5 %	11 %
	Petit	9,4 %	12,5 %	38,5 %	21,9 %	11,5 %	6,2 %
Région	**Bruxelles**	5 %	15 %	30 %	20 %	5 %	25 %
	Flandre	4,4 %	12,4 %	28,3 %	27,4 %	20,4 %	7,1 %
	Wallonie	7 %	7 %	23,9 %	29,6 %	15,5 %	16,8 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Ces différences dans les temps d'attente ont également été observées durant la phase qualitative du projet. Ainsi, il est apparu que le temps d'attente peut fortement varier d'un CPAS à l'autre, mais également d'un jour à l'autre au sein du même CPAS. Ainsi, certains usagers nous ont indiqué avoir attendu une dizaine de minutes, tandis que pour d'autres, le temps d'attente était de plus d'une demi-heure. D'après certains agents d'accueil interrogés, le lundi est le jour où il y a le plus de demandes et donc d'attente.

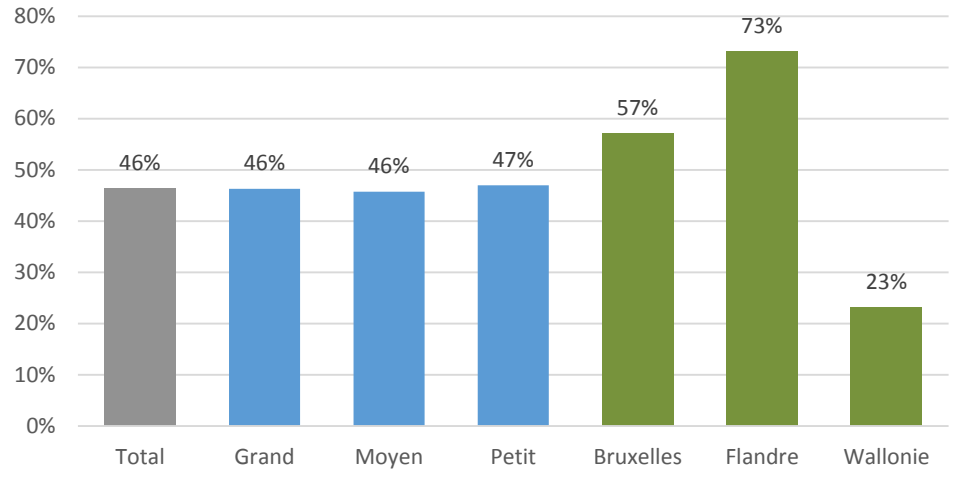
Plusieurs pratiques ont cependant été observées pour réduire le temps d'attente pour les demandeurs d'aide :

- Certains CPAS privilégient de **travailler sur rendez-vous**, afin de limiter le temps d'attente des demandeurs d'aide qui doivent revenir régulièrement.
- Un autre CPAS rencontré a introduit un **système de badge** pour les demandeurs d'aide se rendant régulièrement au CPAS. Ceci leur permet d'accéder directement aux locaux de l'assistant social en cas de rendez-vous, sans devoir passer par l'accueil. Ce système venait cependant d'être lancé et n'était pas encore tout à fait au point.
- Au sein de certains grands CPAS, le **système informatique** permet d'informer chaque demandeur d'aide de combien de personnes se trouvent devant lui et du temps d'attente moyen. Ceci permet aux usagers, si la durée d'attente est trop longue, de décider de revenir à un moment plus calme dans la semaine. Ce système était fortement apprécié par tous les usagers interrogés dans les CPAS où ce type de système est mis en place.

5.3 Plaintes concernant l'accueil

Il ressort de l'enquête en ligne que 46 % des CPAS interrogés disposent d'un système permettant d'**enregistrer les plaintes**. Fait marquant à ce sujet : ici, on ne constate pas de différences significatives en fonction de la taille des CPAS, mais bien en fonction de la région. Comme indiqué dans la figure ci-dessous, 73 % des CPAS flamands enregistrent les plaintes, contre 23 % seulement des CPAS wallons. Les CPAS bruxellois se situent dans la moyenne, avec un pourcentage de 57 % des CPAS qui procèdent à l'enregistrement des plaintes. Ces importantes différences régionales peuvent toutefois s'expliquer par le décret flamand du 1er juin 2011 octroyant un droit de réclamation à l'égard d'administrations.

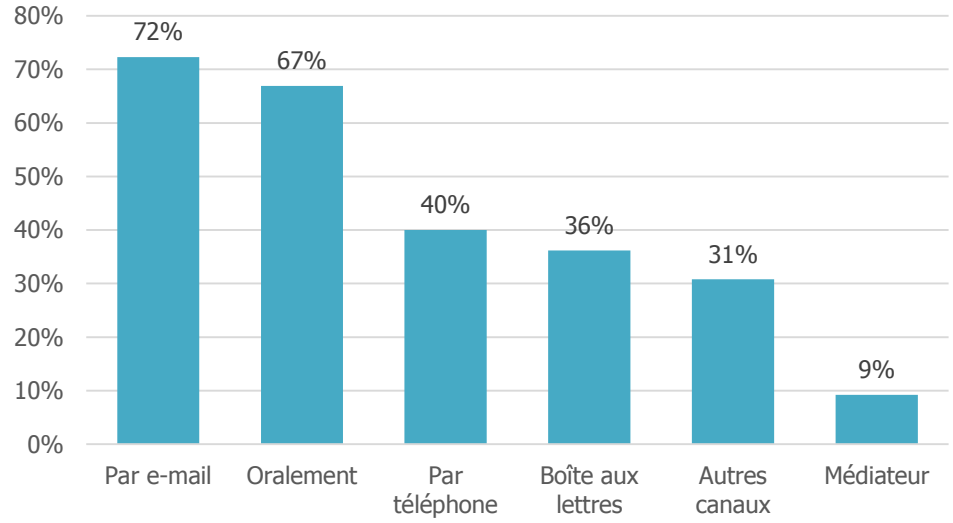
Figure 16 : % de CPAS où les plaintes concernant l'accueil sont enregistrées (n=287)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Tel qu'indiqué dans la figure ci-dessous, les plaintes sont majoritairement collectées par e-mail (72 %), mais aussi oralement (67 %). Dans 9 % des CPAS qui enregistrent les plaintes, un médiateur est également présent. Les autres canaux de collecte des plaintes sont le courrier et/ou le formulaire/registre des plaintes.

Figure 17 : De quelle(s) manière(s) ces plaintes sont-elles recueillies ? (n=130, plusieurs réponses possibles)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

6/ Critère de qualité 5 : La fiabilité des agents d'accueil

Cette dimension concerne l'efficacité et la cohérence des actions des CPAS, c'est-à-dire l'ensemble des réponses des CPAS s'inscrivent dans une démarche globale experte et non-équivoque: personnel compétent et à jour sur les directives et les sujets, formations et évaluations du personnel, etc.

6.1 Le statut des agents d'accueil

L'immense majorité des agents d'accueil actifs dans les CPAS sont employés sur la base d'un **contrat à durée indéterminée**. Ce fait est d'autant plus vrai pour les grands CPAS. En effet, 91 % d'entre eux emploient principalement des agents d'accueil sous contrat à durée indéterminée. Ici, nous noterons que le total n'égale pas 100 %, puisque les CPAS affichant un mélange équilibré de statuts pouvaient indiquer plusieurs réponses. Les contrats à durée indéterminée sont plus fréquents à Bruxelles et en Flandre qu'en Wallonie.

Environ 1 CPAS sur 10 travaille régulièrement avec des contrats à **durée déterminée**. Ce sont principalement les CPAS de taille moyenne qui utilisent ce type de contrat, bien que les différences avec les petits et grands CPAS soient limitées. Les différences entre régions sont elles aussi petites, même si l'on peut affirmer que la Wallonie est la région où les contrats à durée déterminée sont les plus courants et que c'est à Bruxelles qu'on en utilise le moins.

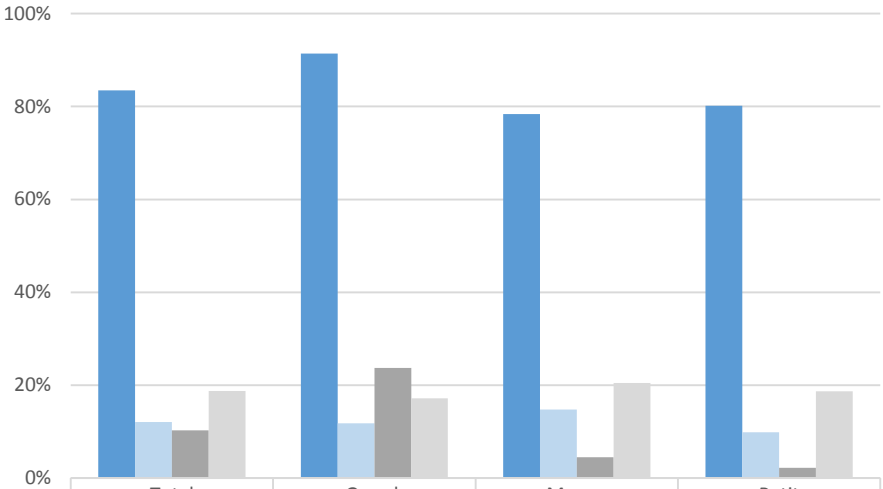
Dans 10 % des CPAS, une partie substantielle des agents d'accueil travaillent sur la base du statut de l'**article 60§7**. Il s'agit d'une forme d'emploi social visant à acquérir une expérience professionnelle et certains droits sociaux. Certains CPAS emploient ces collaborateurs pour des tâches qui requièrent des compétences limitées, telles que l'archivage. Toutefois, dans d'autres CPAS, les personnes travaillant sous ce statut sont des agents d'accueil.

Dans les petits CPAS et les CPAS de taille moyenne, ce dispositif est rarement utilisé. En revanche, près d'1 grand CPAS sur 4 indique qu'au moins une partie de ses agents d'accueil dispose de ce statut. Ce phénomène est étroitement lié à l'existence plus courante de ce statut dans les CPAS bruxellois, qui sont généralement de grandes structures. En Wallonie, l'octroi du statut découlant de l'article 60§7 à des agents d'accueil est beaucoup moins fréquent (8,8 %) et il est presque inexistant en Flandre (1,7 %).

Dans d'autres cas, des stagiaires ont été engagés sous contrat APE/PTP. Dans la catégorie « Autre statut », un certain nombre de répondants ont indiqué l'existence d'agents statutaires.

Ces résultats ont également été confirmés lors de la phase qualitative de l'étude. Tous les agents d'accueil interrogés travaillaient sous contrat à durée indéterminée et la plupart d'entre eux disposaient d'une certaine ancienneté (plus de 5 ans).

Figure 18 : Quels sont les statuts les plus courants au sein de votre CPAS ? (n=272, plusieurs réponses possibles)



	Total	Grand	Moyen	Petit
Contrat à durée indéterminée	84%	91%	78%	80%
Contrat à durée déterminée	12%	12%	15%	10%
Article 60§7	10%	24%	5%	2%
Autre statut	19%	17%	21%	19%

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

6.2 Les compétences des agents d'accueil

Des entretiens avec les usagers, il apparait clairement que l'**empathie** est un critère central pour évaluer de la qualité de l'accueil. En effet, lorsque les usagers ont été questionnés concernant leur satisfaction de l'accueil, les infrastructures et équipements étaient à peine mentionnés. Ceux-ci jouent certainement un rôle dans l'ambiance générale du CPAS, mais ce qui prime, c'est la personnalité même de l'agent d'accueil, sa gentillesse, son écoute.

La **personnalité et les compétences** des personnes à l'accueil sont également cruciales pour canaliser les usagers plus agressifs mais également pour insuffler une ambiance agréable au sein du CPAS.

Les agents d'accueil ont un rôle important à jouer dans l'accueil et l'orientation des demandeurs d'aide. A ce titre, ils doivent disposés d'un bon nombre de **connaissances (compétences techniques) et de savoirs-être (compétences comportementales)** :

Compétences techniques :

- La connaissance des services du CPAS
- Connaissance IT

Compétences comportementales :

- L'orientation personne et la gentillesse
- La gestion du stress
- La maitrise de soi
- La connaissance de la nature humaine
- L'empathie et la faculté d'écoute
- La gestion de la violence
- La polyvalence
- L'organisation

Par ailleurs, en raison de la concentration de divers services au sein d'un même bâtiment (CPAS, commune, aide à la personne,…) les agents d'accueil doivent faire face à une **variété d'usagers et de demandes**. Ceci exige de leur part une connaissance accrue des différents services mais également une plus grande flexibilité que dans le passé.

Les chiffres de la phase quantitative confirment et affinent l'analyse sur la base de la phase qualitative. Selon les CPAS, les 5 **compétences** les plus importantes dans le cadre du recrutement d'agents d'accueil sont toutes des compétences sociales, à savoir la capacité d'écoute, la communication, l'orientation client, le secret professionnel et l'empathie. La première compétence technique, à savoir les connaissances informatiques, se trouve seulement en 6e position.

Tableau 39 : Quelles compétences constituent des critères importants pour le recrutement de personnes assurant une fonction d'accueil au sein de votre CPAS ? (classement allant des compétences les plus importantes aux moins importantes)

	%
Capacité d'écoute	14 %
Communication	14 %
Orientation client	13 %
Secret professionnel	11 %
Empathie	6 %
Connaissances informatiques	6 %
Connaissance du français ou du néerlandais	6 %
Motivation	5 %
Gestion du stress	5 %
Maîtrise de soi	5 %
Connaissance de la législation sociale	4 %
Maîtrise des situations d'agression	4 %
Connaissance du territoire géographique	3 %
Autres compétences	3 %
Connaissance de langues étrangères	1 %
Total	**100,0**

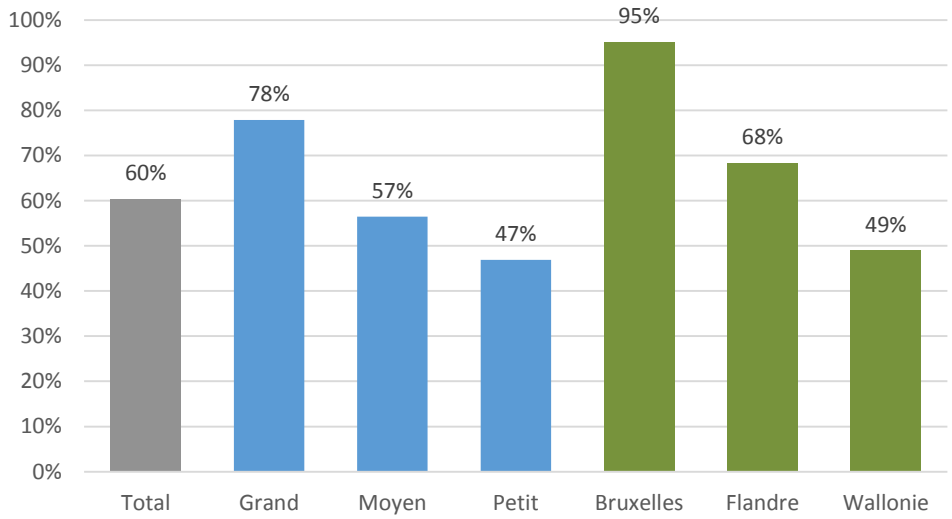
Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

6.3 La formation des agents d'accueil

La **formation** des agents d'accueil varie fortement d'un CPAS à l'autre. Les grands CPAS interrogés ont tendance à davantage investir dans la formation formelle de leurs agents d'accueil que les petits CPAS. Dans les petits CPAS, la formation se fait davantage sur le terrain. Des formations formelles sont cependant aussi proposées par les petits CPAS interrogés, lors de l'engagement de nouveau agents mais également des formations de remise à niveau par exemple.

La formation formelle varie aussi en fonction des régions. Dans les CPAS bruxellois, une formation est prévue pour les nouveaux agents d'accueil dans 95 % des cas. En Flandre, c'est le cas dans 2/3 des CPAS et, en Wallonie, il en va de même dans un peu moins de la moitié des CPAS.

Figure 19 : % de CPAS qui proposent des formations aux nouveaux agents d'accueil (n=285)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Le **type de formations proposées** dépend des besoins des agents d'accueil. Il peut s'agir d'une formation technique, comme le système informatique d'enregistrement ou des formations plus génériques, comme les langues, la communication,…

La formation la plus courante pour les nouveaux collaborateurs consiste à faire connaissance avec les différents services du CPAS. En deuxième place, on retrouve la communication, suivie des formations au sujet des procédures à suivre et des logiciels. Les formations couvrent donc des aspects essentiellement pratiques au début, tout en réservant une certaine attention pour la communication, l'écoute et l'empathie. Les entretiens montrent aussi l'importance croissante de l'apprentissage en gestion de la violence, tout particulièrement pour les nouveaux agents d'accueil.

Tableau 41 : Quels sont les sujets abordés dans la/les formation(s) proposée(s) aux nouveaux collaborateurs ? (n=171, plusieurs réponses possibles)

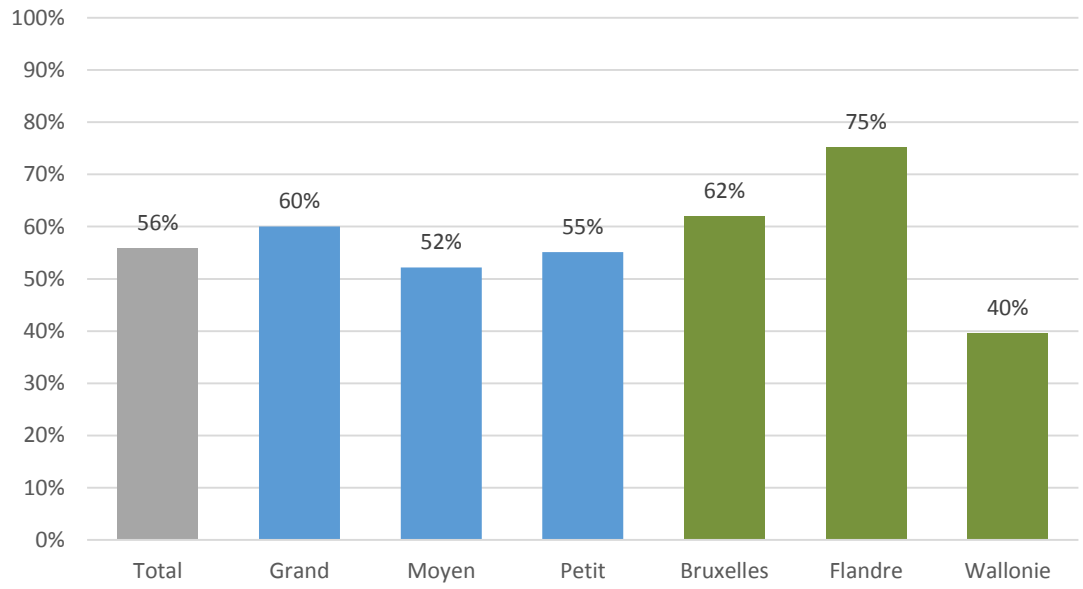
	Nombre	%
Les différents services du CPAS	113	66,1 %
Communication	102	59,6 %
Les procédures à suivre	92	53,8 %
Logiciels	92	53,8 %
Secret professionnel	88	51,5 %
Maîtrise des situations d'agression	73	42,7 %

Écoute	61	35,7 %
Les différentes mesures de soutien	42	24,6 %
Gestion du stress	37	21,6 %
Empathie	31	18,1 %
Autre	26	15,2 %
La législation sociale (la charte de l'assuré social)	23	13,5 %
Maîtrise de soi	22	12,9 %
Le territoire géographique (population, associations existantes, etc.)	17	9,9 %
Langues	5	2,9 %

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Un peu plus de la moitié des CPAS investit également dans la formation continue des agents d'accueil. À l'instar de la situation relative à la formation des nouveaux arrivants, les grands CPAS investissent aussi plus dans la formation continue que les petits CPAS ou les CPAS de taille moyenne. La différence est toutefois limitée. Dans les CPAS bruxellois, l'accent est mis sur les nouveaux agents d'accueil, tandis qu'en matière de formation continue, ce sont les CPAS flamands qui occupent la tête du classement. En Flandre, 3 CPAS sur 4 proposent une formation continue, contre 62 % à Bruxelles et 40 % en Wallonie.

Figure 20 : % de CPAS qui proposent une formation continue aux agents d'accueil (n=285)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

La formation continue la plus courante porte sur la communication. Les compétences techniques telles que la connaissance des logiciels et la connaissance des différents services et procédures restent très importantes. Cependant, les compétences sociales telles que la maîtrise des situations d'agression et le secret professionnel restent les plus importantes selon les collaborateurs expérimentés.

Tableau 44 : De manière générale, quels sont les sujets couverts par la/les formation(s) continue(s) offerte(s) aux agents d'accueil dans votre CPAS ? (n=156, plusieurs réponses possibles)

	Nombre	%
Communication	88	56,4 %
Logiciels	80	51,3 %
Maîtrise des situations d'agression	77	49,4 %
Les procédures à suivre	56	35,9 %
Secret professionnel	53	34,0 %
Les différents services du CPAS	51	32,7 %
Écoute	42	26,9 %
Gestion du stress	39	25,0 %
Les différentes mesures de soutien	31	19,9 %
La législation sociale (la charte de l'assuré social)	30	19,2 %
Empathie	24	15,4 %
Maîtrise de soi	14	9,0 %
Autre	13	8,3 %
Langues	8	5,1 %
Le territoire géographique (population, associations existantes, etc.)	4	2,6 %

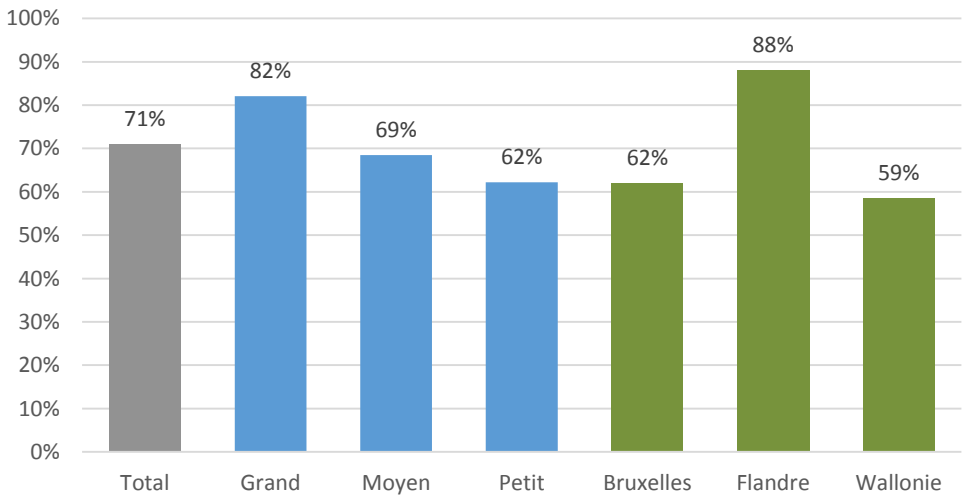
Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

6.4 Évaluations des collaborateurs assurant une fonction d'accueil

Les grands CPAS interrogés organisent également des **évaluations** de leurs agents d'accueil. Ceci est moins souvent le cas des petits CPAS. Ces évaluations permettent à leur tour d'identifier les besoins de formation des agents d'accueil. De l'enquête il apparait également que les évaluations sont plus courantes dans les CPAS Flamands (88%) que dans les CPAS Bruxellois (62%) ou Wallons (59%).

Les **échanges** entre équipes et agents d'accueil sont également proposés dans certains CPAS. Ceci permet aux agents d'accueil de faire part d'éventuels problèmes et de voir avec les autres agents ou assistants sociaux comment ces problèmes peuvent être résolus.

Figure 21 : % de CPAS qui procèdent à des évaluations de leurs agents d'accueil (n=285)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Les critères utilisés lors des évaluations correspondent pour la plupart aux compétences considérées comme importantes lors de l'engagement de nouveaux agents d'accueil. Ce sont ces mêmes compétences qui sont mises en avant dans les formations (continues).

Tableau 46 : Quels sont les critères pris en compte lors de ces évaluations ? (Classement)

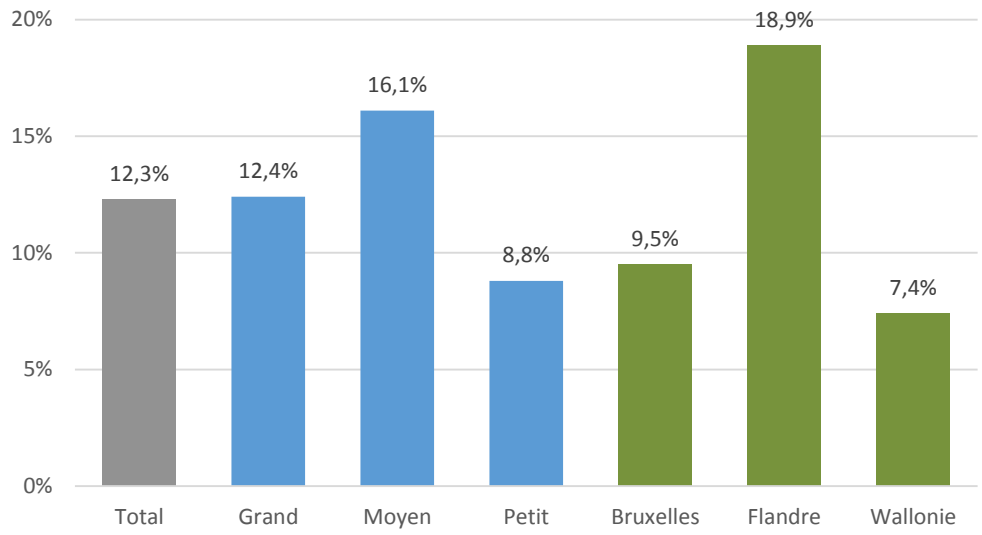
	%
Communication	17 %
Orientation client	15 %
Respect des procédures	12 %
Secret professionnel	12 %
Connaissance des règles	7 %
Connaissances informatiques	7 %
Empathie	7 %
Maîtrise de soi	5 %
Gestion du stress	5 %
Maîtrise des situations d'agression	4 %
Connaissance de la législation et des règlements relatifs aux CPAS	3 %
Connaissance du français ou du néerlandais	2 %
Autres critères	2 %
Connaissance du territoire géographique	1 %
Respect de la charte de l'assuré social	1 %
Connaissance de langues étrangères	1 %
Total	**100,0**

Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

6.5 La charte de qualité des CPAS

Dans leur **charte de qualité**, les organisations de services expriment la manière dont elles entendent donner forme à leur mission et à leurs objectifs. Seuls 12,3 % des CPAS le font de manière formelle. Ce sont principalement les CPAS de taille moyenne qui ont recours à une charte de qualité. En Wallonie, rares sont les CPAS qui disposent d'une telle charte (7,4 %). Ils sont un peu plus nombreux à Bruxelles (9,5 %) et le pourcentage le plus élevé revient à la Flandre (18,9 %).

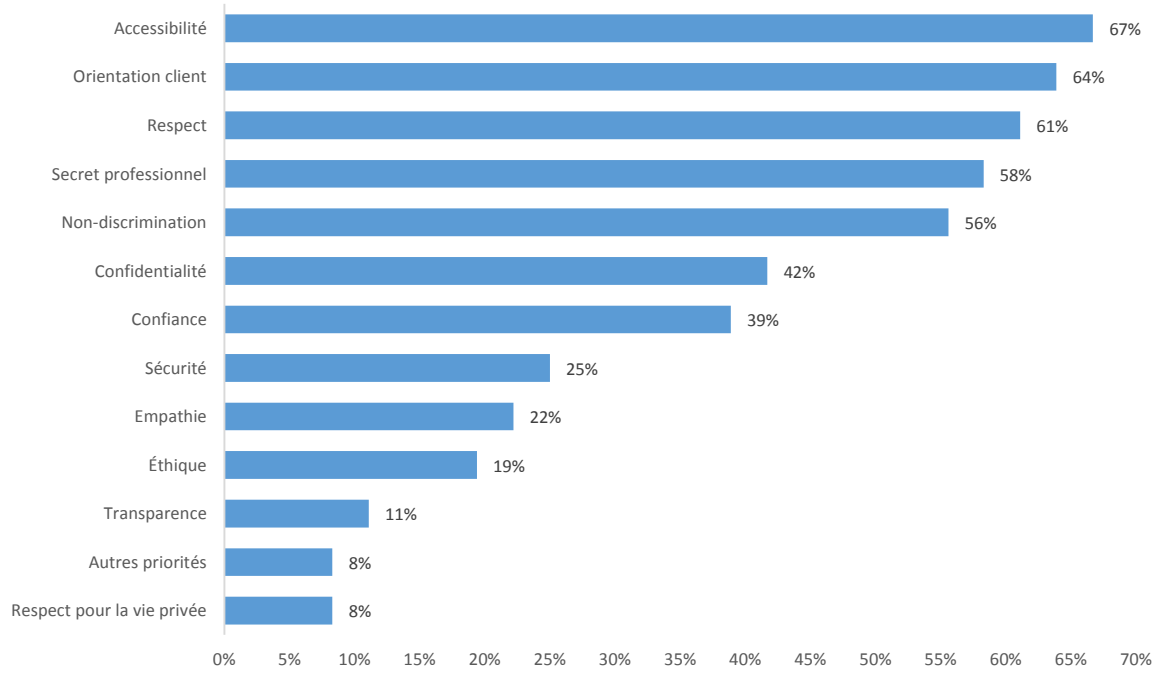
Figure 22 : % de CPAS qui disposent d'une charte de qualité pour l'accueil des demandeurs de services et d'aide (n=292)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

Les CPAS qui disposent d'une charte de qualité mettent tout d'abord l'accent sur l'accessibilité, suivie de près par l'orientation client. Par ailleurs, le respect, le secret professionnel et la non-discrimination sont des aspects qui reviennent souvent dans les chartes de qualité. Tandis que l'empathie est citée comme une compétence très importante par les agents d'accueil, elle n'est généralement pas établie comme un objectif en soi dans les chartes de qualité.

Figure 23 : Quelles sont les principales priorités de l'accueil qui sont mentionnées dans la charte ? (n=36)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

7/ Critère de qualité 6 : L'implication des demandeurs

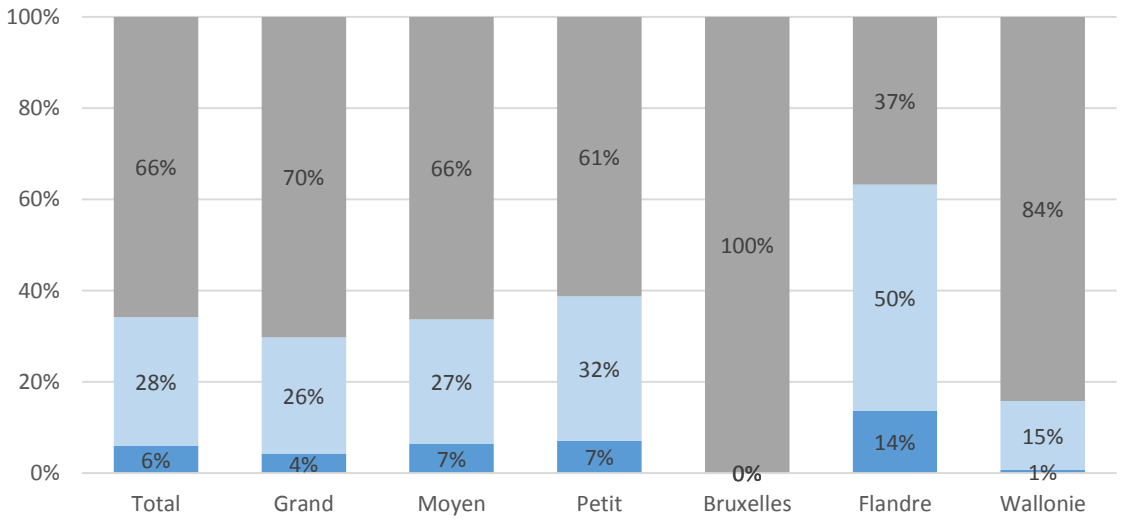
Cette dimension concerne le degré d'implication des personnes dans le fonctionnement des CPAS, c'est-à-dire leur possibilité d'être actif dans le CPAS: prise en compte du point de vue des personnes, enquêtes de satisfaction auprès de ceux-ci, etc

7.1 Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction sont un outil fréquemment utilisé au sein des organisations afin de connaître l'avis des usagers quant à leur prestation de services. Dans les CPAS, l'utilisation d'enquêtes dans le but d'augmenter l'implication des demandeurs d'aide n'est pas encore une pratique courante. En effet, si 34 % des CPAS ont déclaré avoir déjà organisé une enquête, seuls 6 % le font régulièrement.

Il existe une **différence significative entre les trois régions**. En Flandre, 64 % des CPAS déclarent avoir déjà organisé une ou plusieurs enquêtes auprès de leur public cible, tandis qu'en Wallonie cette pratique reste limitée à un pourcentage de 16 %. À Bruxelles, aucun des CPAS interrogés n'a jamais organisé d'enquête de satisfaction. Les différences entre les grands et petits CPAS sont plus limitées. Les petits CPAS sont légèrement plus enclins à utiliser des enquêtes que les grandes structures (39 % vs 30 %). Les CPAS de taille moyenne se situent entre les deux avec un pourcentage de 34 %.

Figure 24 : Votre CPAS organise-t-il des enquêtes de satisfaction auprès des demandeurs ? (n=284)



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

La valeur d'une enquête de satisfaction réside principalement dans les **effets qui en découlent au niveau de l'organisation**. Près d'1 CPAS sur 3 ayant réalisé ces enquêtes indique avoir adapté sa procédure d'accueil sur la base des réponses obtenues. Lors des entretiens de la phase qualitative, l'un des CPAS a expliqué qu'il réalisait une enquête de satisfaction afin d'évaluer une nouvelle procédure. Un autre CPAS envisageait de procéder à une enquête sous peu pour évaluer son nouveau fonctionnement et ses nouveaux locaux.

7.2 Autres formes d'implication

Les enquêtes de satisfaction ne sont pas la seule manière d'impliquer les demandeurs d'aide dans le fonctionnement du CPAS. Les agents d'accueil et les assistants sociaux sont généralement bien placés pour saisir les besoins des demandeurs d'aide sur le plan de l'accueil. Sur la base des remarques, suggestions ou frustrations des demandeurs d'aide, les collaborateurs peuvent prendre les mesures nécessaires et les communiquer à leurs collègues et supérieurs.

Certains CPAS ont ainsi indiqué qu'ils organisaient régulièrement une séance de brainstorming (parfois informelle) afin de réfléchir aux possibilités d'amélioration de l'accueil. Ce type de séance est simple à organiser dans les plus petites structures en raison du nombre limité de collaborateurs. Dans les plus grands CPAS, il est toutefois parfaitement envisageable de procéder à des séances de brainstorming par groupes plus restreints ou de mettre sur pied un groupe de travail qui s'attelle à l'optimisation de la qualité de l'accueil. Un certain nombre de CPAS ont aussi indiqué être en faveur de l'intensification des échanges d'expériences entre les CPAS.

8/ Aspects à améliorer sur le plan de la qualité selon les CPAS participants à l'étude

8.1 Aspects à améliorer concernant l'accueil

Les CPAS considèrent qu'un meilleur aménagement de l'accueil et une optimisation des équipements de sécurisation sont les **deux principales priorités** en vue d'améliorer l'accueil :

- Les CPAS citent un large éventail de possibilités permettant d'améliorer la **sécurité**. Le point de départ concerne l'amélioration du contrôle des personnes qui entrent dans le CPAS. À ce jour, 40 % des CPAS sont équipés d'un système de gestion d'accès. Un bouton de sécurité est aussi présent dans 40 % des CPAS. À noter qu'un certain nombre de CPAS qui n'en sont pas équipés indiquent qu'un tel équipement pourrait constituer une amélioration pour leur site. Une autre amélioration souvent mentionnée réside dans l'existence d'une issue de secours depuis les locaux d'entretien. Actuellement, 32 % des CPAS présentent un tel dispositif. Les autres options consistent en une protection vitrée, la vidéosurveillance, les agents de sécurité et un parlophone. Ces derniers temps, un bon nombre de CPAS ont effectivement apporté de telles améliorations.
- Un meilleur **aménagement de l'accueil** recouvre plusieurs aspects. Les domaines d'amélioration identifiés par les CPAS sont l'orientation client, le professionnalisme et la protection de la vie privée. Il est possible d'obtenir une plus grande intimité en veillant à séparer au mieux les locaux de la salle d'attente ou à à instaurer des outils simples tels que la diffusion de musique au guichet. Des changements souvent apportés concernent l'amélioration de la signalétique et du fléchage.

Leur troisième priorité, à savoir l'amélioration de l'**infrastructure d'accueil**, est clairement liée aux deux premières. Sans infrastructure de bonne qualité, il est très difficile d'optimiser la sécurité et l'aménagement de l'accueil. Un certain nombre de CPAS ont besoin d'un meilleur bâtiment ou tout au moins de la rénovation de l'infrastructure existante. Pour certains CPAS, l'intégration dans une Maison sociale ou à la commune a représenté une solution. Si l'intégration du CPAS au sein d'autres organisations offre parfois des opportunités en termes de qualité de l'infrastructure, quelques CPAS ont toutefois indiqué que cette cohabitation pouvait également engendrer des difficultés au niveau de la gestion de l'hébergement du CPAS (cfr. compréhension de l'accueil unique par les demandeurs)

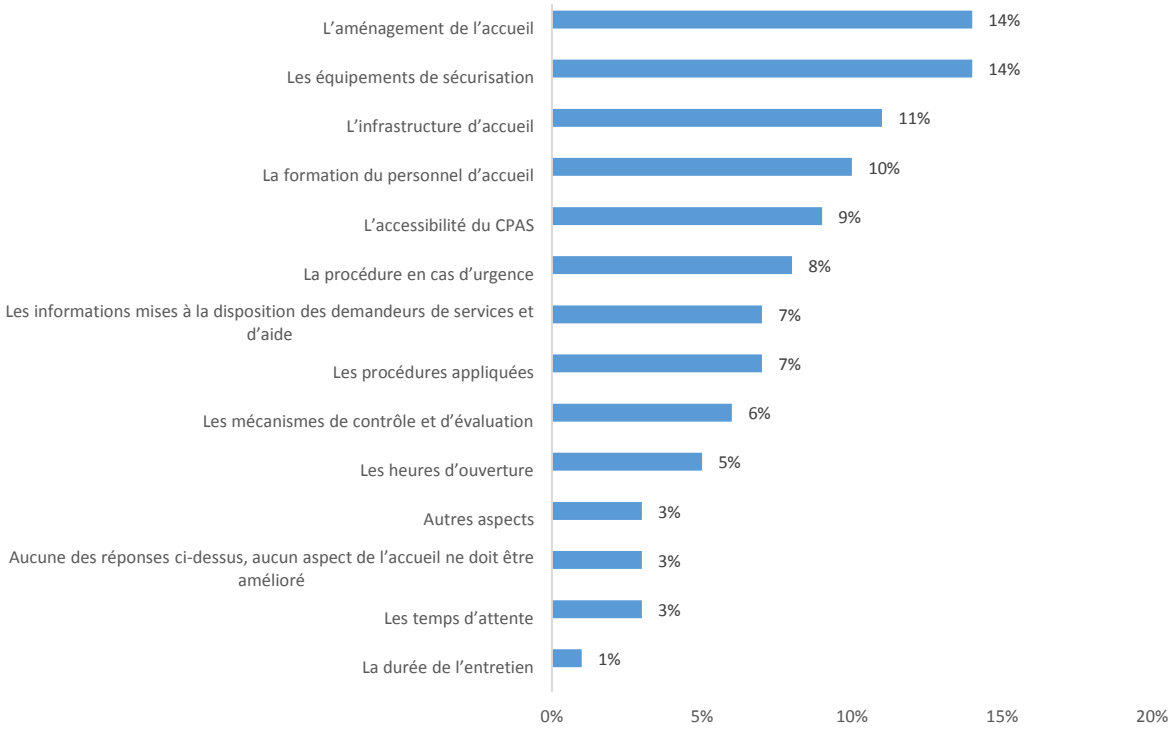
L'**accessibilité** est un autre aspect souvent mentionné comme pouvant être amélioré. Les CPAS font souvent référence à des éléments qui concernent essentiellement l'infrastructure tels que les équipements destinés aux personnes à mobilité réduite, les locaux situés au premier étage, une porte automatique ou un bâtiment jouissant d'une situation plus centrale. Il est toutefois aussi possible d'établir un lien avec les procédures. Par exemple, l'instauration de services en ligne peut également apporter une amélioration sur le plan de l'accessibilité. Un certain nombre de répondants plaide aussi en faveur d'heures d'ouverture plus longues et de temps d'attente réduits. Selon un certain nombre de CPAS, les informations fournies aux demandeurs d'aide ne sont pas toujours suffisantes.

Un grand nombre de CPAS souligne l'importance des **formations**. Parmi eux, 60 % prévoient une formation pour les nouveaux collaborateurs. Toutefois, ils identifient eux-mêmes des possibilités d'améliorer le contenu de ces formations, tant pour les nouveaux arrivants que pour la formation continue proposée aux collaborateurs plus expérimentés. Étant donné l'ensemble de tâches très variées, la formation porte tant sur la connaissance des procédures et des services du CPAS que sur l'assertivité et la maîtrise des situations d'agression ou encore la communication, etc.

Les CPAS estiment aussi que des mesures pourraient être prises en matière de **procédures**. Plusieurs répondants indiquent ainsi que l'instauration d'une procédure d'urgence pourrait constituer une amélioration. Mais la réflexion va plus loin. Selon un certain nombre de personnes interrogées, l'instauration de procédures claires, écrites, normalisées et officialisées est susceptible de réduire les temps d'attente et d'augmenter l'efficacité. Un exemple qui va dans ce sens serait l'enregistrement des personnes qui se présentent au moyen d'un système de suivi de la clientèle. Certains CPAS prévoient uniquement des permanences pour les nouveaux demandeurs d'aide, tandis que les demandeurs déjà enregistrés ne sont reçus que sur rendez-vous. D'autres CPAS ont instauré de nouvelles heures d'ouverture ou veillent à ne pas transférer les appels à un assistant social qui serait en rendez-vous. Ajoutons que certains CPAS travaillent avec un système de ticket afin de réduire les temps d'attente. Ces principes optimisés seront de préférence couplés à des mécanismes de contrôle et d'évaluation.

D'autres aspects d'amélioration moins souvent mentionnés concernent l'engagement de personnel supplémentaire disposant des compétences requises, l'optimisation de la sélection et du recrutement et la réalisation d'enquêtes auprès des demandeurs d'aide.

Figure 25 : Selon vous, quels sont les aspects les plus importants concernant l'accueil dans votre CPAS devant être améliorés ?



Source : Enquête en ligne auprès des CPAS

8.2 Obstacles éventuels

Les CPAS mentionnent eux-mêmes toute une série de possibilités susceptibles d'améliorer l'accueil (telles que citées ci-dessus). De nombreux CPAS sont passés à l'action et ont introduit certaines de ces mesures. Dans d'autres cas, ils se heurtent néanmoins à quelques **obstacles**.

Le problème le plus souvent cité est étroitement lié aux principales priorités d'amélioration, à savoir un manque d'**espace et d'infrastructures de qualité**. Par la mise en œuvre de solutions créatives et de petites adaptations, telles qu'une meilleure signalétique ou des mesures acoustiques, il est possible de remédier à pas mal de problèmes. Certaines situations exigent toutefois des adaptations plus approfondies, telles qu'une rénovation ou le déménagement dans un nouveau bâtiment. Dans ce cas, l'action des collaborateurs n'a pas de réelle influence sur l'amélioration à réaliser. Les difficultés financières sont logiquement citées comme un obstacle à l'amélioration de l'accueil.

Outre l'infrastructure et l'aspect financier qui peuvent jouer un rôle de frein, la résistance au **changement** éprouvée par le personnel entrave parfois l'amélioration du fonctionnement de l'accueil. Il arrive aussi que le manque de temps ou de personnel empêche de concrétiser les changements voulus. D'autres difficultés évoquées concernent le départ de plusieurs membres du personnel, le non-respect des engagements et l'ingérence politique. Il importe d'identifier rapidement ces obstacles éventuels au cours du processus et de chercher proactivement des solutions.

9/ Analyse transversale

Sur base de l'enquête en ligne, des entretiens réalisés et des observations, l'analyse transversale consiste à **interpréter et analyser l'ensemble des informations matériaux récoltées** en se focalisant sur:

- Le déroulement de l'accueil et les différences selon la taille des CPAS ;
- L'identification des éléments centraux dans le discours des personnes rencontrées ;
- La perception des accueillants sur l'accueil et son déroulement ;
- Le vécu des usagers et des personnes en charge de l'accueil et leurs besoins.

L'objectif est d'identifier et mettre en évidence les fonctionnements communs aux CPAS afin de proposer un cadre de lecture unique de l'accueil réalisé dans les CPAS. Ce cadre permet une meilleure compréhension de la dynamique globale dans laquelle doivent s'inscrire nécessairement les bonnes pratiques d'accueil au sein des CPAS. Nous proposons en fin de section un schéma présentant l'articulation entre les différentes dimensions et synthétisant les fonctionnements communs aux CPAS.

1. L'empathie : La dimension centrale dans la perception de la qualité de l'accueil

Un premier élément dans l'évaluation de la qualité de l'accueil dans les CPAS concerne **les interactions** qui ont lieu au moment de l'accueil. La qualité de l'interaction conditionne et a une importance majeure dans les premiers instants du parcours de l'usager. Qu'il s'agisse des témoins privilégiés ou des usagers, la qualité de l'accueil s'évalue très positivement si l'interaction se passe bien et dans un délai raisonnable. De même, les agents d'accueil évaluent principalement leur travail en évoquant la qualité des interactions qu'ils ont avec les usagers.

« Moi, je m'occupe de l'accueil, je dis bonjour aux gens, je suis aimable. Je ne peux pas répondre à leur question mais je les écoute et fixe des rendez-vous. »

Agent d'accueil

L'agent d'accueil rempli d'abord un rôle **d'orientation**, il est là pour accompagner et guider l'usager dans sa démarche. L'accent est clairement mis sur le lien social entre l'usager et le CPAS. Dans plus de 75% des CPAS, on retrouve au moins un agent d'accueil, ce qui souligne l'importance accordé à l'accompagnement immédiat des usagers. Les petits CPAS n'ont pas systématiquement un agent d'accueil étant donné que les assistants sociaux sont souvent en mesure de recevoir les usagers dès leur arrivée.

«10/10 ! Echange pas du tout procédurier, j'avais l'impression qu'elle écoutait avec attention et qu'elle cherchait vraiment à m'apporter de l'aide »

Témoin privilégié

« L'agent d'accueil est très sympathique, toujours souriante »

Usager

Les **compétences interactionnelles** des agents d'accueil sont essentielles dans le déroulement d'un accueil de qualité. Celles citées par les CPAS lors de l'enquête en ligne rejoignent les témoignages et mettent en avant 5 savoirs-être principaux : l'écoute, la communication, l'orientation personne, la confidentialité et l'empathie. C'est d'ailleurs lors de leur entrée en fonction que les nouveaux agents d'accueil (95% à Bruxelles, 68% en Flandre, 49% en Wallonie) sont formés à la communication. Lorsqu'il existe une charte qualité (12% des CPAS), certains CPAS sensibilisent leurs agents d'accueil à la manière de répondre à une situation. Dans ces cas-là, la relation avec les demandeurs d'aide, le respect, la non-discrimination sont mis en avant.

« Lorsqu'un usager devient agressif, le piège est d'également monter le ton. Il faut au contraire rester calme et expliquer la situation. Généralement il se calme tout de suite. »

Agent d'accueil

Le **besoin en formation continue** en gestion de l'agressivité et résolution passive des conflits est très souvent souligné dans les témoignages et confirmé par l'enquête en ligne. Cela démontre encore une fois l'importance accordée au bon déroulement de l'interaction entre l'usager et l'agent d'accueil. Par ailleurs, au-delà de la gestion de l'agressivité, l'agent d'accueil est amené à gérer et enregistrer les plaintes des usagers (73% en Flandres et 23% en Wallonie) cela participe aussi à l'orientation personne du CPAS.

« Je n'attends jamais très longtemps. Je suis toujours reçu mais je n'ai pas toujours de rendez-vous mais au moins je suis fixé rapidement »

Usager

Le **temps d'attente** au guichet d'accueil est également central dans la perception de l'usager. Une prise en charge la plus immédiate possible lui conférera un réel sentiment d'accompagnement. Cette composante de l'accueil est bien comprise des CPAS puisqu'en moyenne 43% des CPAS n'ont aucun temps d'attente, 47% entre 0 et 10 minutes d'attente et pour les 10% restants il faut compter plus de 10 minutes. Les temps d'attente les plus élevés concernent assez logiquement les grands CPAS et plus particulièrement les CPAS bruxellois.

« Le bâtiment est en mauvais état mais les gens sont vraiment supers»

Usager d'un petit CPAS

Ce qui est directement vécu par l'accueillant et l'usager est central dans l'évaluation et dans l'appréciation du déroulement de l'accueil. Si les interactions se passent bien, les usagers se sentent encouragés et sont respectés dans leur démarche. Néanmoins, bien que la qualité de l'échange participe à créer une bonne représentation de l'accueil, elle ne suffit pas à garantir un accompagnement de qualité. La qualité de l'accueil réside davantage dans la capacité des CPAS à répondre efficacement aux demandes des usagers.

2. La transparence et la fiabilité : La base de la garantie d'un accueil de qualité

La **transparence et la fiabilité du fonctionnement** de l'accueil et par extension du CPAS sont essentielles car elles vont d'une part garantir un accueil de qualité mais également créer des conditions positives de rencontres entre l'usager et l'accueillant. Penser l'organisation et la stabiliser crée de bonnes conditions pour développer un accueil de qualité. Le fonctionnement est la base requise pour que l'action du CPAS soit bien réalisée, conformément et dans le respect de l'usager et du travailleur

« On a repensé l'accueil, on voulait mettre sur papier qui fait quoi, notre fonctionnement. A partir de là, on avait des outils pour bien faire notre boulot. En tout cas, mieux ! »

Assistante sociale

Une bonne interaction entre l'usager et l'accueillant est conditionnée par une **bonne organisation et une définition claire des procédures (transparence**). Dans 45% de CPAS, il n'y a pas de **procédure explicite** pour l'agent d'accueil, ce pourcentage monte à 66% pour les petits CPAS. Les petits CPAS, les petites structures qui accueillent le moins de personnes, peuvent gérer leur organisation plus librement car le nombre de personnes chargées de l'accueil et le nombre d'usagers est relativement faible. Les équipes se connaissent et réagissent rapidement. L'organisation reste souvent informelle. Les grands CPAS, au contraire des petits, ne peuvent reposer sur une organisation informelle, il faut qu'elle soit claire pour l'ensemble des personnes chargées de l'accueil. Parmi les grand CPAS, 86% ont une procédure - dont 38% ont une procédure écrite alors qu'ils ne sont que 15% des petits CPAS à en avoir une. Néanmoins, 14% des grands CPAS n'ont pas de procédure du tout.

Dans près de 50% des CPAS, il n'y a pas de **procédures spécifiques** par groupe cible ou par type de demande. Les procédures spécifiques sont surtout présentes dans les grands CPAS et concernent principalement: les primo-arrivants; les personnes âgées; la médiation de dettes; l'intégration socioprofessionnelle; l'énergie.

La mise en place de **procédure d'urgence** est également essentielle. Deux CPAS sur cinq en ont une avec une forte différence entre petits et grands CPAS (56% des grands CPAS ont une procédure d'urgence contre 23% du côté des petits CPAS).

La définition des procédures d'accueil doit intégrer **l'obligation d'enregistrer chacune des demandes** quelle qu'elle soit. L'enregistrement permet une reconnaissance des droits des usagers mais également une reconnaissance de la démarche entreprise par ce dernier. En d'autre mot, cela peut encourager l'usager. Selon l'enquête en ligne, 73% des demandes sont enregistrées et seulement 20% des CPAS enregistrent toutes les demandes quelles que soient leur nature.

L'établissement de procédure de fonctionnement de l'accueil va favoriser la définition du rôle de l'accueillant et de ses limites. En effet, il est essentiel que l'agent d'accueil se consacre à un rôle d'orientation et qu'il participe à la création du lien social par sa courtoisie, son attention. Le rôle décisionnel revient aux assistants sociaux et/ou au Conseil de l'Action sociale. Quand les procédures sont claires, les rôles le sont aussi et cela améliore l'efficacité du service.

Pour assurer le bon déroulement des procédures, certains CPAS prévoient des **mécanismes de contrôle** mais cela reste relativement limité avec une forte différence selon la taille. Les procédures de contrôle existent dans 32% des grands CPAS et dans 12% des petits CPAS.

« Vu qu'on est un grand CPAS dans une commune où il y a beaucoup d'habitants, à un moment donné c'était clair qu'il fallait repenser l'accueil, ça prend du temps, mais il faut le faire, il faut professionnaliser le métier »

Assistant social en chef

« Notre rôle est souvent sous-estimé. Pourtant ce qu'on fait n'est pas facile et nécessite plein de compétences différentes »

Agent d'accueil

Une bonne organisation favorise une **bonne gestion des compétences (fiabilité)**. En effet, lorsque le fonctionnement global du CPAS est transparent, s'offre alors la possibilité de définir des profils de fonction qui vont véritablement construire le métier d'accueillant.

Cette professionnalisation du métier va garantir une qualité certaine dans le déroulement de l'accueil. En effet, la création d'une fonction à part entière, claire et stabilisée valorise au quotidien le travail réalisé par les accueillants. Ces derniers se sentent reconnus. Professionnaliser le métier, c'est le valoriser. Cette valorisation du métier d'agent d'accueil se retrouve souvent dans le discours des agents des plus grands CPAS.

« Ce qui est difficile c'est le recrutement et de trouver les compétences savoir-être qui sont primordiales dans le métier d'agent accueil. On s'en rend vite compte quand quelqu'un n'est pas fait pour ce métier »

Agente d'accueil

« Les savoirs-être comme l'empathie sont essentiels et très difficiles à évaluer lors du recrutement. Cela tient fort à la personnalité des gens.»

Assistante sociale en chef

La clarté du fonctionnement permet de cerner les **tâches confiées et les compétences exigées** pour les réaliser. Les compétences comportementales sont essentielles dans le rôle d'agent d'accueil. Des formations en interne ou à l'extérieur des CPAS améliorent les compétences comportementales en outillant les agents d'accueil et en les accompagnant dans l'évolution de leur métier. La formation continue en gestion de l'agressivité est systématiquement soulignée. De plus, ces formations participent également et activement à la professionnalisation du métier.

A côté des formations, les **évaluations des agents d'accueil** et les nombreux échanges qui ont lieu au sein des équipes améliorent également la qualité de l'accueil. Elles permettent de faire part d'éventuelles difficultés rencontrées et de les solutionner. Les évaluations sont plus courantes dans les CPAS Flamands (88%) que dans les CPAS Bruxellois (62%) ou Wallons (59%).

Enfin, l'établissement d'un statut stable, d'un emploi sécurisé de l'agent d'accueil complète le processus de professionnalisation. Actuellement, près de 84% des CPAS engagent des agents d'accueil sous contrat à durée indéterminée. 10% travaillent avec des contrats « articles 60, §7 »

3. L'accessibilité et les équipements, les dimensions qui optimisent et renforcent l'accueil

« Le garde vient vers nous quand on arrive, ça, c'est bien »

Usager

L'accessibilité et la visibilité de l'accueil influencent considérablement la perception des usagers. L'accessibilité commence d'abord avec le déplacement effectué par l'usager pour se rendre dans son CPAS. Dans la majorité des cas, les CPAS se trouvent près des centres des communes (80%), des centres peuplés (77%) et sont accessibles en transport en commun (78%).

L'usager doit pouvoir comprendre où se trouve le service qu'il cherche, ensuite comprendre ce que l'on attend de lui. Les CPAS sur lesquels est clairement inscrit « CPAS » et même « Accueil du CPAS » sont d'emblée « accueillant » aux yeux des usagers. Une fois le CPAS repéré, la **lisibilité de l'accueil** est variable. Lorsqu'il y a un guichet les usagers se présentent spontanément. Mais l'accueil peut également se dédoubler lorsqu'un agent ou garde se tient directement à l'entrée. Il n'y a pas toujours de guichet, d'agent d'accueil et encore moins de garde. 60% des CPAS ont un accueil central, 20% ont un accueil administratif, 10% n'ont pas accueil et 15% partagent l'accueil (principalement en Flandre). Dans les CPAS ayant une charte de qualité (12% des CPAS), l'accessibilité fait partie des fondements de l'accueil.

Par ailleurs, l'accessibilité commence souvent par l'accès aux bonnes informations sur internet. De ce fait, la mise en ligne d'un **site internet** du CPAS est primordial et sa mise à jour des informations s'y retrouvant également.

En ce qui concerne les **heures d'ouverture**, les CPAS ouvrent principalement le matin, la moitié ouvre l'après-midi. L'ensemble de ces informations doit obligatoirement être affichées. 90% des CPAS ont une affiche présentant leurs heures d'ouvertures à l'extérieur du bâtiment (42% ont également repris ces informations sur leur site, 30% sur un répondeur et 29% dans la commune).

« Tant qu'on peut s'assoir quelque part et qu'il fait bon, je n'ai pas vraiment besoin d'autre chose»

Un usager interrogé

«[Au sujet d'une borne d'accueil électronique permettant aux usagers de connaitre leur temps d'attente] C'est très pratique comme système. Si je sais que je dois attendre trop longtemps, alors je préfère revenir un autre jour si ce n'est pas urgent»

Un usager interrogé

Les installations favorisent également la perception de l'accueil mais n'influencent que modérément l'évaluation que les usagers en font.

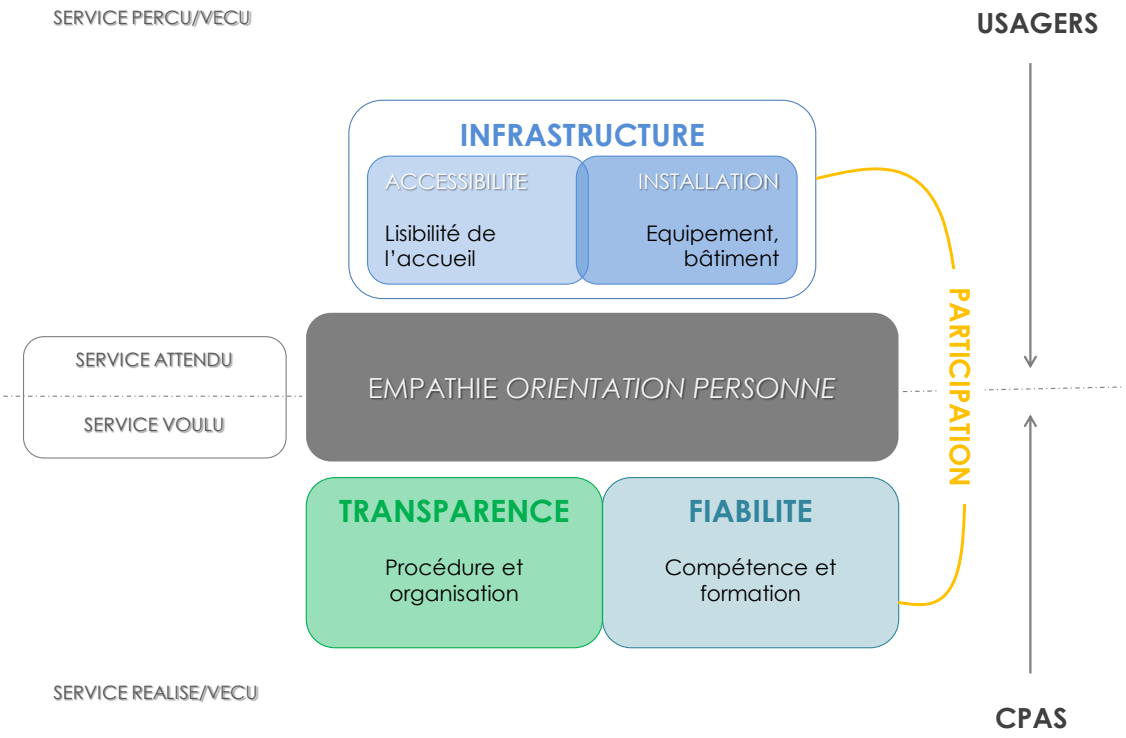
Les **équipements** comme une salle d'attente, des toilettes, des chaises sont présents dans une très large majorité de CPAS quel que soit la taille. Les coins-jeux, les fontaines à eau et un système de ticket sont davantage présents dans les grands CPAS.

Les **installations de sécurisation** sont de différents types et n'ont pas toutes la même influence sur l'usager. On retrouve dans 40% des CPAS un bouton de sécurité et un dispositif de gestion des accès aux bureaux des assistants sociaux. Dans 32% des CPAS, il existe également des portes de secours pour les employés et dans 29% des guichets vitrés. Les dispositifs discrets comme les boutons de sécurité n'engagent pas la même forme de violence symbolique que les guichets vitrés. Les CPAS confirment que l'hyper sécurisation agresse les usagers qui se sentent d'emblée très mal considérés. Bien entendu, tous ces éléments de sécurisation sont davantage présents dans les grands CPAS que dans les petits.

4. Schéma de lecture de l'analyse

En repartant du cadre théorique de l'évaluation de la qualité des services publics (Modèle QSP), le service attendu (usagers) et le service voulu (collaborateurs du CPAS) se rejoignent dans une dimension centrale : **l'orientation personne/l'empathie**. En effet, la qualité de l'accueil des CPAS semble s'évaluer principalement au moment de l'interaction entre l'usager et le ou les personnes chargées de l'accueil. **Mais cette empathie est conditionnée par une bonne organisation et une bonne définition du métier d'agent d'accueil (transparence et fiabilité).**

Le cadre de lecture unique résumant l'articulation entre les différentes dimensions peut être présenté de la manière suivante :



- L'évaluation de l'accueil (perception et représentation) s'opère au travers d'une **dimension centrale l'empathie**. C'est la dimension la plus prégnante.
- Pour parvenir à créer des bonnes conditions d'interaction et d'empathie mais également à garantir un accueil de qualité, les CPAS doivent (re)travailler la **transparence** de leur fonctionnement et **professionnaliser** le métier d'accueillant.
- Du point de vue de l'usager, **l'accessibilité** est très importante. En effet, l'infrastructure (physique, téléphonique, internet) est le premier contact réalisé par l'usager. **Les équipements** pourront également améliorer la perception qu'ont les usagers du CPAS

10/ Recommandations et bonnes pratiques

Les résultats de cette étude font clairement apparaitre que certaines pratiques permettent d'améliorer l'accueil des demandeurs d'aide dans les CPAS. Améliorer la qualité de celui-ci permet d'une part aux usagers de se sentir accueillis et accompagnés dans leurs démarches et d'autre part aux travailleurs de se sentir à l'aise dans leur fonction et soutenus par leur CPAS.

Sur la base des observations faites durant cette étude, nous pouvons identifier plusieurs **recommandations** pour chaque dimension de la qualité :

- La transparence : Amener de la clarté dans le fonctionnement de l'accueil du CPAS
- La fiabilité : professionnaliser et valoriser le métier d'accueillant
- L'accessibilité : Accueillir et accompagner : amélioration de la lisibilité de l'accueil
- Les installations/équipements : Configurer et équiper les espaces d'accueil pour une qualité renforcée
- La participation : Prévoir des temps d'échange avec les usagers et les autres CPAS

Notons que c'est l'amélioration et l'intégration au sein du CPAS des 5 dimensions ci–dessus qui va concrètement optimiser la dimension empathie/orientation personne. Nous l'avons démontré, cette dimension repose et existe à travers les 5 autres : il n'y a donc pas de recommandations propres à cette dimension.

Les recommandations pour un accueil de qualité sont diverses et doivent nécessairement s'inscrire dans une démarche globale où sont prises en compte les composantes de l'accueil. Il est cependant important de remarquer que la mise en œuvre de l'accueil diffère fortement d'un petit CPAS à un grand CPAS. Les recommandations sont multiples et peuvent donc s'articuler différemment selon les réalités dans lesquelles se trouvent les CPAS (nombre de demandes, urbain-rural, services sociaux spécifiques, etc.). De ce fait, elles ne peuvent pas toutes être mises en œuvre mais fournissent des indications quant aux directions à prendre. Notons par ailleurs que **certaines recommandations sont prioritaires** par rapport à d'autres. Bien entendu, les dispositions légales obligatoires sont prioritaires (à mettre en place de toute urgence si elles ne sont pas suivies), ensuite on se focalisera sur les recommandations associées à la transparence et à la fiabilité, enfin aux recommandations associées à l'accessibilité et aux équipements. Chaque CPAS devra cependant définir son **propre plan d'actions** et ses priorités en fonction de ses propres besoins et les caractéristiques de son accueil.

Ces recommandations sont par ailleurs illustrées par certaines **bonnes pratiques** rencontrées durant ce projet au sein des CPAS visités. Les bonnes pratiques peuvent être définies de la manière suivante : *Une bonne pratique n'est pas uniquement une pratique qui est bonne, mais une pratique ayant fait ses preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle. C'est une expérience réussie, qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes/ organisations se l'approprient.*

Par ailleurs, il est important de rappeler qu'à côté de ces recommandations qui permettent d'améliorer la qualité de l'accueil**, plusieurs dispositions sont obligatoires et doivent être respectées par les CPAS**. Cette étude a cependant permis de mettre en avant que ces dispositions ne sont pas toujours respectées dans certains CPAS. Avant de présenter nos recommandations pour les différentes dimensions de qualité, nous faisons un bref rappel des dispositions légales à respecter.

I. Les dispositions légales obligatoires à respecter pour chaque CPAS

Cette étude a permis de mettre en avant que certaines obligations légales ne sont pas respectées. Chaque CPAS doit donc en priorité s'assurer que ces dispositions légales sont bien respectées par son CPAS :

- La **décision d'incompétence territoriale** ne peut être prise par un agent d'accueil ; c'est un assistant social, après analyse du dossier du demandeur d'aide, qui détermine cette incompétence et c'est le Conseil de l'Action sociale qui ratifie la décision.
- Toutes les **demandes doivent être enregistrées et un accusé de réception des demandes** doit obligatoirement être délivré.
- Les **flux de la banque carrefour de la sécurité sociale** ne peuvent être consultés par un agent d'accueil, mais par un assistant social lors de son enquête sociale (et éventuellement par un agent administratif qui les préparent).
- Les **heures d'ouverture du CPAS** doivent obligatoirement être affichées à l'entrée du bâtiment du CPAS ;
- Une **infrastructure adaptée pour les personnes à mobilité réduite** doit obligatoirement être prévue : une rampe d'accès, des portes à ouverture électronique, des ascenseurs ou des locaux au rez-de-chaussée,…

II. La transparence : Amener de la clarté dans le fonctionnement de l'accueil du CPAS

Ensuite, il est nécessaire d'améliorer la transparence dans le fonctionnement de l'accueil du CPAS, à travers plusieurs pratiques:

- Pratique 1.1. : Identifier les tâches de l'accueil du CPAS
- Pratique 1.2. : Définir les fonctions et les rôles des agents

Ces pratiques sont détaillées ci-dessous.

Pratique 1.1. : Identifier les tâches de l'accueil du CPAS

En équipe (pour les petits CPAS) ou au sein d'un groupe de travail dédié à l'accueil (pour les grands CPAS), il s'agira de se concerter et mettre à plat l'ensemble des actions qui, d'une part, sont réalisées par chacun des travailleurs en charge de l'accueil et, d'autre part, celles qui doivent être réalisées au moment de l'accueil.

Plus spécifiquement, les actions suivantes devraient être mises en place afin d'identifier les tâches de l'accueil :

- **Lister l'ensemble des actions formelles et interactionnelles de l'accueil**. Il s'agira donc de lister l'ensemble des tâches des agents, des interactions possibles et des réponses à apporter :
  - Lister les types d'interactions possibles et les réponses à apporter pour toute situation générale et spécifique (demande urgente, demande spécifique, violence, langue étrangère, etc.) ;
  - Lister les types d'informations demandées et à apporter ;
  - Lister les autres tâches attendues : relève du courrier, réponse au téléphone,… etc.
- **Lister l'ensemble des actions d'encadrement.** Ensuite, il s'agira d'identifier les actions d'encadrement prévues pour les agents d'accueil, à savoir, les réunions, évaluations et formations. La fréquence de ces actions et leur approche/contenu devront également être spécifiés.

Pratique 1.2. : Définir les fonctions et les rôles

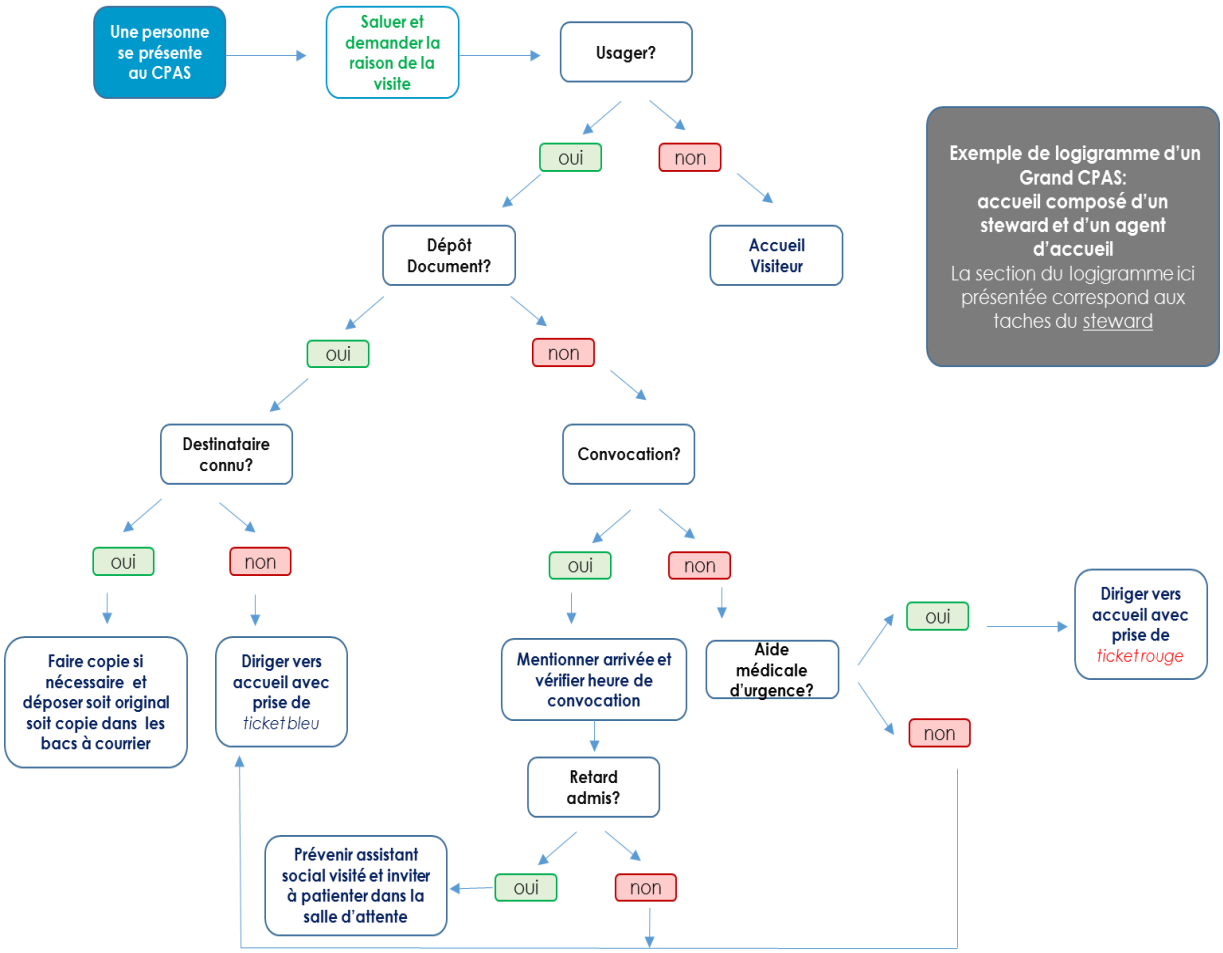
En équipe (pour les petits CPAS) ou au sein d'un groupe de travail dédié à l'accueil (pour les grands CPAS), définir et spécifier les fonctions et les rôles des différents travailleurs en charge de l'accueil.

Plus spécifiquement, les actions suivantes devraient être mises en place afin de définir et spécifier les fonctions et rôles de l'accueil :

- **Etablir une procédure d'accueil.** Afin de structurer l'accueil, il s'agira d'établir une procédure claire pour le personnel d'accueil (vade-mecum de l'accueil). Cette procédure doit clarifier :

- Le rôle du personnel d'accueil : les tâches qui sont attendues et les limites à ne pas franchir. A cette fin, les réalisations de certaines dispositions légales doivent être clarifiées, à savoir :
  - Un agent d'accueil ne peut pas prendre de décision quant à la demande du demandeur d'aide, même les décisions liées à l'incompétence territoriale ne sont pas du ressort de l'agent d'accueil ;
  - Toutes les demandes et demandes d'informations doivent être enregistrées par le personnel d'accueil ;
  - La consultation de la banque Carrefour de la Sécurité Sociale doit être une tâche de l'assistant social, pas de l'agent d'accueil ;
  - Un accusé de réception doit être livré systématiquement après chaque demande.
  - Le CPAS doit reprendre contact ou fixer un rendez-vous avec le demandeur d'aide après que sa demande soit enregistrée.
- Les réponses à apporter pour chaque type d'interactions possibles : tant pour les demandes 'classiques', que pour les demandes urgentes ou spécifiques et pour les faits de violence ;
- Le type d'informations à apporter.

- **Créer des outils qui permettent de visualiser et clarifier la procédure d'accueil.** Une fois la procédure et les tâches des différents personnels d'accueil clairement définies, il s'agira de visualiser cette procédure à travers différents outils :
  - Un **logigramme** qui illustre l'ensemble des procédures pour **l'accueillant** : Un logigramme est un outil pour analyser et décrire un processus ou une activité. Cela nécessite de séparer le processus ou l'activité en plusieurs événements et de montrer la relation logique qui les unit. Construire un logigramme permet une meilleure compréhension du processus pour l'accueillant. Ce logigramme devrait par ailleurs être remis à jour régulièrement.



- Un **logigramme** qui illustre les procédures pour **les demandeurs d'aide** : Pour un demandeur d'aide, un logigramme permettrait également de clarifier la procédure à suivre et les différentes étapes de sa demande. Ceci pourrait également apporter davantage de transparence pour le demandeur d'aide.
- Un **organigramme** des différentes fonctions au sein du CPAS : Un organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cet organigramme permettrait de clairement visualiser le rôle et les tâches de chaque travailleur dans le CPAS. Il est par ailleurs important d'établir et de contrôler la complémentarité entre les différentes tâches des agents du CPAS (l'agent d'accueil, l'agent administratif ou l'assistant social).

L'encadré ci-dessous fournit des exemples de bonnes pratiques en matière de transparence rencontrés dans certains CPAS lors de la phase qualitative du projet.

Encadré 1: quelques bonnes pratiques concernant la transparence

Bonne pratique 1:

L'un des CPAS rencontré a rédigé un document reprenant l'ensemble des situations qui peuvent se présenter à l'accueil. Lors de leur entrée en fonction, les accueillants reçoivent ce document et sont formés dès le 1er jour sur le fonctionnement du CPAS. Les accueillants peuvent donc rapidement se situer dans l'organigramme, savent précisément à qui s'adresser s'ils ont une difficulté pour répondre aux personnes, si une personne est agitée,

etc. Le fait d'avoir défini les rôles et les procédures crée des conditions de travail stables, prévisibles et bien gérées.

Bonne pratique 2:

Afin de comprendre aux mieux les besoins des agents d'accueil dans les grands CPAS, l'un des CPAS rencontré a créé un groupe de travail dédié à l'accueil et l'amélioration de celui-ci. La première année, le groupe de travail a rédigé un programme de formation à l'accueil pour les nouveaux employés ainsi qu'une description de fonction pour le service des ressources humaines. Produire, en équipe, ce type de document a permis de créer un cadre concret pour l'accueil et de définir les fonctions et les rôles. Chaque année, ce groupe de travail se concerte et améliore les dispositifs existants.

III. Fiabilité : professionnaliser et valoriser le métier d'accueillant

Ensuite, il s'agira de professionnaliser et valoriser le métier d'accueillant à travers plusieurs pratiques:

- Pratique 2.1. : Créer un cadre-métier
- Pratique 2.2. : Outiller les travailleurs
- Pratique 2.3. : Créer des espaces de paroles et des temps d'évaluation

Ces pratiques sont détaillées ci-dessous.

Pratique 2.1. : Créer un cadre-métier

Professionnaliser, c'est fixer les connaissances, les savoir-faire et les savoirs-être d'un métier. Saisir le profil-métier afin de créer une équipe fiable d'accueillants. Dans les grands CPAS, l'accueil sera généralement effectué par plusieurs accueillants. Dans ce cas, il s'agira de professionnaliser autant de métiers qu'il y a d'intervenants dans l'accueil.

Afin de définir et créer le cadre-métier de l'agent d'accueil, les actions suivantes devraient être mises en place :

- **Définir les compétences techniques nécessaires à la bonne réalisation du métier d'agent d'accueil** : Les compétences techniques suivantes peuvent être mentionnées :
  - La connaissance des services du CPAS
  - La connaissance des différentes procédures d'accueil (voir pratique 1.2.)
  - La connaissance des programmes informatiques utilisés
- **Définir les compétences comportementales nécessaires à la bonne réalisation du métier d'agent d'accueil :** Les compétences comportementales suivantes peuvent être mentionnées :
  - L'orientation personne et la gentillesse
  - Le souci de trouver des solutions
  - La maitrise de soi
  - La connaissance de la nature humaine
  - L'empathie et la faculté d'écoute
  - La gestion de la violence
  - La polyvalence
  - Des facultés d'organisation

- **Stabiliser le métier d'agent d'accueil :** La fonction d'agent d'accueil nécessite bon nombre de connaissances et de compétences comportementales. Celles-ci s'acquièrent à travers des formations (voir ci-après) mais également à travers l'expérience. De ce fait, un agent d'accueil avec un contrat stable (à durée indéterminée) permettra d'offrir un meilleur accueil aux demandeurs d'aide que des agents à contrat temporaire (par ex. sous contrat art. 60§7). Les travailleurs sous contrat art. 60§7 peuvent cependant se voir confier certaines tâches pour soutenir un agent d'accueil.
- **Désigner une personne de référence :** Par ex. un assistant social en chef ou un coordinateur de l'accueil qui pourra répondre aux questions des accueillants, réfléchir à la meilleure manière de gérer l'une ou l'autre situation d'accueil, etc. Ceci est surtout important pour les grands CPAS, dans les petits CPAS la communication est plus directe mais néanmoins également nécessaire.

Pratique 2.2. : Outiller les travailleurs

Définir les contours et les exigences du métier d'accueillant permet la création d'outils-métier. Ces derniers doivent aider et accompagner la carrière de l'accueillant. La professionnalisation et l'outillage du métier d'accueillant participent d'une part à la création de bonnes conditions de travail et permettent d'autre part d'entamer une valorisation des métiers de l'accueil.

A cette fin, les actions suivantes devraient être mises en place :

- **Mise à disposition des outils de description des procédures d'accueil :** le vade-mecum de l'accueil, le logigramme, l'organigramme (pratique 1.2.) sont tous des outils qui permettent de clarifier le rôle des agents d'accueil et des attentes par rapport à leur fonction.
- **Systématiser les formations des agents d'accueil :** Tant pour les nouveaux agents d'accueil que pour des agents avec plus d'ancienneté, des formations sont nécessaires. Pour ce faire, il est nécessaire de :
  - Définir les besoins en formation initiale et formation de remise à niveau des agents d'accueil ;
  - Organiser les formations en interne ou en externe ;
  - Systématiser les formations et les lier aux évaluations des agents d'accueil (voir ci-après).

Pratique 2.3. : Créer des espaces de paroles et des temps d'évaluation

Etablir un fonctionnement clair et réfléchi nécessite également de prévoir des temps d'évaluation du travail accompli afin d'en contrôler la qualité. A côté de cette évaluation, il faut également prévoir des temps de réflexion et de remise en question du métier : proposer aux équipes un devoir de veille quant à leur propre métier.

Les actions suivantes devraient être mises en place :

- **Anticiper et planifier plusieurs fois par an des réunions d'équipe :** Ces réunions permettent aux agents d'accueil, aux agents administratifs, aux assistant sociaux, aux coordinateurs, etc. d'échanger entre eux, de discuter de cas pratiques spécifiques et de réfléchir ensemble à des solutions. Ces échanges doivent également permettre d'actualiser les procédures d'accueil si cela s'avère nécessaire. En effet, les procédures ne sont pas statiques et doivent pouvoir être améliorées si nécessaire.
- **Prévoir un entretien de fonction annuel des agents d'accueil :** Tous les ans, un entretien de fonction devrait être proposé à l'agent d'accueil. Cet entretien doit permettre au travailleur de dresser un bilan de l'année écoulée, de discuter de ses points forts et de ses faiblesses, d'identifier ses besoins en formation, de valoriser ses points forts et travailler sur ses faiblesses. Cet entretien doit permettre à l'agent d'accueil d'améliorer son travail, de se professionnaliser mais également de mettre le doigt sur d'éventuelles dimensions de l'accueil à améliorer.
- **Planifier une évaluation systématique d'une poignée de dossier en cours :** A côté de l'évaluation annuelle des agents d'accueil, une évaluation systématique d'une sélection de dossiers permet également de contrôler la qualité de l'accueil. De même, la qualité de l'accueil peut être évaluée lors de discussions avec les assistants sociaux ou des enquêtes de satisfaction auprès des demandeurs d'aide.

L'encadré ci-dessous fournit des exemples de bonnes pratiques en matière de fiabilité rencontrés dans certains CPAS lors de la phase qualitative du projet.

Encadré 2: quelques bonnes pratiques concernant la fiabilité

Bonne pratique 3:

Un CPAS rencontré organise des plans de formation annuels sur mesure pour ses agents d'accueil. Chaque année, lors des entretiens de fonctionnement, les besoins de l'agent d'accueil sont identifiés et des formations spécifiques pour cet agent d'accueil sont définies et organisées. Cela permet de répondre au plus près aux besoins des agents d'accueil.

Bonne pratique 4:

L'un des CPAS rencontré a entamé, il y a 2 ans, une profonde réflexion sur l'accueil. Pour professionnaliser le métier d'agent d'accueil, le CPAS a mis en place des assistants sociaux référents à l'accueil. Ces assistants sociaux sont là pour assister les agents d'accueil et répondre aux questions de ces derniers, pour apporter des compléments d'information aux usagers et pour que l'agent d'accueil sente qu'il n'est pas seul derrière son guichet - il y a une équipe, des ressources. L'agent d'accueil n'a pas de formation d'assistant social mais le fonctionnement du CPAS lui permet de pouvoir donner la meilleure réponse à l'usager grâce à ce dispositif "assistant social de référence".

***Bonne pratique 5**:*

Dans les CPAS dotés d'un accueil commun avec d'autres services sociaux, les agents d'accueil doivent disposer de solides connaissances afin de pouvoir orienter les demandeurs d'aide. Dans l'un des CPAS visités, un accueil de qualité était assuré grâce à une étape supplémentaire destinée aux personnes se présentant avec des questions d'ordre général ou pour un premier contact avec le CPAS. Cette étape était assurée par une « ID-team ». Cette équipe est chargée de fournir des informations (« I » de « info ») aux demandeurs et de les orienter (« D » de « doorverwijzing » en néerlandais). Ces attentions spécifiques - répondre aux questions, fournir de l'information et éventuellement d'orienter vers d'autres personnes - ont pour but de fournir un service le plus approprié aux personnes. Les membres de cette équipe accompagne les personnes dans cette réorientation vers un autre professionnel afin que le demandeur ne se retrouve jamais seul face à sa démarche. Les collaborateurs de l'ID-team sont des assistants sociaux expérimentés et familiarisés avec le domaine du bien-être.

IV. Accessibilité : Accueillir et accompagner : amélioration de la lisibilité de l'accueil

L'accueil est littéralement la première rencontre entre l'usager et le CPAS. Cette expérience peut s'avérer décourageante si l'usager ne parvient pas à repérer les lieux ou si son accès est difficile en raison de l'infrastructure du CPAS, sa localisation ou ses horaires d'ouverture.

Différentes pratiques permettent d'améliorer l'accessibilité du CPAS pour les demandeurs d'aide :

- Localiser le CPAS ou ses antennes proches des **transports en commun**, moyen de locomotion principal des demandeurs d'aide ;
- Inclure des **fléchage**s aux alentours du CPAS pour clairement indiquer la présence du CPAS ;
- Inclure un **panneau « CPAS »** sur le bâtiment. Ceci est d'autant plus important lorsque le CPAS partage ses locaux avec d'autres services (ex. la commune) ;
- Avoir un agent qui accueille l'usager à l'entrée du bâtiment ou du moins un **guichet clairement visible** dès l'entrée du CPAS ;
- Afficher clairement les **heures d'ouverture du CPAS**, à l'entrée du bâtiment, à l'accueil et sur le site Internet du CPAS ;
- Définir des **heures d'ouverture stables**, par ex. ouvrir les locaux en matinée (toujours à la même heure) et travailler à bureaux fermés l'après- midi ou quelques après-midi par semaine (toujours la même plage horaire) ;
- Avoir un **site internet lisible et à jour**. Ceci inclut également les horaires d'ouverture et l'adresse du CPAS (référence Google à jour) ;

- Prévoir **un numéro vert du CPAS** afin de faciliter l'accès téléphonique au CPAS pour les personnes aux revenus les plus faibles (par ex. sans-abris). Ce numéro vert doit également être clairement communiqué ;
- Prévoir un **système de permanence téléphonique** accessible 24h/24h, ex. un GSM en alternance entre assistants sociaux, le numéro du président, etc.
- Imaginer **d'autres moyens d'accueillir/**assister les demandeurs d'aide, ex. via des assistants sociaux hors murs, ou des équipes pédagogiques (même si cela ne fait pas partie de l'accueil à proprement parler).

L'encadré ci-dessous fournit des exemples de bonnes pratiques en matière d'accessibilité rencontrés dans certains CPAS lors de la phase qualitative du projet.

Encadré 3: quelques bonnes pratiques concernant l'accessibilité

Bonne pratique 6:

L'un des CPAS visité a placé, en plus de l'agent d'accueil, un Stewart qui se trouve derrière la porte d'entrée. Cette personne va littéralement accueillir les personnes qui se présentent au CPAS. Il est courtois, calme et va tout de suite indiquer comment va se dérouler les prochaines minutes, où sont les coins pour s'assoir, pour se documenter. Ce type de dispositif améliore la lisibilité de l'accueil et renforce le sentiment d'être au bon endroit, d'être accompagné.

Bonne pratique 7:

Les personnes qui ont des difficultés de paiement pour le gaz naturel et l'électricité se voient parfois octroyer un compteur à budget par leur gestionnaire de réseau. Ce compteur à budget fonctionne avec une carte à recharger. De nombreux CPAS proposent un point de recharge, qui fait partie de leurs services. Dans l'un des CPAS visités, ce point de recharge était placé à un endroit stratégique, entre une double rangée de portes coulissantes. De la sorte, l'accès à l'accueil est facilité pendant les heures d'ouverture du CPAS. En dehors des heures d'ouverture, seule la porte coulissante extérieure peut être ouverte, et le point de recharge reste donc accessible. Grâce à ce positionnement intelligent, l'accessibilité est améliorée à la fois pendant les heures d'ouverture et en dehors.

Bonne pratique 8 :

La démarche entreprise par une personne pour aller dans son CPAS, pour demander de l'aide et parler de sa situation demande souvent beaucoup de courage. Certaines personnes ont d'énormes difficultés à se sentir bien avec les démarches administratives et plus largement à "s'intégrer" dans la société qui leur est proposée. Un CPAS rencontré a bien compris cela et a décidé de mettre en place un service d'assistants sociaux "hors mur". Les employées du CPAS se déplacent donc à tour de rôle chez les personnes qui ne sont pas disposées à venir chercher de l'aide. C'est l'aide qui vient alors à eux. Dans un second temps, l'assistant social hors mur invitera la personne à se rendre au CPAS. En effet, ce dispositif est un dispositif de premier contact. Un suivi à domicile n'est pas réalisé.

V. Installations/équipements : Configurer et équiper les espaces d'accueil pour une qualité renforcée

Même si les installations/équipements ne sont pas centraux dans la qualité de l'accueil, ils favorisent la perception positive de l'accueil. Différents équipements permettent de renforcer la qualité des espaces d'accueil :

- Tous les bâtiments de CPAS ne sont pas neufs, des **espaces propres, soignés et quelques éléments de décoration** permettent cependant d'améliorer le sentiment de qualité des espaces d'accueil ;
- Différentes pratiques permettent de garantir une certaine **intimité des demandeurs d'aide au guichet d'accueil** :
  - Exiger une certaine **distance** entre l'usager au guichet d'accueil et la personne derrière lui dans la file d'attente ;
  - La diffusion d'une **musique d'ambiance** à l'accueil. Ceci permet de camoufler les discussions entre l'agent d'accueil et les demandeurs d'aide ;

- Séparer **le guichet d'accueil et la salle d'attente et prévoir une certaine distance entre l'un et l'autre**, ce qui permet également à l'usager de pouvoir discuter plus ouvertement avec l'agent d'accueil ;

- Les **équipements de sécurisation de l'accueil** doivent être les moins visibles possible, afin de ne pas heurter les demandeurs d'aide. Par ex. un système d'alarme, un bouton de sécurité, code secret sur porte d'ascenseur, des badges d'accès, des portes à sens unique, etc. Les faits de violence les plus courants dans les CPAS sont les violences verbales, ce type de violence ne peut être évité avec des équipements de toute sorte, mais doit plutôt être contourné verbalement par les agents d'accueil ;
- Des **informations concernant le « temps d'attente»** pour le demandeur d'aide permettent de mieux l'informer et de limiter les frustrations lorsque l'attente est trop longue. Si trop de personnes sont devant le demandeur d'aide, il peut décider de revenir plus tard si sa demande n'est pas trop urgente ;
- Des **systèmes informatiques d'encodage des données du demandeur d'aide** permettent de tenir le dossier du demandeur d'aide à jour, d'enregistrer ses passages et ses demandes d'informations. Ces informations permettent de faciliter le travail de l'assistant social et permettent également au demandeur d'aide de ne pas toujours devoir répéter le motif de sa présence ou l'état de son dossier ;
- **Différents équipements de la salle d'attente permettent de rendre l'attente plus agréable** : des chaises en suffisance, des brochures d'informations, de la lecture, un coin jeu, une fontaine à eau, etc.
- Pour les personnes ne maitrisant pas les langues nationales, **des informations sous forme de pictogramme** permettent d'être comprises de tous.
- Pour les personnes qui ne savent pas lire ou très difficilement, des **écrans vidéo** permettent également de communiquer des informations importantes.

L'encadré ci-dessous fournit des exemples de bonnes pratiques en matière d'installations/d'équipements rencontrés dans certains CPAS lors de la phase qualitative du projet.

Encadré 4: quelques bonnes pratiques concernant les installations/équipements

Bonne pratique 9:

Un des CPAS rencontrés a mis un système d'information du temps d'attente en place au sein de son CPAS. Lors de sa venue, les informations d'un demandeur d'aide sont encodées par l'agent d'accueil. Ce système de monitoring permet de savoir combien de personnes sont présentes pour un assistant social particulier. Ce système permet à l'agent d'accueil d'informer le demandeur d'aide du nombre de personne devant lui et du temps d'attente moyen. Ce système permet au demandeur d'aide de revenir si le temps d'attente est trop long et la demande non urgente. Ceci était fortement apprécié par tous les demandeurs d'aide questionnés dans ce CPAS et permet selon les agents d'accueil de rendre l'attente plus agréable.

Bonne pratique 10:

Dans plusieurs CPAS rencontrés, la question de l'intimité se pose régulièrement car les demandeurs d'aide ont souvent besoin de raconter leur situation, d'expliciter à l'agent d'accueil pourquoi ils sont là et les difficultés auxquelles ils sont confrontées. C'est très spontané et les agents d'accueil, bien qu'ils avertissent ces derniers qu'ils ne sont pas compétents pour répondre, prennent le temps d'écouter dans un souci d'empathie. Pour garantir un espace d'écoute et de respect de la situation du demandeur d'aide, certains CPAS ont placé une radio dans la salle d'attente afin de créer une barrière acoustique entre la zone d'accueil et la salle d'attente.

Un autre CPAS a placé des éléments décoratifs au plafond qui absorbent le bruit. Cette mesure a amélioré l'acoustique, ce qui permet aux demandeurs d'aide de poser leurs questions privées de manière discrète.

Bonne pratique 11:

Pour de nombreux CPAS, une grande partie des personnes accueillies sont des demandeurs d'aide qui font appel au CPAS à plusieurs reprises. L'accueil peut gagner en efficacité à condition de faire la distinction entre, d'une part, les demandeurs d'aide réguliers qui prennent rendez-vous avec un assistant social, et, d'autre part, les nouveaux demandeurs d'aide ou personnes souhaitant poser des questions d'ordre général. C'est ainsi que dans l'un des CPAS, un système de badge était utilisé pour les demandeurs d'aide réguliers. S'ils ont un rendez-vous avec leur assistant social, le badge leur permet de se rendre dans le local attribué à l'heure convenue. Grâce à cette méthode de travail, l'intervention de l'accueil n'est plus nécessaire et les temps d'attente sont réduits.

VI. Participation : Prévoir des temps d'échange avec les usagers et les autres CPAS

Actuellement, la participation des usagers est une dimension peu exploitée de la part des CPAS. De même, peu d'échanges entre CPAS sont organisés. Les pratiques suivantes permettraient cependant d'améliorer la qualité de l'accueil des CPAS :

- **Organiser des enquêtes de satisfaction des demandeurs d'aide.** Ces enquêtes peuvent par exemple être organisées par le biais de plusieurs questions courtes à remplir à la sortie du CPAS ;
- **Donner l'opportunité aux demandeurs d'aide de déposer une plainte.** Ceci peut se faire via un ombudsman, via une boîte à plainte visible au sein du CPAS, via une adresse e-mail disponible sur le site Internet du CPAS, etc.
- **Organiser des échanges de bonnes pratiques entre CPAS.**

11/ Conclusion

Cette étude a permis d'analyser les **pratiques des CPAS en matière d'accueil des demandeurs d'aide**. Certains constats de cette étude sont **positifs** :

- Quel que soit l'état du bâtiment des CPAS, un effort est fourni par les CPAS pour améliorer **l'esthétique des lieux** (par ex. par le biais de plantes, d'éléments de décoration, la propreté des lieux, etc.) et des **équipements** de base sont disponibles (une salle d'attente, des chaises en suffisance, des informations et brochures, etc.).
- Dans la majorité des CPAS, les **équipements de sécurisation** des lieux restent discrets afin de ne pas heurter les demandeurs d'aide.
- Les CPAS sont dans leur grande majorité facilement **accessibles physiquement**, que ce soit par leur localisation centrale dans la commune, par la proximité des transports en commun ou encore par leur infrastructure pour les personnes à mobilité réduite.
- La majorité des CPAS disposent d'un **guichet central ouvert** pour tout le CPAS. Même si ce type de guichet ne permet pas d'intimité pour le demandeur d'aide, des efforts sont fournis par certains CPAS pour améliorer l'intimité de ce type de guichet, par ex. par le biais de musique, une distance obligatoire entre demandeurs d'aide, etc.
- Dans la grande majorité des CPAS, les **temps d'attente aux guichets d'accueil** sont très limités. Les **temps d'attente dans la salle d'attente** peuvent être plus élevés et varient d'un CPAS à l'autre mais également d'un jour à l'autre, mais restent dans leur grande majorité dans les limites du raisonnable.
- Les agents d'accueil ont dans leur grande majorité un contrat stable et sont engagés avec un **contrat à durée indéterminée** (84%). Seuls 10% ont un contrat art. 60§7. Par ailleurs, ces agents ont souvent un rôle de soutien des autres agents d'accueil sous contrat à durée indéterminée.
- 70% des CPAS organisent des **évaluations de leurs agents d'accueil**. Les compétences qui y sont évaluées sont principalement des compétences comportementales (communication, orientation personne, secret professionnel, etc.) qui sont cruciales pour une fonction d'agent d'accueil.

D'autres constats, **moins positifs**, indiquent que des améliorations sont nécessaires :

- Même si les CPAS sont dans leur grande majorité facilement accessibles, la **signalétique et le fléchage** de certains CPAS ou de leur accueil n'est pas toujours présent ce qui réduit la visibilité de l'accueil. Ceci est particulièrement le cas de certains CPAS regroupés avec d'autres services au citoyen, tels que les services communaux, des services d'aide à la personne, etc.
- La majorité des CPAS sont uniquement accessibles en matinée. Par ailleurs, les **heures d'ouverture** peuvent fortement varier d'un jour à l'autre au sein du même CPAS, ce qui peut conduire à de la confusion pour le demandeur d'aide.
- Quand une demande est enregistrée, ce n'est pas au demandeur d'aide à reprendre contact pour fixer un **rendez-vous** or cela se produit des 7% des cas.
- Dans 45% des CPAS, il n'y a **aucune procédure d'accueil explicite** pour l'agent d'accueil. Par ailleurs, 60% des CPAS n'ont **aucune procédure d'urgence**. Lorsqu'une procédure d'urgence est en place, il s'agit souvent d'une procédure applicable durant les heures d'ouverture du CPAS et non en dehors de ces heures.
- 40% des CPAS n'offrent **aucune formation à leurs nouveaux agents d'accueil** et 46% des CPAS n'offrent **aucune formation de remise à niveau**.
- Seul environ 1 CPAS sur 10 a une **charte de qualité de l'accueil**.
- 66% des CPAS n'ont **jamais organisé d'enquête de satisfaction** auprès de leurs demandeurs d'aide.

Enfin, cette étude a également permis de mettre en avant que certaines **obligations légales** ne sont pas respectées par certains CPAS :

- Dans 1 CPAS sur 4, l'entrée n'est **pas adaptée aux personnes à mobilité réduite**.

- 1 CPAS sur 10 **n'affiche pas les heures d'ouverture** de son CPAS à l'extérieur du bâtiment, alors qu'il s'agit d'une obligation règlementaire.
- Dans certains CPAS, des **décisions d'incompétence territoriale** sont prises par l'agent d'accueil lui-même. Le demandeur d'aide est donc renvoyé vers un autre CPAS, sans avoir eu l'opportunité d'exposer son cas à un assistant social.
- Contrairement à l'obligation légale, **toutes les demandes d'aide ne sont pas enregistrées et des accusés de réception ne sont pas toujours délivrés**. Ainsi, ils ne sont que 20% des CPAS à déclarer enregistrer toutes les demandes. Au total 1 demande d'aide sur 4 n'est pas enregistrée. La raison principale pour ne pas enregistrer les demandes est l'incompétence territoriale (70% des cas de non enregistrement), qui dans certains cas est décidée par l'agent d'accueil lui-même.
- Dans 10% des CPAS, la **banque carrefour de la sécurité sociale est consultée** par l'agent d'accueil même et non par un assistant social.

La mise en perspective de ces différentes pratiques a permis **d'identifier plusieurs recommandations** qui permettent d'améliorer l'accueil des demandeurs d'aide dans les CPAS. Ces recommandations sont par ailleurs illustrées par certaines **bonnes pratiques** rencontrées durant ce projet au sein des CPAS visités. Enfin, cette étude a également permis de rappeler qu'à côté des recommandations qui permettent d'améliorer la qualité de l'accueil**, plusieurs dispositions sont obligatoires et doivent être respectées par les CPAS**.

Toutes les recommandations identifiées dans cette étude permettent de donner une direction aux CPAS afin d'améliorer la qualité de leur accueil. Même si des nuances peuvent être faites d'un CPAS à l'autre, en fonction de leurs caractéristiques (taille, région, etc.), ces recommandations sont pertinentes pour l'ensemble des CPAS. Par ailleurs, ces recommandations ne nécessitent pas, pour la plupart, de moyens financiers supplémentaires pour les CPAS, mais bien des **moyens humains et une volonté d'entreprendre et de repenser l'accueil**.