# Note de politique générale

# BUDGET 2024



BXL CPAS OCMW

# TABLE DES MATIERES


**1. INTRODUCTION ..... 6**

**2. ACTION SOCIALE ..... 8**

I. L'évolution des aides et des publics ..... 8

1. Données générales ..... 8

2. L'évolution des aides non barémiques ..... 20

II. L'accueil du public ..... 22

1. Le renforcement du cadre des accueillants ..... 23

2. La formation des accueillants et des assistantes sociales ..... 23

3. La gestion des situations d'agressivité ..... 23

4. Les jeunes ..... 24

5. Les infrastructures ..... 25

III. Le travail social individuel ..... 25

1. Un seul CPAS ..... 25

2. La réécriture de toutes les notes d'instruction ..... 26

3. Les budgets de référence ..... 26

4. La formation des agents ..... 27

5. RH, coaching et people management ..... 28

6. Le PIIS ..... 28

7. Les outils informatiques ..... 29

IV. L'information ..... 29

V. L'action jeunesse dans les antennes ..... 30

VI. L'accrochage social ..... 32

1. La culture institutionnelle ..... 32

2. La santé mentale ..... 33

3. Le sans-abrisme ..... 33

VII. Les expertises sociales ..... 35

1. Le Service Médiation de Dettes ..... 35

2. Le Service Logement ..... 37

3. La Cellule Etudiants ..... 38

4. La Mado Nord « Maison de l'Adolescent » ..... 41

5. Les 18-25 ..... 43

6. Les Mamans solos ..... 44

7. Les personnes subissant la fracture numérique ..... 46

8. Les Travailleu.r.se.s du sexe ..... 47

9. Les personnes vivant avec des assuétudes ..... 48

10. Les migrants n'ayant pas finalisé leur trajet migratoire ..... 48

VIII. La formation et l'emploi ..... 52
1. Action 1 : Définir une politique d'accueil et assurer l'accompagnement de chaque ayant droit dans l'élaboration de son projet d'insertion ..... 53
2. Action 2 : Mettre en œuvre des accompagnements spécifiques en fonction de publics cibles 53
3. Action 3 : Développer le projet pédagogique de la cellule formation du DFE ..... 54
4. Action 4 : Lutter contre la fracture numérique des ayants droit – le Projet NUM@TIC..... 55
5. Action 5 : Implémenter le nouveau dispositif de formation des travailleurs en emploi d'insertion..... 58
6. Action 6 : Les actions de communication et collaboration avec les départements et les partenaires..... 59
IX. Les coordinations sociales, les CLSS et la participation culturelle..... 60
1. Concernant les Coordinations Sociales ..... 60
2. Concernant les Contrats locaux Social-santé ..... 62
3. Concernant la Culture ..... 63
4. Concernant l'accompagnement communautaire pour les BPT ukrainiens ..... 63
5. Concernant les coordinations générales ..... 65
X. L'organisation et les finances ..... 66
XI. Le Back Office ..... 67
1. Le secteur administratif ..... 68
2. Le secteur des soins médicaux..... 68
3. Le secteur facturation ..... 69
4. Le secteur récupération ..... 69
5. La Hotline ..... 70
6. La réorganisation du « BACK OFFICE »..... 70
**3. HEBERGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES .....72**
I. Les établissements pour seniors ..... 74
1. Maison Heysel..... 74
2. Aux Ursulines ..... 74
3. Résidence Sainte-Gertrude ..... 75
4. Maison Vesale..... 77
5. Résidence Les Eglantines ..... 78
II. Les établissements et services pour jeunes et enfants..... 78
III. Les établissements et services pour personnes handicapées..... 79
IV. Le soutien à domicile et l'accompagnement des personnes âgées ..... 80
**4. PATRIMOINE PRIVE.....81**
I. Pôle Brudomo - Location de Biens Résidentiels ..... 81
II. Pôle OPIM – Opération Immobilière Gestion Foncière..... 81
III. Pôle GMT – Gestion Maintenance Technique des Biens en Location ..... 81

IV. Pôle TP – Travaux Planifiés ..... 82
1. Objectifs Globaux pour 2024 ..... 82
2. Axes majeurs pour 2024 ..... 82
**5. ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE ..... 84**
I. Projets Cyclup, Duo-Proxymove et surveillance ..... 84
II. Dream ..... 86
III. ASBL- Resto du Cœur – L'Autre-Table ..... 87
IV. Projet Ecoflore ..... 88
V. Projets de nettoyage ..... 89
VI. L'Usine du Linge ..... 90
1. D'un point de vue commercial ..... 90
2. Au niveau de la production ..... 91
3. D'un point de vue service au client ..... 92
4. D'un point de vue informatique ..... 92
5. Comme acteur de l'économie sociale et durable ..... 93
VII. La Régie d'Insertion ..... 93
VIII. Garage ..... 96
**6. PATRIMOINE PUBLIC ..... 97**
I. Objectifs généraux pour le département ..... 97
II. Objectifs 2024 en matière de développements immobiliers ..... 97
1. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements» ..... 98
2. Création de logements pour des publics spécifiques, dans le cadre de la politique de la Ville 99
3. Rénovation lourde de bâtiments de logements de transit ..... 99
4. Projets immobiliers autres ..... 99
5. Projets dans les établissements pour personnes âgées et autres établissements d'hébergement ..... 99
6. Bâtiments de l'administration générale ..... 100
7. Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS ..... 100
8. Autres bâtiments du patrimoine public ..... 100
III. Objectifs 2024 en matière de maintenance des bâtiments ..... 101
1. Maintenance des bâtiments ..... 101
2. Maintenance des installations techniques des bâtiments ..... 101
IV. Objectifs 2024 en matière d'amélioration des performances énergétiques et rénovation durable des bâtiments ..... 101
V. Objectifs 2024 en matière d'aménagement intérieur des espaces de vie et de travail ..... 102
**7. SECRETARIAT GENERAL ..... 103**
I. Cellule Stratégie et Transformation ..... 103
1. Encadrer et soutenir les Cellules Climat, Etudes & Partenariats, BI et Contrôle interne ..... 103

2. Plan stratégique ..... 103
3. Transformation IT ..... 104
4. Mutualisation des services supports ..... 104
**A. Cellule Etudes et Partenariats ..... 105**
1. Etudes ..... 105
2. Recherche de fonds & Partenariats ..... 106
**B. Cellule Climat ..... 106**
1. Communication ..... 106
2. Stratégie et monitoring ..... 107
3. Projets ..... 107
**C. Cellule BI ..... 108**
II. GDPR ..... 109
1. Formation continue ..... 109
2. Mise à jour du registre de traitement ..... 109
3. Choix d'un logiciel GDPR ..... 109
4. Mise en conformité des documents et des procédures du CPAS ..... 109
5. Renforcement de la sécurité de l'information ..... 110
III. Contrôle interne ..... 110
IV. Service Communication ..... 110
V. Service Archives-Musée ..... 112
VIII. Service interne de prévention et de protection au travail (SIPP) ..... 113
**8. RESSOURCES HUMAINES ..... 116**
**9. RECETTE ..... 119**
**10. FINANCES ..... 120**
**11. CENTRALE D'ACHATS ..... 122**
**12. SERVICE INFORMATIQUE (SI) ..... 124**
I. Portefeuille des projets du Service Informatique ..... 124
II. Projets par domaine ..... 124
1. Domaine Corporate (projets qui concernent tous les domaines) ..... 124
2. Domaine Care ..... 125
3. Domaine Economie Sociale ..... 125
4. Domaine Finances ..... 125
5. Domaine Patrimoine ..... 125
6. Domaine Ressources Humaines ..... 125
7. Domaine Social ..... 125
III. Modernisation de l'infrastructure IT ..... 127
IV. Projets WePulse de Paradigm (ex-CIRB) ..... 127

# 1.INTRODUCTION

L'année 2023 s'est terminée comme elle avait débuté : sous le signe des conséquences des crises au pluriel vécues par toute l'Europe, et donc le CPAS de la Ville de Bruxelles. Si la crise sanitaire causée par l'épidémie de Covid est derrière nous, la hausse des prix de l'énergie, déjà là en 2021, s'est accélérée de manière fulgurante en 2022, notamment suite à la guerre en Ukraine, qui a amené une nouvelle situation de crise : la gestion de l'arrivée des réfugiés ayant fui les combats. L'année 2023 s'assimile à celle où la note des crises cumulées est présentée aux pouvoirs publics à tous les niveaux.

Dans la pratique, cet enchaînement des crises s'est traduit, au CPAS de la Ville de Bruxelles, par une augmentation du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration (RI/ERI) de 7,30 %. La tendance au rajeunissement du public bénéficiaire du RI/ERI s'est poursuivie en 2023. Au premier semestre 2023, les 18-24 ans représentent près de 38 % de la population totale. Malgré la diminution du nombre de demandeurs d'emploi, ces constats confirment que les publics aidés par le CPAS sont globalement moins qualifiés et bénéficient moins rapidement des embellies économiques.

La gestion de crise en continu depuis maintenant près de quatre ans ne manque pas de poser la question du mode de fonctionnement d'un CPAS : le travail à flux tendu en situation de crise d'aussi longue échéance n'est-il pas le signe d'un modèle en crise ? C'est aux législateurs fédéral et bruxellois d'y apporter la réponse, et de prendre leurs responsabilités à travers un financement juste, à la hauteur du défi des missions nouvelles confiées aux CPAS. Les signaux envoyés par la COCOM et la Région de Bruxelles-Capitale dans le cadre des travaux budgétaires 2024 montrent cependant que la voie choisie est celle d'économies importantes dans le financement des CPAS bruxellois.

Indépendamment de ce questionnement, l'année 2024 sera pour le CPAS de la Ville de Bruxelles marquée par la mise en œuvre d'une série de réformes internes d'importance stratégique. Pensons à cet égard à l'intégration du Département Emploi et Formation au sein du Département de l'Action Sociale d'une part, et le développement d'un Département Économie Sociale et Durable autonome d'autre part.

Comme en attestent les statistiques du marché régional de l'emploi, la mise à l'emploi a rarement été aussi dépendante du besoin d'acquisition de compétences professionnelles : malgré un taux de chômage toujours important – et en augmentation par rapport à l'année 2022 – les employeurs bruxellois et de la périphérie sont toujours en demande de main-d'œuvre qualifiée. Cette fusion est plus essentielle que jamais pour permettre plus de cohérence dans le suivi et l'accompagnement vers l'emploi des usagers du CPAS, *a fortiori* dans le contexte des exigences créées par la réforme

régionale de l'emploi d'insertion (art. 60). À cette occasion, il sera veillé à ce que soient noués des partenariats nouveaux (et à un renforcement de ceux existants) avec le réseau des établissements bruxellois de formation afin d'enrichir l'offre proposée aux ayants droit du CPAS tout au long de leur recherche d'emploi.

L'autonomisation du pôle d'économie sociale met en évidence les ambitions croissantes de notre CPAS dans ce secteur en pleine mutation. Une professionnalisation et une réflexion propre à l'ensemble des activités économiques seront au cœur des priorités de la direction.

La note de politique générale présente les principaux enjeux sur lesquels le CPAS investit ses ressources, dans un contexte où les demandes qui lui sont faites sont toujours plus nombreuses et toujours plus complexes, alors que les moyens financiers octroyés par les niveaux de pouvoir supérieurs tendent à se faire plus rares. Outre la prévention et l'intégration de nos usagers sur le marché de l'emploi, le CPAS de la Ville de Bruxelles est porteur d'une grande diversité de projets visant à soutenir des publics particuliers, jeunes 18-25, étudiants, parents solo, travailleurs du sexe, migrants... Nous les poursuivons.

Elle est également l'occasion d'un bilan et d'un regard prospectif sur la gestion de nos 5 maisons de repos, des établissements de soins pour personnes handicapées et de notre centre d'hébergement d'aide à la jeunesse. Elle comporte également, pour la première fois, un aperçu détaillé des deux départements issus du pôle immobilier du CPAS (Patrimoine privé/Patrimoine public), créés en 2022.

C'est avec enthousiasme et professionnalisme que les équipes du CPAS s'attacheront à traduire les orientations et les objectifs qui y sont exposés en actions concrètes.

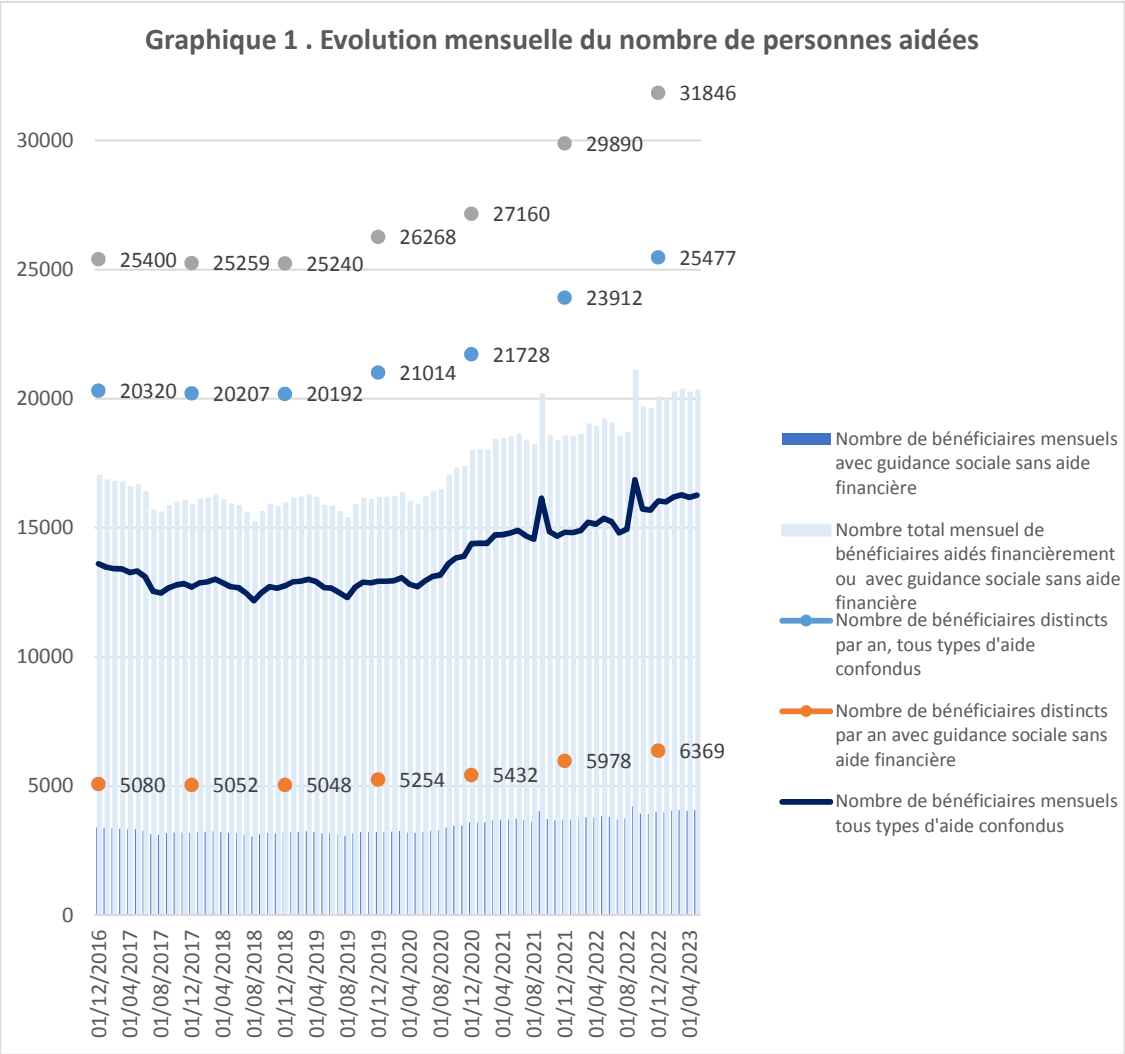
Bonne lecture !

# 2.ACTION SOCIALE

## I. L'évolution des aides et des publics

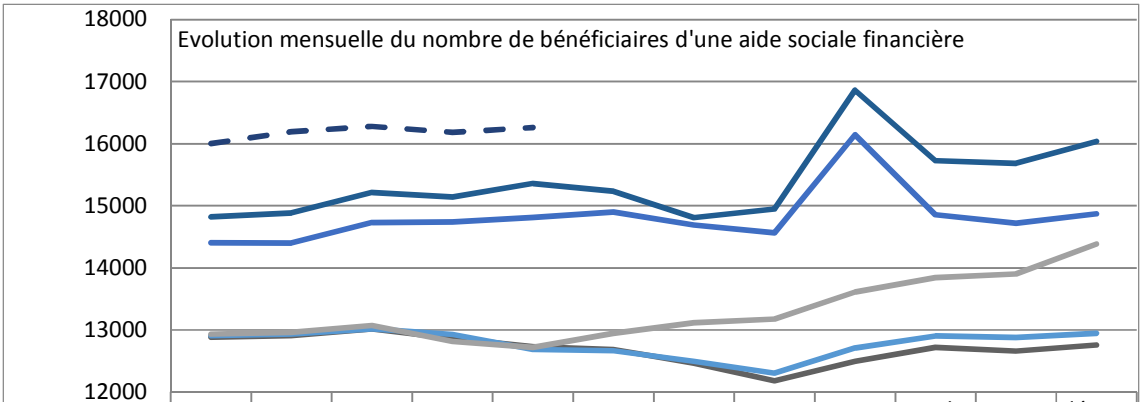
### 1. Données générales

Tous types d'aides confondus, le nombre de personnes aidées par le CPAS de la Ville de Bruxelles a doublé en 15 ans. Quelques variations baissières avaient été observées entre 2011 et 2014. Entre 2014 et 2016, le nombre de personnes aidées avait à nouveau augmenté de 10%. Entre 2016 et 2018, ce nombre passait de 25.400 à 25.240 individus, ce qui représentait une légère diminution de -0,6%. Quant à l'année 2019, elle fut marquée par une nouvelle augmentation avec 26.268 individus aidés (+4%).




La tendance haussière amorcée en 2019 s'est poursuivie en 2020, 2021 et 2022, avec cette fois en toile de fond la crise sanitaire, la crise énergétique et l'impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur les indicateurs macroéconomiques. Les demandes

d'aide énergie enregistrent des taux de croissance importants depuis cette période : 18% entre 2020 et 2021 et 90% entre 2021 et 2022.




| | janvier | février | mars | avril | mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2018 | 12881 | 12908 | 13019 | 12863 | 12727 | 12684 | 12465 | 12182 | 12498 | 12718 | 12660 | 12759 |
| 2019 | 12908 | 12938 | 13018 | 12925 | 12687 | 12667 | 12497 | 12305 | 12708 | 12904 | 12880 | 12948 |
| 2020 | 12932 | 12960 | 13074 | 12815 | 12719 | 12947 | 13118 | 13172 | 13612 | 13841 | 13899 | 14385 |
| 2021 | 14403 | 14401 | 14728 | 14739 | 14810 | 14899 | 14692 | 14563 | 16145 | 14855 | 14718 | 14868 |
| 2022 | 14824 | 14884 | 15212 | 15142 | 15360 | 15234 | 14810 | 14946 | 16863 | 15730 | 15686 | 16039 |
| 2023 | 16003 | 16192 | 16279 | 16184 | 16261 | | | | | | | |

On observe entre 2020 et 2021 une croissance de 10,05% du nombre de bénéficiaires d'une aide, financière ou non financière. Entre 2021 et 2022, la croissance se poursuit avec un taux enregistré de 6,52%.

On enregistrait en 2019, 26.268 personnes aidées et 31.840 personnes en 2022, soit un taux de croissance de 21%.

**Les cinq premiers mois de 2023 indiquent une poursuite de la croissance.**

L'aide sociale financière ne cesse ainsi d'augmenter depuis la crise sanitaire que l'on situe en février 2020, avec un détachement très net des courbes annuelles dès le mois juin 2020. On observait en outre une accélération de la croissance au cours du dernier trimestre 2022. On enregistrait à cette époque un taux de croissance de près de 8% entre décembre 2022 et décembre 2021 et un taux de croissance moyen de 4% entre 2021 et 2022. Ce constat donne hélas tort aux espoirs que nous avions formulés à l'occasion de l'élaboration du rapport annuel de 2021 et dans lequel nous notions : « *La tendance au cours du dernier trimestre 2021 indique une stabilisation avec une moyenne de 14.790 bénéficiaires* »[1]. La prévision que nous avions faite quelques mois plus tard dans le cadre de la note de politique générale 2023 était plus juste : « *Les deux premiers mois de 2022 laissaient quant à eux entrevoir une stabilisation que l'on pensait pouvoir mettre en lien avec les prévisions de sortie de crise. Mais le mois de mars 2022 a renoué avec la tendance haussière, avec cette fois en toile de fond l'invasion de l'Ukraine par les forces russes et la crise énergétique. A écart d'un an, le*

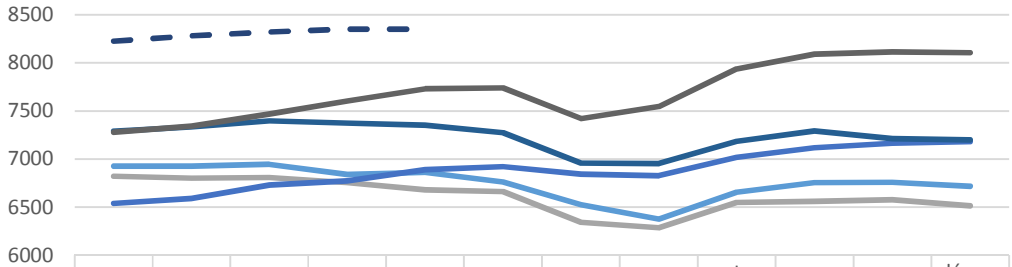
[1] Rapport Annuel 2021. Cpas de la Ville de Bruxelles, page 2.

*mois de juin 2022 enregistrait à nouveau une hausse de 1,8% par rapport à juin 2021* »[2]. On peut établir que l'impact des crises s'élevait en 2022 à 20% de croissance si l'on compare la moyenne de 2022 (on going) et la moyenne de 2019, période qui précède la crise (ex ante).

Et l'actualisation des chiffres jusqu'au mois de mai 2023 confirme la tendance haussière : si l'on compare la moyenne des cinq premiers mois de 2023 avec les cinq premiers mois de 2022, on enregistre une nouvelle hausse de 7,3%.

**En matière d'octroi du revenu d'intégration ou de son équivalent (RI/ERI), après avoir marqué une courte pause au premier trimestre 2022, la tendance haussière se réenclenche dès le mois d'avril 2022.**

Graphique 3: évolution mensuelle du nombre de bénéficiaires du RI/ERI




| | janvier | février | mars | avril | mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2018 | 6926 | 6926 | 6945 | 6838 | 6860 | 6762 | 6526 | 6376 | 6655 | 6756 | 6758 | 6718 |
| 2019 | 6821 | 6803 | 6807 | 6755 | 6680 | 6662 | 6343 | 6285 | 6547 | 6560 | 6578 | 6514 |
| 2020 | 6.539 | 6.589 | 6729 | 6774 | 6889 | 6919 | 6841 | 6827 | 7019 | 7117 | 7164 | 7181 |
| 2021 | 7289 | 7334 | 7397 | 7375 | 7351 | 7273 | 6959 | 6953 | 7183 | 7293 | 7210 | 7199 |
| 2022 | 7278 | 7344 | 7468 | 7603 | 7732 | 7740 | 7421 | 7547 | 7937 | 8090 | 8115 | 8107 |
| 2023 | 8226 | 8282 | 8321 | 8349 | 8350 | | | | | | | |

(*) Revenu d'intégration ou équivalent au revenu d'intégration (RI/ERI). Ne sont pas comptées les mises à l'emploi et les primes d'installation.

Entre 2019 et 2022, le taux de croissance s'élève à 16,42%, ce qui donne un aperçu de l'impact des crises sur l'évolution du nombre de bénéficiaires du RI/ERI.

Les améliorations observées en matière d'emploi au dernier trimestre 2021 ne nous avaient pas permis de nous dégager de ce scénario haussier.

| | Région de Bruxelles-Capitale | Ville de Bruxelles |
|---|---|---|
| Septembre 2021 | -2,86% | -3,91% |
| Octobre 2021 | -0,57% | -1,08% |
| novembre 2021 | -2,26% | -2,60% |

[2] Note de politique générale 2023 – CPAS de la Ville de Bruxelles, p3.

Les embellies économiques n'allaient pas profiter aux plus précaires. L'Institut bruxellois de statistique (IBSA)[3] imputait la baisse du nombre de demandeurs d'emploi inoccupés (DEI) aux facteurs suivants :

- ✓ Une relance de l'économie en sortie de confinement impliquant un plus grand besoin de main d'œuvre.
- ✓ La reprise des formations destinées aux DEI[4].
- ✓ L'accompagnement des DEI en présentiel et la radiation des DEI absents.
- ✓ Une baisse du nombre d'inscriptions parmi les jeunes diplômés.
- ✓ La poursuite des mesures de soutien aux entreprises jusque décembre 2021.

En effet, les chiffres de l'action sociale demeurent toujours en retrait par rapport aux chiffres macroéconomiques. Les publics aidés par le CPAS sont globalement moins qualifiés et bénéficient moins rapidement des embellies économiques. La prudence face à ces chiffres s'est avérée nécessaire.

Par ailleurs, à l'époque au cours de laquelle nous élaborions le rapport annuel 2021, la crise russo-ukrainienne montrait ses premiers effets avec déjà 42.229[5] personnes bénéficiant d'une attestation de protection temporaire (PT) leur permettant de s'établir sur le territoire belge et d'ouvrir des droits tels que l'équivalent au revenu d'intégration (ERI). Entre février et mars 2022, nous relevions que le nombre de bénéficiaires de l'ERI passait de 783[6] à 882 individus, soit une augmentation de 13%.

En décembre 2022, le nombre total de bénéficiaires de la protection temporaire passait à 63.356 personnes. C'est donc essentiellement au cours du mois de mars et avril que la demande de PT s'est fait ressentir de la sorte (26.507 en mars, 11.035 en avril). Le nombre de PT diminue mois après mois.

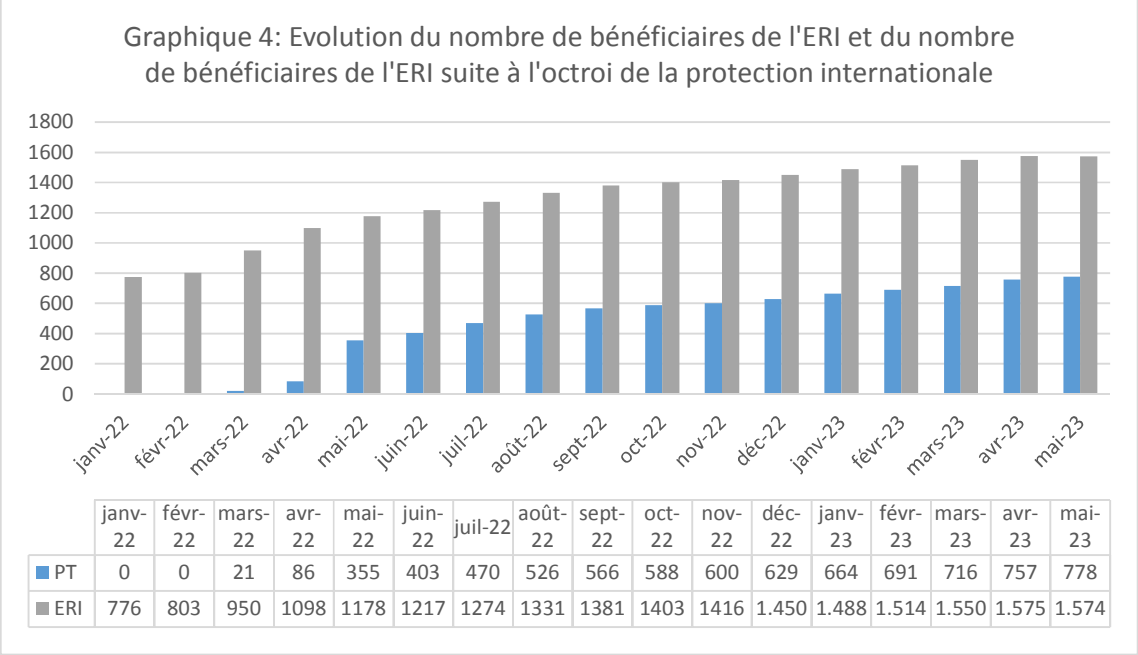
[3] Source :<https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/IBSA-Barometre-conjoncturel-automne2021-FR.pdf>
[4] Le DEI en formation ne sont plus comptabilisés comme tels.
[5] <https://dofi.ibz.be/fr/themes/figures/protection-temporaire>
[6] Rapport annuel 2021.

Personnes qui ont reçu une attestation, par mois, en 2022 et 2023[7]

| Mois | 2022-2023 |
|---|---|
| janv-22 | - |
| févr-22 | - |
| mars-22 | 26.507 |
| avr-22 | 11.035 |
| mai-22 | 7.278 |
| juin-22 | 4.325 |
| juil-22 | 3.156 |
| août-22 | 3.106 |
| sept-22 | 2.202 |
| oct-22 | 2.094 |
| nov-22 | 1.918 |
| déc-22 | 1.735 |
| **Total 2022** | **63.356** |
| janv-23 | 1.561 |
| févr-23 | 1.469 |
| mars-23 | 1.367 |
| avr-23 | 1.307 |
| mai-23 | 1.180 |
| juin-23 | 1.292 |
| juil-23 | 1.372 |
| **Total 2023** | **9.548** |

[7] Source : <https://dofi.ibz.be/fr/themes/figures/protection-temporaire, mai 2023>, consulté en ligne le 14/05/2023 et <https://dofi.ibz.be/fr/figures/protection-temporaire>, consulté en ligne le 07/09/2023.

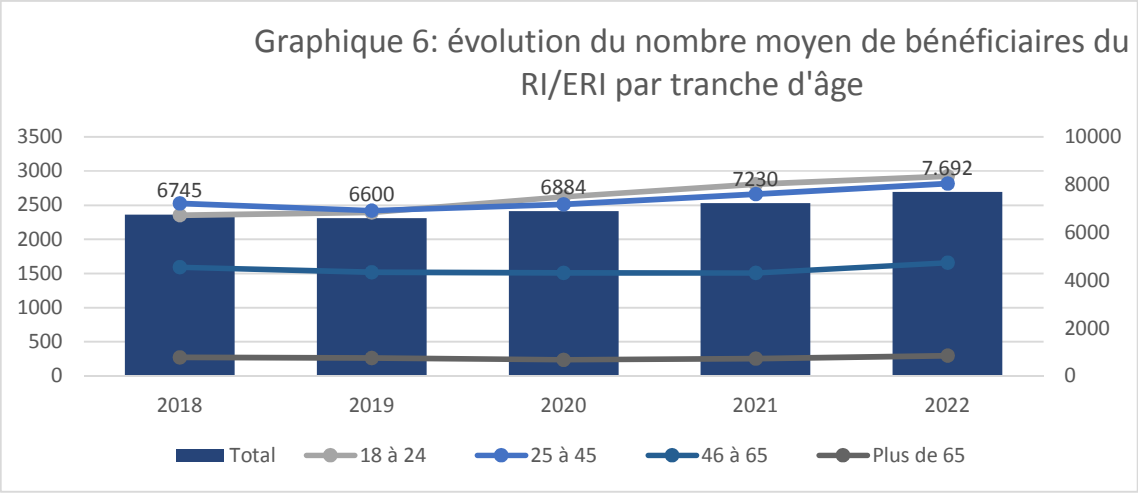
**En mai 2023, la hausse du nombre d'ERI et de bénéficiaires de la protection temporaire a continué sa progression :**




| | janv-22 | févr-22 | mars-22 | avr-22 | mai-22 | juin-22 | juil-22 | août-22 | sept-22 | oct-22 | nov-22 | déc-22 | janv-23 | févr-23 | mars-23 | avr-23 | mai-23 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PT | 0 | 0 | 21 | 86 | 355 | 403 | 470 | 526 | 566 | 588 | 600 | 629 | 664 | 691 | 716 | 757 | 778 |
| ERI | 776 | 803 | 950 | 1098 | 1178 | 1217 | 1274 | 1331 | 1381 | 1403 | 1416 | 1.450 | 1.488 | 1.514 | 1.550 | 1.575 | 1.574 |

**Le taux de croissance de la population ERI passe à 103% entre janvier 2022 et mai 2023**.

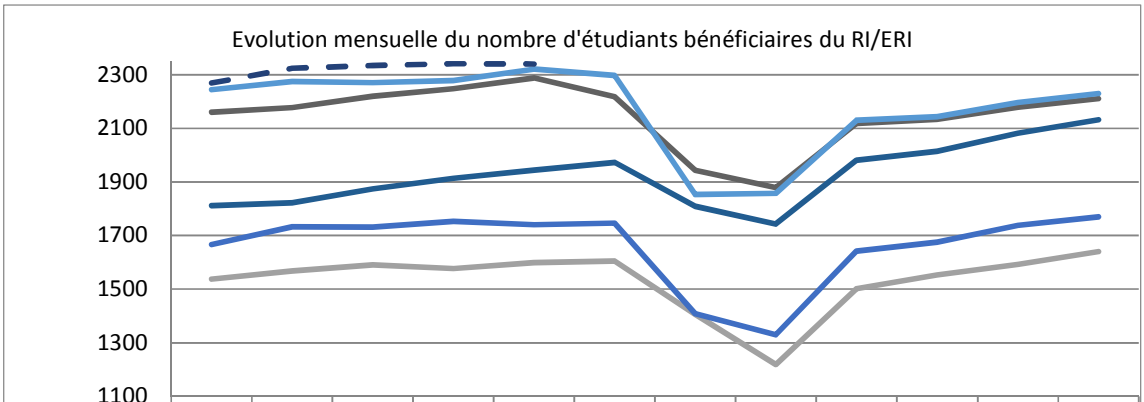
**La crise s'est accompagnée d'un rajeunissement de la population**




Entre 2019 et 2020, le part des bénéficiaires d'un RI/ERI de 18-24 ans passe de 36% à 38%. Les premiers mois de 2023 confirment cette tendance.

Le rajeunissement du public trouve sa cause principale dans l'augmentation continue d'étudiants parmi les bénéficiaires du RI/ERI.

## Une augmentation continue du nombre d'étudiants aidés



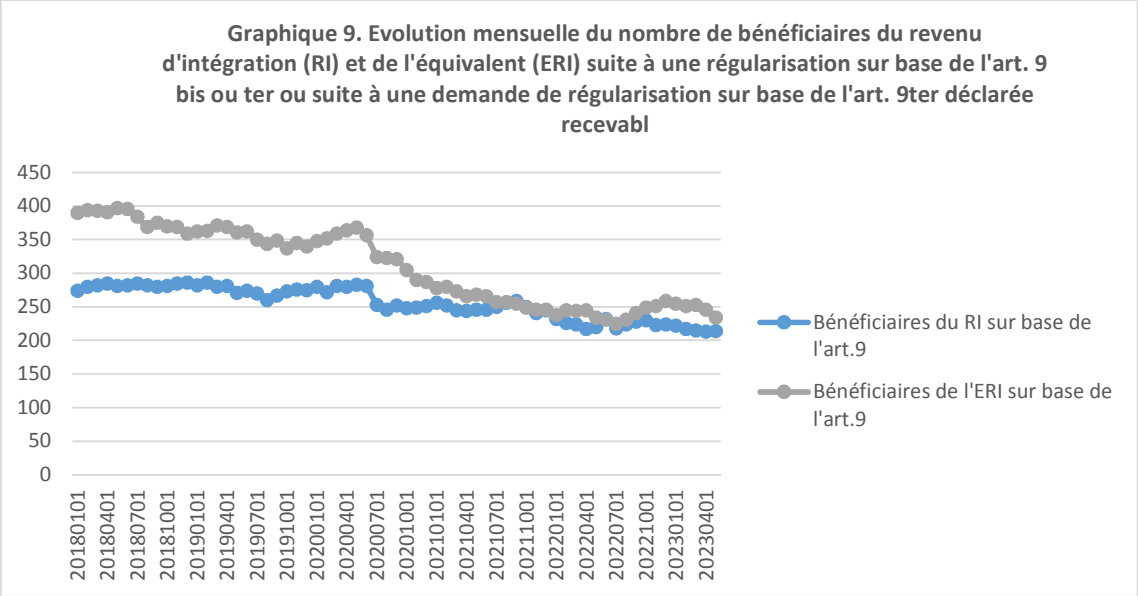

| | janvier | février | mars | avril | mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2018 | 1538 | 1568 | 1590 | 1577 | 1599 | 1605 | 1406 | 1219 | 1502 | 1553 | 1593 | 1640 |
| 2019 | 1667 | 1733 | 1732 | 1753 | 1741 | 1746 | 1409 | 1330 | 1642 | 1676 | 1738 | 1770 |
| 2020 | 1811 | 1823 | 1874 | 1913 | 1944 | 1973 | 1809 | 1743 | 1981 | 2015 | 2082 | 2132 |
| 2021 | 2160 | 2177 | 2220 | 2248 | 2288 | 2218 | 1944 | 1879 | 2118 | 2133 | 2180 | 2211 |
| 2022 | 2.245 | 2.275 | 2.270 | 2.278 | 2.321 | 2.297 | 1.853 | 1.857 | 2.130 | 2.144 | 2.196 | 2.230 |
| 2023 | 2.269 | 2.324 | 2.334 | 2.341 | 2.340 | | | | | | | |

La croissance du nombre d'étudiants aidés s'est poursuivie en 2022 mais plus modérément que les années précédentes. On est passé en effet d'un taux de croissance de 15% entre 2019 et 2020, 12% entre 2020 et 2021 et 1,24% entre 2021 et 2022 (2.174 étudiants). Les premiers mois de 2023 indiquent une poursuite modérée de la croissance. On passe d'une moyenne de **2.278** étudiants au cours des cinq premiers mois de 2022 à **2.322** étudiants au cours des cinq premiers mois de 2023, soit une croissance de près de 2%.

**La population bénéficiaire d'un RI/ERI en 2022 ainsi qu'au cours des cinq premiers mois de 2023 se caractérise par :**

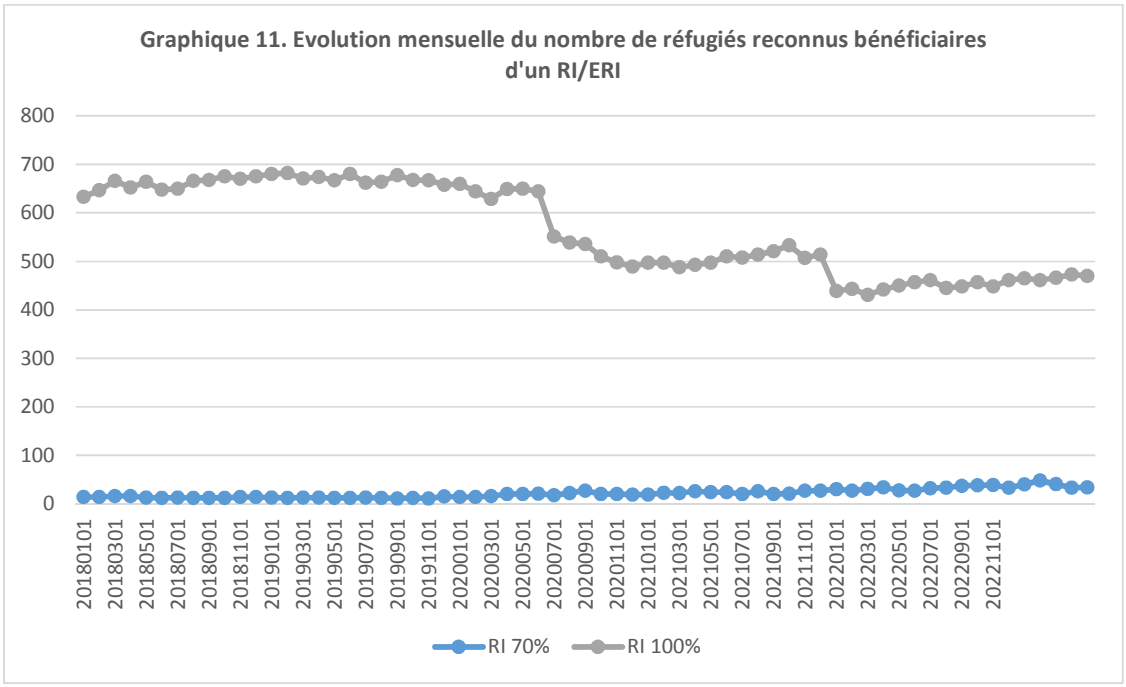
- ✓ Une augmentation du nombre d'étudiants parmi les bénéficiaires du RI/ERI.
- ✓ Une baisse du nombre de bénéficiaires du RI/ERI suite à une régularisation de séjour.
- ✓ Une baisse du nombre de réfugiés reconnus.
- ✓ Une baisse du nombre de bénéficiaires de la protection subsidiaire.
- ✓ Une hausse des ressortissants d'un pays de l'Union Européenne au cours des cinq premiers mois de 2023.
- ✓ Une tendance à hausse en matière de sans-abrisme.

## Baisse du nombre de bénéficiaires d'un RI/ERI suite à une régularisation




En 2022, la baisse du nombre de personnes dont le titre de séjour a été régularisé se poursuit parmi les bénéficiaires du RI/ERI, passant d'une moyenne de 511 bénéficiaires en 2021 à 480 en 2022. La part de bénéficiaires du RI/ERI suite à une régularisation représente 6% des bénéficiaires d'un RI/ERI en 2022, contre 10% en 2018.

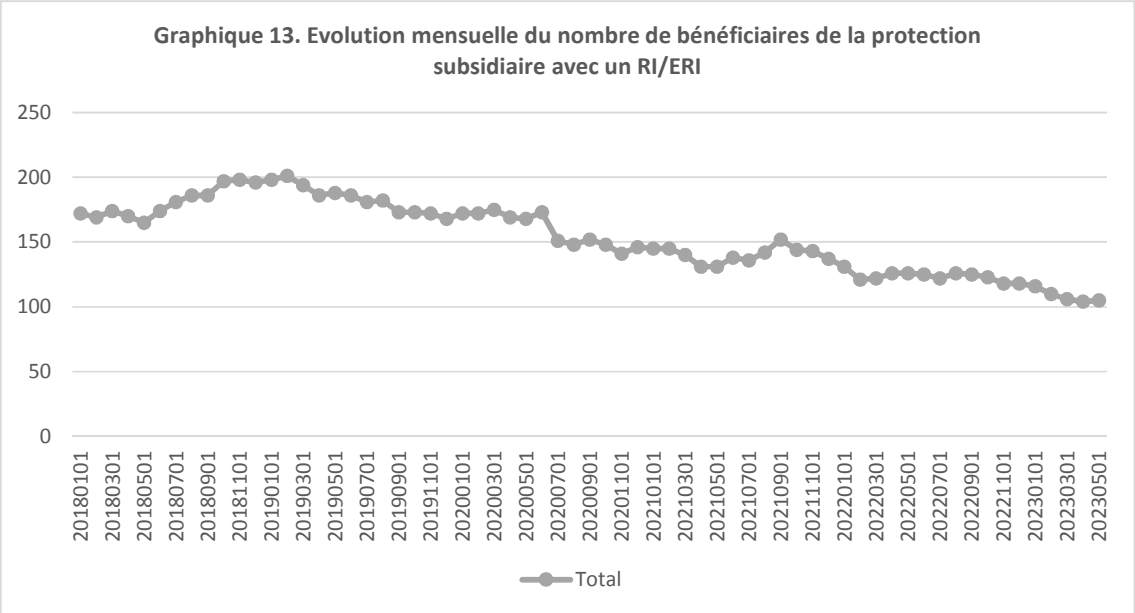
## Baisse du nombre de réfugiés parmi les bénéficiaires du RI/ERI



En 2022, la baisse du nombre de réfugiés se poursuit parmi les bénéficiaires du RI/ERI, passant d'une moyenne de 530 bénéficiaires en 2021 à 481 en 2022. La part de réfugiés parmi les bénéficiaires du RI/ERI poursuit sa descente passant d'un rapport de 10% en 2018 à 6% en 2022.

En 2020, le nombre de personnes ayant introduit une demande de protection internationale en Belgique (1ère demande ou demandes multiples) affichait un recul de 40% par rapport à 2019. En 2021, on enregistrait une progression de 54% par rapport à 2020 mais une baisse de 6% par rapport aux niveaux de 2019. En 2022, la progression se poursuit avec un taux de croissance de 42% par rapport à 2021 et de 118% par rapport à 2019[8].

**Baisse du nombre de bénéficiaires de la protection subsidiaire parmi les bénéficiaires du RI/ERI**

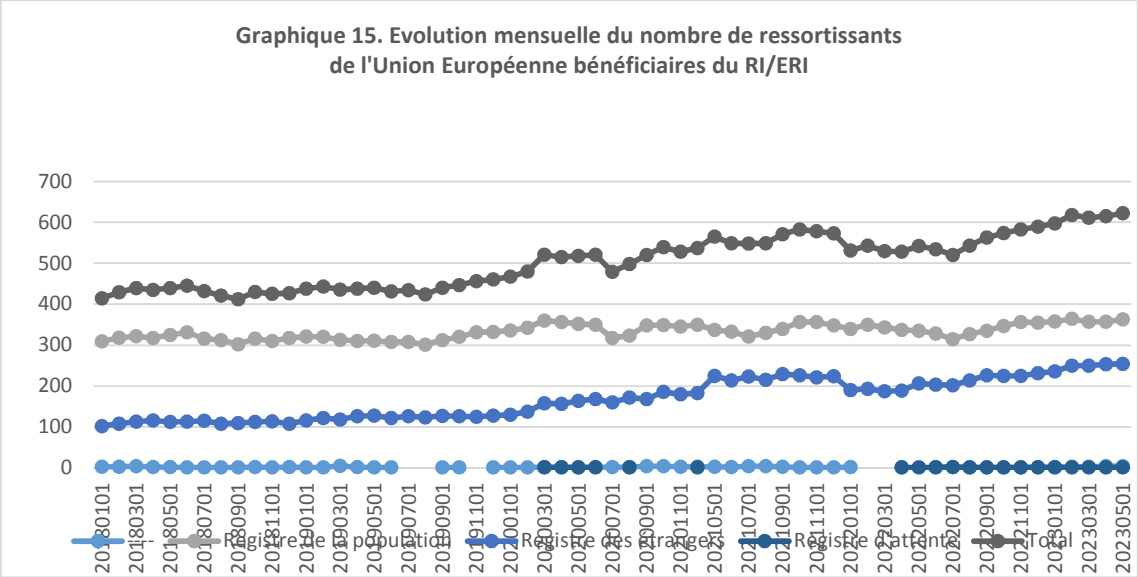



Suite à un changement de la législation, les bénéficiaires de la protection subsidiaire qui percevaient auparavant un équivalent du revenu d'intégration ouvrent désormais un droit au revenu d'intégration (entrée en vigueur le 1er décembre 2016).

La baisse se poursuit ainsi, avec un nouveau recul de 11% par rapport à 2021. En 2020, les bénéficiaires de la protection subsidiaire représentent 1,60% du contingent de bénéficiaires du RI/ERI contre 1,92% en 2021. Les premiers mois de 2023 indiquent poursuite modérée de la baisse.

[8] Source : publications statistiques nationales du SPF Intérieur – Office des Etrangers <https://dofi.ibz.be/fr/themes/figures/international-protection/statistiques-nationales>, consulté en ligne le 22/05/2023.

## Hausse du nombre de ressortissants de l'UE parmi les bénéficiaires du RI/ERI




La hausse du nombre de ressortissants UE s'est stoppée en 2022, passant de 561 personnes aidées en 2021 à 548 en 2022.

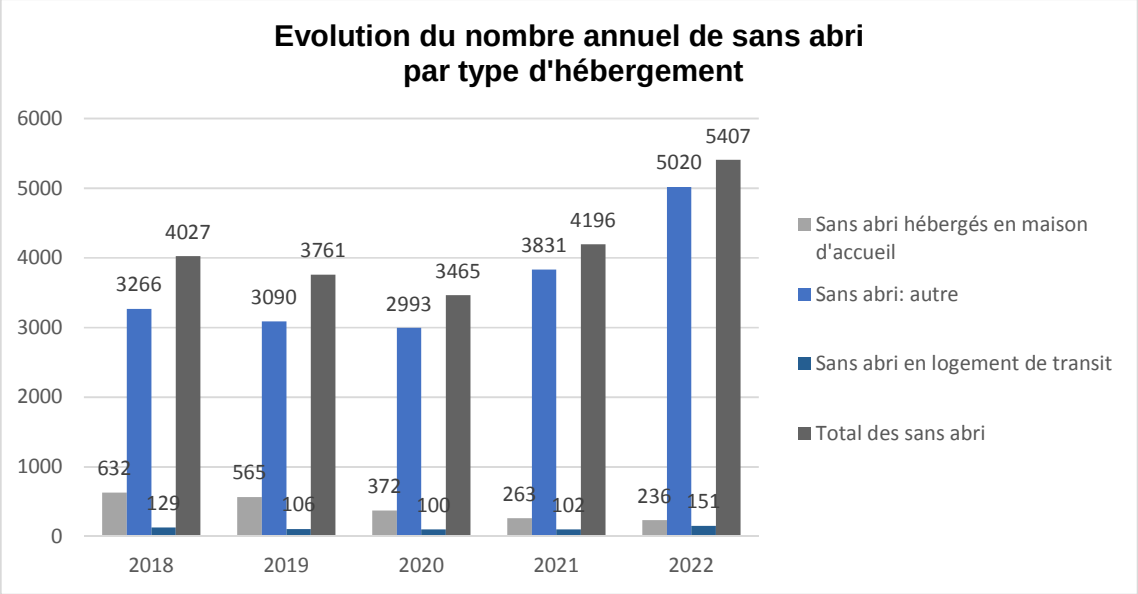
En 2022, les ressortissants de l'Union Européenne représentent 7,12% du contingent de bénéficiaires du RI/ERI contre 7,76**%** en 2021.

Les chiffres des cinq premiers mois de 2023 renouent avec la tendance haussière la moyenne passant durant cette période à 613 bénéficiaires.

## Une augmentation du nombre de sans-abri

Au CPAS de la Ville de Bruxelles, le dénombrement du sans-abrisme est établi sur base d'un relevé de données administratives. On dénombre tout d'abord les personnes aidées et hébergées en maison d'accueil ainsi que les personnes hébergées au sein d'un logement de transit au cours de l'année.

On dénombre et on compile ensuite les personnes bénéficiant d'une adresse de référence ainsi que les personnes aidées dont la résidence est établie en rue. Cette compilation est référencée sous la rubrique « Autre ». Les quatre listes sont ensuite consolidées et permettent un dernier décompte.




Après avoir connu une période de stabilisation entre 2014 et 2015, on observait à partir de 2016 une nouvelle augmentation de 45%. Entre 2021 et 2022, on observe une hausse globale de 29% qui se décline comme ceci :

- ✓ Une baisse du nombre de personnes résidant en maison d'accueil (-10%). Il s'agit de la deuxième baisse consécutive. En 2021, la baisse s'expliquait par la diminution du nombre de places ouvertes en raison de la crise sanitaire ainsi que par une moindre rotation des publics en raison des dernières mesures de confinement menées en 2021.
- ✓ Une hausse du nombre de bénéficiaires d'un logement de transit (+48%) qui est à relativiser : en effet, le nombre de personnes ayant bénéficié d'un logement est en hausse mais le nombre de ménages (55 ménages) est quant à lui en baisse puisque l'on dénombrait en 2021, 104 ménages différents.
- ✓ Une augmentation du nombre de personnes résidant en rue et bénéficiant d'une adresse de référence (rubrique « Autre »). Il est à noter que d'une part, les process de gestion des adresses de référence ont été revus en 2019, permettant un meilleur décompte des personnes, mais que d'autre part, le dénombrement des personnes aidées et résidant en rue demeure approximatif.

Malgré les limites du décompte du sans-abrisme au sein du CPAS de la Ville de Bruxelles, la tendance à la hausse se confirme.

Retenons quelques faits saillants : en 2022, la part de femmes concernées par une situation de sans-abrisme s'élevait à 22%, la part d'enfants s'élève à 12% et enfin, la part d'aînés (65+) s'élevait à 3%. On dénombrait en outre 42 jeunes adultes hébergés via le projet HIT 18-25 ans. Les personnes vivant en rue sont majoritairement aidées via l'aide médicale urgente. Elle représente 60% de l'effectif.

Toujours en matière de mal-logement, la revue scientifique Brussels Studies publiait en février 2023 une étude menée conjointement par l'IGEAT (ULB) et Cosmopolis

(VUB)[9]. D'après les résultats de cette étude, 3.908 décisions d'expulsion ont été prises en Justice de Paix sur l'année 2018, ce qui représenterait environ 80% des demandes introduites par un bailleur. Sur 3.908 décisions, environ 600 auraient été exécutées par les forces de l'ordre. Dans 80% des cas, les décisions sont motivées par des arriérés de loyers dont le montant médian s'élève à 2.900 euros. D'après une étude menée par la Fondation Abbé Pierre[10], en France, un ménage sur trois n'a toujours pas retrouvé de logement dans l'intervalle un an-trois ans après l'expulsion. Le CPAS de la Ville de Bruxelles a quant à lui réceptionné pas moins de 1.115 courriers au cours de l'année 2022[11].

On peut répertorier ces courriers comme suit :

- ✓ 65% concernent des requêtes.
- ✓ 4% concernent des citations.
- ✓ 8% concernent des significations de Jugement.
- ✓ 18% concernent des jugements.
- ✓ 6% concernent des expulsions effectives.
- ✓ 5% concernent des baux commerciaux, garages, etc.

La statistique développée en matière de sans-abrisme parmi les bénéficiaires d'une aide du CPAS de la Ville de Bruxelles constitue un enjeu important et la méthode de dénombrement par le CPAS de la Ville de Bruxelles est en cours d'analyse. La participation du CPAS de la Ville de Bruxelles au volet qualitatif du septième dénombrement effectué par Bruss'help en novembre 2022 constitue un des jalons de ce processus. Dans l'attente, les relevés effectués au cours des années précédentes et les constats relayés par le terrain confirment l'existence d'un problème social majeur qui nécessitera à l'avenir une prise en charge de plus grande ampleur et qui intègrera davantage les connaissances élaborées lors de rencontres entre chercheurs et travailleurs sociaux.

[9] Pernelle Godart, Eva Swyngedouw, Mathieu Van Criekingen et Bas van Heur, « Les expulsions de logement à Bruxelles : combien, qui et où ? », Brussels Studies [En ligne], Collection générale, n° 176, mis en ligne le 12 février 2023, consulté le 12 février 2023. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/6434>; DOI : <https://doi.org/10.4000/brussels.6434>

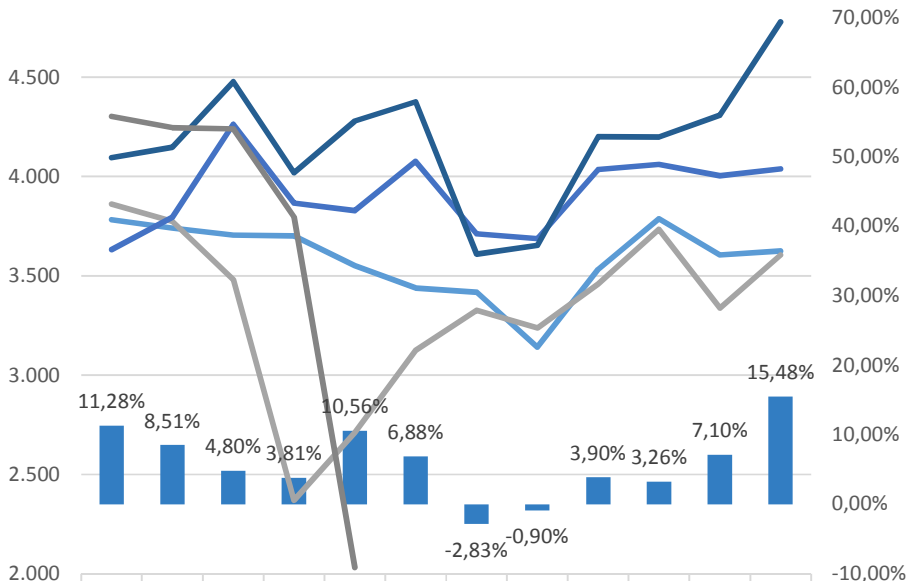
[10] Fondation Abbé Pierre( mars 2022). Que deviennent les ménages expulsés de leur logement ? Des trajectoires de vie fragilisées.

[11] Bilan de service logement. CPAS de la Ville de Bruxelles. 2022.

## 2. L'évolution des aides non barémiques[12]

### Evolution de la facturation des soins médicaux

**Graphique 18: Evolution mensuelle du nombre de bénéficiaires d'une prestation de soins**




| | janvier | février | mars | avril | mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2022-2021_Ecart 1 an_% | 11,28% | 8,51% | 4,80% | 3,81% | 10,56% | 6,88% | -2,83% | -0,90% | 3,90% | 3,26% | 7,10% | 15,48% |
| 2019 | 3.782 | 3.740 | 3.706 | 3.701 | 3.551 | 3.439 | 3.418 | 3.141 | 3.533 | 3.787 | 3.606 | 3.625 |
| 2020 | 3.861 | 3.775 | 3.481 | 2.370 | 2.711 | 3.126 | 3.327 | 3.237 | 3.458 | 3.734 | 3.338 | 3.605 |
| 2021 | 3.632 | 3.795 | 4.263 | 3.866 | 3.828 | 4.076 | 3.711 | 3.687 | 4.036 | 4.062 | 4.004 | 4.039 |
| 2022 | 4.094 | 4.148 | 4.478 | 4.019 | 4.280 | 4.377 | 3.609 | 3.654 | 4.200 | 4.199 | 4.310 | 4.779 |
| 2023 | 4.303 | 4.246 | 4.240 | 3.797 | 2.031 | | | | | | | |

La période de report massif de soins que nous avions connue au cours du premier lockdown en 2020 avait fait place à un rattrapage de la croissance en 2021 et fait place à une stabilisation en 2022.

Pour rappel, la première vague de la Covid-19 (avril 2020) avait entraîné un report important de soins : seulement 56% des prestations chirurgicales essentielles et 6% de prestations non essentielles avaient été effectuées. Après la deuxième vague, un mouvement de rattrapage avait été observé. En effet, 118% des prestations essentielles et 127% des prestations non essentielles avaient été effectuées entre décembre 2020 et mars 2021[13].

Cela a également été observé au niveau de la facturation des soins médicaux au sein du CPAS de la Ville de Bruxelles. A écart d'un an, le mois d'avril 2020 avait enregistré une baisse de 36% par rapport à avril 2020. Quant à 2021, l'année marque un retour,

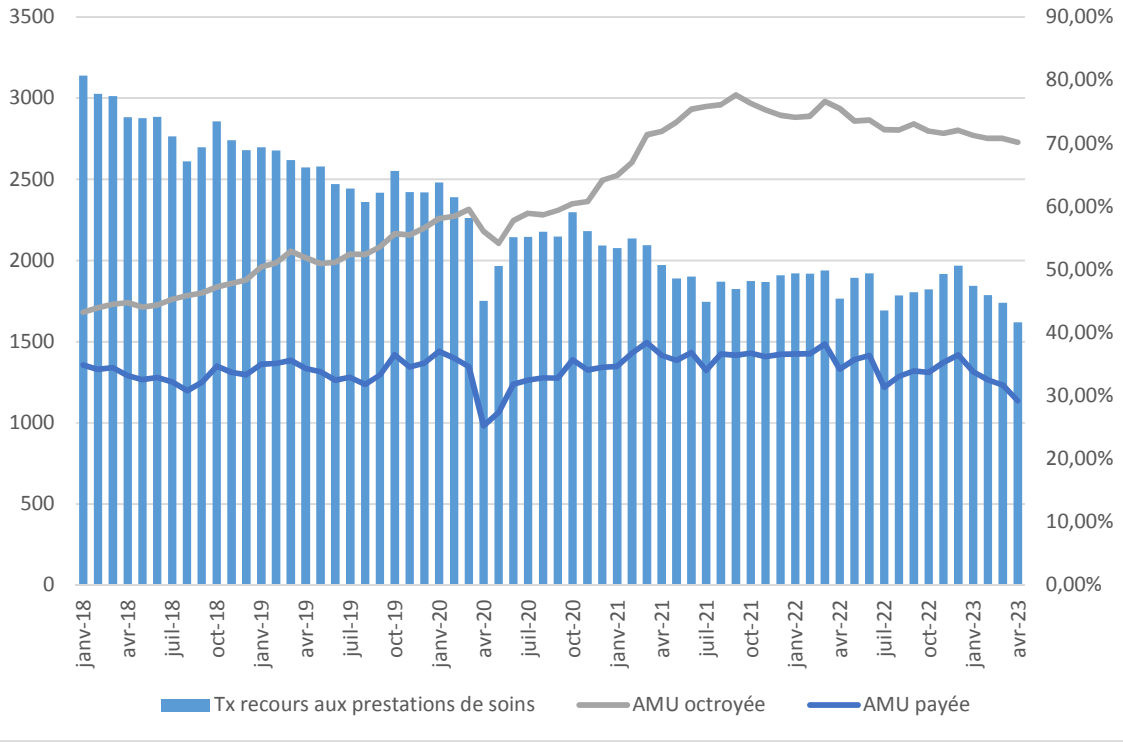
[12] Aides supplémentaires soit au E/RI soit au revenu de la personne
[13] Source : <https://www.inami.fgov.be/fr/nouvelles/Pages/covid19-estimation-soins-non-effectues-hopitaux-1re-2e-3e-vagues.aspx>

puis un dépassement des chiffres d'avant la crise sanitaire de 2020. En 2022, le nombre moyen de bénéficiaires d'une prestation de soins passe à 4.179 personnes, soit un taux de croissance de près de 7%. Les chiffres des cinq premiers mois de 2023 n'étant pas encore stabilisés, aucune conclusion ne peut être apportée à ce stade.

**L'aide médicale urgente**

La courbe des aides médicales urgentes a connu en début de crise sanitaire une baisse en mensuel, laquelle a engendré un ralentissement de sa croissance qui est toutefois restée positive tout au long de la crise. On a ainsi enregistré une progression moyenne de 12% en 2020 et de 25% en 2021.

Graphique 19: Evolution mensuelle du nombre de bénéficiaires de l'AMU: couverture AMU, prise en charge des soins et données SPP-IS

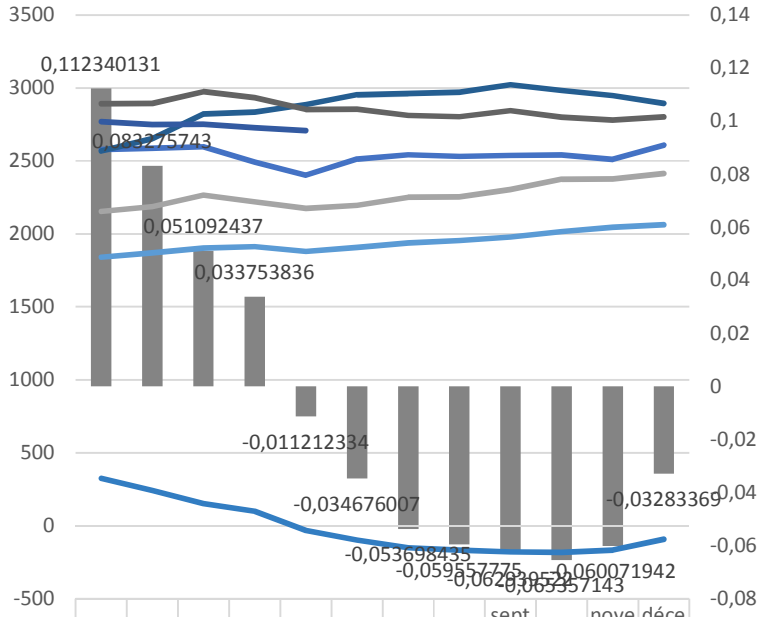



En 2021, on observait un nouveau phénomène : une augmentation du nombre de personnes couvertes par une attestation de prise en charge et baisse du nombre de personnes ayant réellement recours à cette attestation. Nous avions ainsi identifié en 2021 que le taux moyen de recours à une attestation de prise en charge octroyée passait de 65% en 2019 à 56% en 2020, 50% en 2021.

La poursuite de la progression du nombre de bénéficiaires d'une attestation de prise en charge traduit une amélioration du non-recours chez les publics les plus fragilisés. En d'autres termes, une meilleure proportion de personnes sans titre de séjour valable bénéficieraient de l'attestation de prise en charge, sans toutefois y recourir. L'attestation de prise en charge jouerait un rôle préventif. En cas de besoin, ces personnes déjà couvertes pourraient consulter sans difficultés. Avec

toutefois une légère diminution de l'AMU en 2022 (-0,73%), le taux de recours passe enfin à 48%.

**Graphique 20: Evolution mensuelle du nombre de bénéficiaires de l'aide médicale urgente (AMU)**




| | janvier | février | mars | avril | mai | juin | juillet | août | septembre | octobre | novembre | décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2022-2021_Ecart 1 an_% | 0,1123 | 0,0838 | 0,0510 | 0,0338 | 0,0110 | 0,0350 | 0,0540 | -0,0600 | -0,0630 | -0,0650 | -0,0600 | -0,0330 |
| 2022-2021_Ecart 1 an_Valeurs | 325 | 241 | 152 | 99 | -32 | -99 | -151 | -167 | -179 | -183 | -167 | -92 |
| AMU_2018 | 1841 | 1870 | 1902 | 1914 | 1880 | 1908 | 1938 | 1955 | 1979 | 2017 | 2046 | 2063 |
| AMU_2019 | 2154 | 2187 | 2265 | 2220 | 2176 | 2195 | 2252 | 2254 | 2304 | 2374 | 2378 | 2414 |
| AMU_2020 | 2580 | 2587 | 2597 | 2492 | 2403 | 2514 | 2542 | 2531 | 2537 | 2541 | 2511 | 2609 |
| AMU_2021 | 2568 | 2653 | 2823 | 2834 | 2886 | 2954 | 2963 | 2971 | 3023 | 2983 | 2947 | 2894 |
| AMU_2022 | 2893 | 2894 | 2975 | 2933 | 2854 | 2855 | 2812 | 2804 | 2844 | 2800 | 2780 | 2802 |
| AMU_2023 | 2770 | 2751 | 2752 | 2727 | 2708 | | | | | | | |

Les premiers mois de 2023 indiquent une baisse de 4% par rapport aux cinq premiers mois de 2022. Mais ces chiffres ne sont pas encore stabilisés et aucune conclusion ne peut à ce stade être vérifiée.

## II. L'accueil du public

Passer de 25.240 personnes différentes aidées en 2018 à 31.846 en 2022 signifie une augmentation de 26% du public à accueillir. La tendance à la hausse se poursuit en 2023 avec ± 6% d'augmentation encore par rapport à 2022.

Cette approche quantitative cache par ailleurs un autre phénomène plus difficile à objectiver : la fragilisation d'une partie croissante du public vivant avec un trouble de santé mentale, des addictions et souvent une colère importante face à leurs privations.

Le CPAS, ses assistantes sociales et ses accueillants vivent ces fragilisations de façon aiguë. L'accueil et la communication avec les ayants droit se tendent et exigent une attention prioritaire quels que soient les services concernés, les antennes comme les services spécialisés.

Cette attention prioritaire se traduira en 2024 par des actions très ciblées :

### 1. Le renforcement du cadre des accueillants

Actuellement, chaque antenne sociale dispose de 2 agents d'accueil soit un agent fixe et un agent sous « contrat article 60§7». Par ailleurs, nous maintenons l'équipe de 4 accueillants volants constituée en 2016 visant à mieux répondre à la demande de remplacement des accueillants absents et optimalisant ainsi la stabilisation des équipes d'accueil sur place. Enfin, en dialogue avec la Direction Formation/Emploi, nous cherchons à développer le cadre des agents en emploi d'insertion et à renforcer leur formation. Les intervisions entre agents d'accueil seront renforcées grâce au soutien de la Cellule Prévention et Médiation de Conflits. Dans un contexte de maitrise de l'évolution du cadre, le DAS réallouera un budget afin de créer un véritable « service d'accueil » soutenant la professionnalisation et la qualité de l'accueil.

### 2. La formation des accueillants et des assistantes sociales

Ces formations portent sur la détection et la réponse – souvent en termes d'orientation – des troubles de santé mentale, des addictions, mais aussi des violences auxquelles sont confrontés les ayants droit, par exemple les violences domestiques liées aux conditions de vie défavorables. Notons par exemple :

- ✓ L'utilisation du guide de repères et de ressources à l'attention des travailleurs du CPAS de la Ville de Bruxelles « Travail social et santé mentale » rédigé par les réseaux Norwest, Hermès+ et Bruxelles-Est à notre demande.
- ✓ Le plan de formation MAYA en collaboration avec la zone de police POLBRU (Bruxelles-Ixelles) permettant de détecter les violences conjugales et d'y apporter une réponse circonstanciée.
- ✓ Le soutien du Service d'Accompagnement Social (SAS) dans l'accompagnement des personnes vivant avec une addiction.

### 3. La gestion des situations d'agressivité

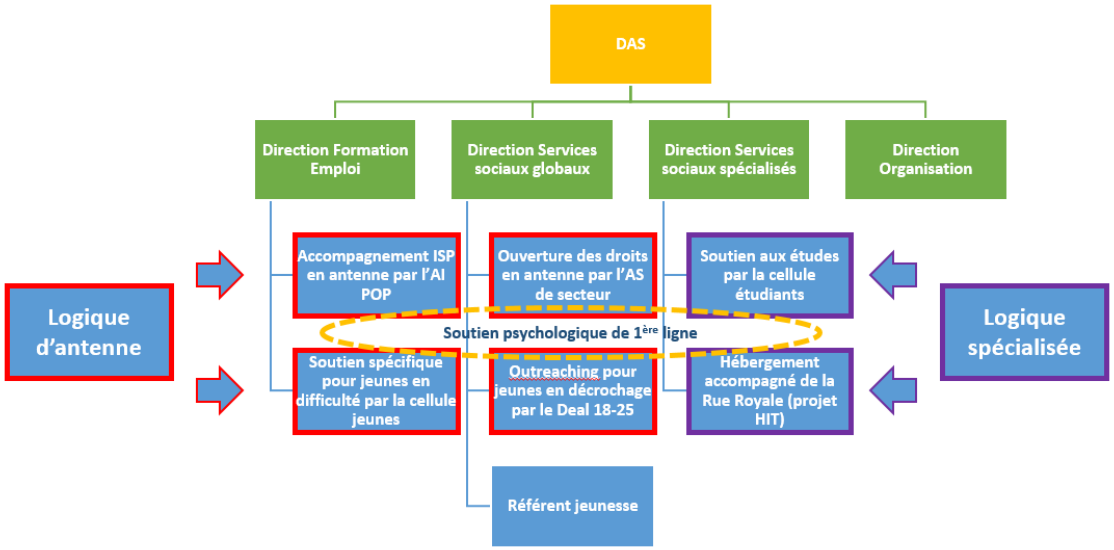
Cette problématique monte en puissance vu que l'ensemble des services en contact avec le public y est régulièrement confronté. Le CPAS parvient à contenir la croissance des situations critiques par un travail de prévention important. Nos agents ont un besoin impératif de se sentir soutenus sur ce volet. Les initiatives prises se poursuivront comme l'entretien de recadrage par le responsable d'antenne avec un ayant droit impliqué dans un incident et la gestion des permanences sur rendez-vous. La Cellule Prévention et Médiation de Conflits (anciennement Cellule Prévention Agressivité), composée de 4 agents éducateurs sous la supervision d'un coordinateur, poursuit son rôle important dans ce cadre : intervention lors de situations de conflit ou de crise aiguë, prévention de comportements agressifs au sein des services sociaux,

mise en place d'un suivi individuel et d'un accompagnement éducatif de l'usager, débriefings individuels ou collectifs, post-incident en faveur des professionnels concernés. L'objectif premier est de tenter de renouer le dialogue avec l'usager qui présente un comportement agressif ou violent, de comprendre les raisons d'un tel comportement et d'ainsi lui permettre de renouer le contact avec son assistant(e) social(e) et donc avec le CPAS. Accueil et prévention de l'agressivité seront traités dans un groupe de travail permanent piloté par la Cellule Prévention et Médiation de Conflits. Les intervisions menées au sein des antennes sociales se poursuivront en vue d'échanger les bonnes pratiques.

## 4. Les jeunes

En 2024, l'ensemble des services destinés aux jeunes 18-25 (et plus largement les jeunes dans un stade de détermination de projet) seront réunis dans un seul et même lieu : le Quai au Bois de Construction 10 dans ladite Maison Hanséatique qui sera rebaptisée « le CP » pour s'adapter au nom que les jeunes donnent au CPAS. L'accueil des jeunes y sera donc complet : l'ouverture des droits, l'orientation et le soutien scolaire, la participation à la vie sociale et culturelle, la santé mentale, l'insertion socioprofessionnelle à travers la formation continue et la mise à l'emploi. Le CPAS de la Ville de Bruxelles vient en aide à 3.500 jeunes 18-25. C'est le public qui est le plus en croissance. Ce public demande une prise en charge globale, rapide et multisectorielle, ce qui justifie la décision de regrouper les services suivants :

- ✓ La Cellule Etudiants (accompagnement des études).
- ✓ Le Deal 18-25 (antenne en outreach pour les jeunes).
- ✓ La Cellule jeunes de la Direction Formation Emploi.
- ✓ Le projet HIT (hébergement de transit pour jeunes adultes à la Rue Royale).
- ✓ Les psychologues de première ligne engagés avec le soutien fédéral.



### 5. Les infrastructures

L'accueil demande certes des compétences et des procédures. Mais il présente aussi des enjeux en termes d'**infrastructures**.

- ✓ Début 2024, l'**antenne NOH** s'établira dans l'ancien commissariat de police de Wimpelberg après d'importants travaux d'aménagement.
- ✓ Un diagnostic de quartier est quasiment finalisé pour le quartier de **Haren** et le renforcement des permanences sociales y sera assuré en 2024 dès que nous aurons trouvé le lieu adéquat.
- ✓ Bien sûr l'installation des services dédiés aux Jeunes dans la Maison Hanséatique Quai au Bois de Construction dont il est question ci-dessus.
- ✓ Dans le cadre du plan d'équipement pluriannuel déjà lancé, l'équipement des antennes en wifi se poursuivra afin notamment d'aider les ayants droit à remplir des formulaires en ligne et à réaliser des démarches administratives dématérialisées et pourtant incontournables dans l'ouverture des droits.
- ✓ Avec le SIPP, nous poursuivrons la supervision des espaces de travail et identifierons les **infrastructures des antennes sociales** qui doivent être améliorées pour créer des postes de travail supplémentaires, pour optimaliser les espaces disponibles tout en améliorant les conditions de travail des travailleurs sociaux dont on sait qu'elles jouent dans l'attractivité vers ces métiers en pénurie.

## III. Le travail social individuel

Depuis plusieurs années, nous cherchons à améliorer la collaboration entre les différents services du CPAS afin que l'ayant droit en bénéficie pleinement et qu'il ne se sente pas perdu dans les arcanes d'une institution qui vivrait pour elle-même. La segmentation du travail social est pourtant nécessaire vu la complexité des matières, des politiques et des procédures.

### 1. Un seul CPAS

Progressivement, le concept de « **Un seul CPAS** » apparaît comme celui qui permettra le mieux d'apporter une réponse opérationnelle aux risques de travail en silo et de perdre les ayants droit dans les transferts de dossiers d'un service à l'autre. Ce concept signifie que l'ayant droit ne doit pas être le porteur des collaborations entre les services. Il n'est pas envoyé de l'antenne vers un service spécialisé et inversement. Voici quelques exemples de déclinaison du concept de « **Un seul CPAS** » :

- ✓ L'intégration entre le Département de la Formation et de l'Emploi et le Département de l'Action sociale dans un nouveau Département de l'Action sociale.
- ✓ La collaboration entre le Service logement et le Service de médiation de dettes sur les dettes locatives.
- ✓ La collaboration entre la Cellule Etudiants et la Cellule formation de la Direction Formation Emploi sur l'orientation des jeunes.
- ✓ L'intégration des services dédiés aux jeunes dans un seul lieu.
- ✓ …

L’essentiel de ce concept porte sur le système institutionnel. Il contient néanmoins un volet relatif au travail individuel : il appartient aux collaborateurs de s’organiser entre eux pour accompagner l’ayant droit de façon fluide plutôt qu’à la découpe. Les méthodes de collaboration seront définies afin d’aider les travailleurs sociaux à collaborer entre eux plus qu’à se renvoyer les ayants droit.

### 2. La réécriture de toutes les notes d’instruction

Le travail de codification des notes d’instruction a été entrepris avec l’aide de Droits Quotidiens au terme d’un marché public. Ce travail devrait permettre aux travailleurs sociaux de disposer, en 2024, de notes d’instructions simplifiées.

Il devrait également permettre d’améliorer la communication avec les ayants droit : les courriers que nous leur adressons seront en effet retravaillés pour être plus lisibles et plus incluants. Le ton actuel est juridique et sec. Il convient d’envoyer des courriers qui alimentent la collaboration et des courriers qui creusent la distance.

Enfin, la recherche d’un outil adapté aux besoins des travailleurs sociaux, se poursuivra en 2024 en vue d’y compiler les différents documents nécessaires au travail social quotidien. Cet outil a pour objectif de remplacer l’actuel vade-mecum devenu inadapté.

### 3. Les budgets de référence

Les **budgets de référence** ont été construits scientifiquement et peuvent permettre d‘octroyer du soutien financier additionnel au Revenu d’intégration avec plus d’équité entre les ayants droit tout en préservant l’enquête sociale individuelle et l’adaptation aux besoins spécifiques.

Ces budgets de référence ont été calculés pour garantir à différents types de familles, se trouvant dans des conditions socio-économiques différentes, un budget permettant de participer pleinement à la vie en société. Compte tenu de la multiplicité des situations familiales et individuelles, un outil – le REDI (REMI en Néerlandais) – a été développé. Il permet aux assistants sociaux de s’adapter à la situation particulière de chaque ayant droit, et de calculer un budget garantissant une vie digne.

Faisant suite aux conclusions positives du groupe de travail mené, l’outil REDI a été intégré dans les pratiques de travail social individuel à partir du second semestre 2023. Les travailleurs sociaux se sont progressivement appropriés ce nouvel outil. Au 30 septembre 2023, 110 ménages bénéficient d’une aide complémentaire mensuelle. **Cette appropriation concerne tous les services** : les antennes, bien sûr, mais aussi les services spécialisés comme le logement et la médiation de dettes, et l’emploi, notamment via l’accompagnement sociale des job coachs.

En 2024, les intervisions collectives organisées au sein des services permettront de mieux intégrer l’outil REDI dans les pratiques de travail. Cela devrait notamment permettre de garantir plus de cohérence et d’équité dans l’octroi des aides qui peuvent être distribuées aux ayants droit. Parallèlement, comme le subside fédéral finançant

ces aides complémentaires mensuelles est ponctuel (2023-2024), il faudra être attentif à la pérennisation ou non de l'approche par budget de référence.

## 4. La formation des agents

La **formation** des nouveaux arrivants et la formation continue des agents se poursuit afin de valoriser les agents, de leur permettre de naviguer sans peine dans la complexité du CPAS et de construire leur mobilité professionnelle.

La fusion des départements de la formation et de l'emploi d'une part, et de l'action sociale d'autre part, permettra d'additionner les forces dans le déploiement des formations et d'assurer un tronc commun de formation des nouveaux arrivants.

Le module d'accueil spécifique au DAS dans le cadre du Welcome Day sera finalisé.

Le programme de formation, qui s'étale sur 4 semaines, constitue un aspect essentiel dans le cadre de l'accueil des travailleurs sociaux engagés. Il est à noter que la formation fait l'objet d'une évaluation permanente en vue de la rendre plus adaptée aux besoins des travailleurs sur le terrain. Depuis 2019, un module sur les personnes sans-abri a été ajouté à la formation de base. En 2024, le module sur le secret professionnel sera revu pour travailler sur les cas limites et sur les enjeux de sécurité collective.

L'organisation de la formation continuée ou approfondie (organisée après la formation de base d'un mois) se poursuivra au cours de l'année 2024. Une attention particulière sera donnée aux différents projets organisés par les différents départements en vue de les expliquer et promouvoir la collaboration entre services et départements. Le CPAS poursuit sur la voie entamée il y a plusieurs années de former l'ensemble de son personnel à 2 ou 3 thématiques spécifiques par an. Pour 2024, les formations seront les suivantes :

- ✓ Détecter et prendre en charge les violences domestiques : 24 sessions de 2 jours seront offertes aux agents du CPAS susceptibles de croiser des victimes de violences intrafamiliales.
- ✓ Détecter et prendre en charge un public présentant des troubles de la santé mentale : nous poursuivrons notre collaboration avec le SMES et avec les 3 antennes du réseau 107, les Services de Santé mentale et les Services Psychiatriques pour personnes à Domicile.
- ✓ Accompagner les personne sans-abri ou en mal logement : travail de groupe sur le projet de Masterplan de Bruss'Help et définition d'une approche spécifique du CPAS.

L'année 2024 sera consacrée à l'élaboration d'un nouveau plan de formation. Celui-ci aura pour objectif de proposer en 2025 une formation plus adaptée aux besoins des nouveaux arrivants et de l'ensemble des travailleurs sociaux en renforçant la dimension pédagogique ainsi que certains contenus portant notamment sur les techniques d'entretien, la sécurité sociale et l'organisation du travail.

## 5. RH, coaching et people management

Afin de soulager les chefs d'antenne et de services par rapport à la surcharge de travail mais également en vue de permettre un meilleur coaching des assistants sociaux, un assistant social chef a été adjoint en 2017 à chacun des chefs d'antenne. **L**e **coaching** des travailleurs sociaux assuré par les adjoints aux chefs d'antenne et de services reste une priorité. Nous veillerons particulièrement à renforcer ce middle management qui est un élément clé dans la qualité du travail social, dans l'équité entre ayants droit et dans la motivation des agents. Pour cela, nous prioriserons dans les recrutements l'existence des cadres « chef d'antenne » et « chef adjoint » dans chaque service.

Un chef adjoint volant est entré en fonction en 2023. Celui-ci poursuivra sa mission en 2024 en assurant les remplacements ou en intervenant dans une équipe qui en présente le besoin.

En étroite collaboration avec le Département des Ressources humaines, le plan d'accompagnement des peoples managers initié en 2022 sera poursuivi avec les différentes équipes sociales.

La moyenne des dossiers par AS de secteur avoisine actuellement 80 dossiers par travailleurs sociaux. Nous poursuivrons les exercices permanents de rééquilibrage de la charge de travail entre les travailleurs sociaux mais également entre les antennes. Un premier effort de pesage de la **charge de travail** sera réalisé pour les expertises sociales.
Ce volet « **recrutement** » est crucial : l'absence d'un collègue, quelle qu'en soit la raison, reporte la charge de travail sur ses pairs et génère des problèmes de cohésion d'équipe. Un gros effort a été réalisé en 2022 pour éviter les postes vides. Cet effort se poursuit de manière permanente, notamment via des recrutements anticipés, via l'identification rapide des agents à potentiel dans les recrutements en CDD et la proposition de CDI à celles et ceux qui donnent satisfaction. Veiller à ce que tous les postes existants soient pourvus est une préoccupation constante ainsi que veiller à ce que chaque antenne dispose – comme prévu depuis 2017 - d'un ou deux RH fixe(s) qui apporte(nt) un renfort aux équipes en place et/ou assure(nt) le remplacement de collègues absents. Avec le Département des Ressources humaines, nous poursuivons le travail entamé en vue de valoriser ces métiers.

Une attention particulière sera également accordée à la stabilité de l'emploi. La transformation lente mais constante des financements du structurel vers des subsides ponctuels fragilise l'emploi et donc l'engagement des travailleurs sociaux. Actuellement, 25% des agents sont en CDD (15%) ou en CDR (10%) alors que la mission du CPAS est structurelle. Les nouveaux engagés sont les principales victimes de ce mécanisme. Un volant de CDD sera maintenu pour assurer les risques de pertes de subsides mais il sera diminué de 15 à 10%.

## 6. Le PIIS

Depuis le 1er novembre 2016, pratiquement chaque bénéficiaire d'un revenu d'intégration signe obligatoirement **un 'projet individualisé d'intégration sociale' (PIIS)** tandis qu'auparavant la conclusion du PIIS était obligatoire uniquement pour les

moins 25 ans bénéficiaires du RI. Le but de la réforme est de soutenir l'intégration sociale et l'insertion professionnelle des bénéficiaires d'un RI, mais aussi de les responsabiliser. Le SPP IS a réalisé une évaluation des pratiques du PIIS et nous participerons avec attention aux travaux sur les nouvelles modalités du PIIS lorsqu'elles seront définies. En attendant, nous chercherons à mobiliser les moyens financiers mis à disposition via le PIIS pour offrir des aides complémentaires aux ayants droit dans l'exécution de leur PIIS.

Nous veillerons à ce que chaque bénéficiaire d'un RI/ERI dispose d'un projet bien défini (emploi, formation, études) sauf si des raisons de santé ou d'équité l'en empêchent. Une analyse biannuelle des dossiers des personnes aidées depuis plus d'un an sera réalisée afin de s'assurer qu'un projet a bien été défini.

De même, l'ouverture du PIIS aux bénéficiaires de la protection temporaire permet de relancer l'accompagnement social des réfugiés ukrainiens. Le travail entamé en septembre octobre de signature d'un PIIS avec 100% des bénéficiaires de la protection temporaire sera poursuivi. Ce travail nécessite la poursuite, sous fonds régionaux (Bruxelles-Logement), du projet ACAL mené en 2023 sous fonds fédéraux (AMIF).

### 7. Les outils informatiques

Le groupe de travail interservices sera créé pour reparamétrer le logiciel de travail social « New Horizon ». Ce GT organisera l'acquisition de modules complémentaires par exemple sur l'accueil du public et sur la médiation de dettes. D'ici fin 2023, un choix de paramétrage doit être réalisé. Parallèlement, le **Workflow social** mis en production en 2021 continuera à être amélioré avec le Service informatique.

## IV. L'information

L'étude commanditée par la Ville et le CPAS l'ULB sur les publics invisibilisés lors de la crise Covid nous a permis de prendre la mesure de l'écart qui existe entre nos services et les publics les plus fragilisés. De même, les diagnostics des Contrats locaux social santé ont pointé une « fatigue » de l'ayant droit à l'égard de l'institution. L'image du CPAS est faible voire négative dans une partie de l'opinion publique. L'expérience de l'accueil est jugée difficile par certains ayants droit. La conditionnalité de l'aide sociale pose questions et diminue l'adhésion pour une partie du public. Progressivement s'est installé un malentendu entre le CPAS et ses bénéficiaires, mais aussi entre le CPAS et les autres acteurs sociaux, singulièrement les associations.

Le CPAS a réuni ses agents, avec d'autres agents de services sociaux de la Ville pour entendre les conclusions de cette étude de l'ULB et voir quelles leçons en tirer sur l'information et la relation avec les ayants droit et les autres acteurs sociaux. De même, des réunions conjointes par quartier, ont été initiées avec la Ville pour mettre les différents services publics locaux au diapason.

Faute de moyens, nous n'avons pas défini de plan de communication avec les ayants droit en 2023. Selon le budget alloué, nous verrons s'il est possible de redéfinir nos modes de communication : les ayants droit se plaignent parfois de ne pas arriver à

nous joindre, de ne pas recevoir de réponse, de devoir redonner des informations qu'ils ont pourtant déjà données. Un plan de communication permettrait de clarifier les contacts et de les sécuriser. Il ne s'agit évidemment pas de multiplier les affiches et les spots publicitaires mais plutôt de sécuriser la relation entre l'ayant droit et l'institution, et entre l'institution et ses partenaires d'action sociale.

L'année 2024 pourrait donc être mise à profit pour définir un plan de communication du CPAS vers ses publics et vers ses partenaires afin de clarifier l'offre, ses déclinaisons et ses procédures. L'objectif de ce plan de communication doit être de présenter une image vérité sur ce que peut et ce que ne peut pas faire notre CPAS. Nous formulons l'hypothèse qu'une bonne information facilitera la relation entre l'agent du CPAS et l'ayant droit, diminuera l'agressivité et renforcera les partenariats et leur efficacité. Une brochure destinée aux ayants droit reprenant l'ensemble des aides et accompagnements assurés par le Département de l'Action Sociale a été réalisée en 2023 et distribuée.

En 2024, les permanences juridiques organisées par le BAJ et initialement assurées au sein des antennes Béguinage et Moorsleede, ont été élargies à l'antenne Bollen et services tels que la Cellule Etudiants, la Cellule AMU, le Service Logement et la Mado.

## V. L'action jeunesse dans les antennes

Le CPAS confirme son ambition de développer une action préventive en matière de protection de la jeunesse et d'aide aux jeunes. Le Service Jeunesse continuera à mener une action globale d'amélioration des conditions de vie et d'émancipation des jeunes fréquentant les antennes sociales.

L'action peut prendre la forme d'un suivi individuel, en incluant toutes les composantes de la vie du jeune, ou d'un travail communautaire.

Les équipes éducatives des antennes sociales sont composées d'assistants sociaux - référents jeunesse et des référents du soutien scolaire - assistés par des animateurs engagés par l'asbl « Prévention Jeunes Bruxelles » et dans certains cas, des personnes engagées dans le cadre de l'article 60§7, et/ou des bénévoles.

Ensemble, ces équipes développent quantité d'activités diversifiées véhiculant les valeurs de respect des différences, de solidarité, d'ouverture d'esprit au monde extérieur, de protection de l'environnement, d'épanouissement individuel et d'autonomie :

- ✓ **Les écoles de devoirs** : elles offrent à ± 400 enfants et adolescents, francophones ou néerlandophones, la possibilité de soutenir leur scolarité, et, partant, d'amorcer un travail individuel ou communautaire avec eux ou leurs parents.
- ✓ **Activités durant les vacances scolaires :** ces activités ludo-éducatives organisées par les équipes du service jeunesse et financées par le CPAS : sortie au musée, séjour résidentiel, activité de loisir… L'objectif principal de ces actions est d'entrer en contact avec les jeunes des antennes sociales et leurs familles, pour pouvoir identifier au travers de ces contacts des enjeux sociaux

sur lesquels le CPAS peut réaliser un travail social. Cette approche préventive a pour but de favoriser le développement harmonieux du jeune et de proposer des activités aux jeunes qui n'y ont pas accès. L'opération s'adresse aux enfants âgés de 6 à 20 ans. Le subside **« Promo-sport collectif »** prend en charge une partie de ces activités.

- ✓ **« Promo-sport individuel »** : ce programme s'adresse aux personnes et familles sans limite d'âge. Il est destiné à promouvoir le sport, les activités ainsi que les stages comme levier fondamental dans l'éducation, la santé, l'épanouissement et l'intégration sociale de toute personne. Il consiste en une intervention dans le coût d'affiliation à un club sportif, l'inscription à un stage sportif, à une classe sportive, à une classe de neige, une excursion ou encore dans l'achat de matériel ou d'équipement sportif.
- ✓ **« Sac-à-dos »** a pour but de favoriser la participation d'un maximum d'enfants défavorisés à des activités de loisirs en résidentiel et non-résidentiel, qu'il s'agisse d'un voyage scolaire ou d'activités extra-scolaires.
- ✓ **« Repas scolaires»**, s'adresse aux enfants qui fréquentent l'enseignement maternel et primaire afin de garantir un repas complet par jour aux enfants et de ce fait, prévenir dans certains cas des problèmes de malnutrition qui peuvent entraîner chez les enfants des conséquences graves au niveau de leur santé et de leur développement physique et intellectuel.
- ✓ **« Cadeau de fin d'année »,** permet aux parents de bénéficier d'un bon d'achat par enfant afin de lui offrir un cadeau (jouets, livres, CD, DVD, décoration) durant la période des fêtes de fin d'année.

Les équipes Jeunesse manifestent le souhait de pouvoir augmenter le volume et la qualité des activités proposées à notre public, vu les effets positifs constatés sur le bien-être et la socialisation des jeunes. En vue de favoriser l'évolution positive des jeunes fréquentant nos activités et leur décloisonnement au sein de leurs quartiers, les antennes s'organisent de plus en plus entre elles pour proposer des activités et séjours résidentiels communs. Cette démarche permet à des enfants et adolescents de quartiers différents de se rencontrer et de nouer des liens entre eux. Ensemble, ils apprennent à découvrir des lieux qu'ils ne connaîtraient pas si ce n'était par notre intermédiaire.

En 2024, le Service Jeunesse continuera sur sa lancée, proposant à notre public des activités et séjours de qualité.

L'augmentation rapide des coûts de ces activités pose des questions de ressources financières. L'année 2024 sera mise à profit pour réfléchir à une programmation des activités et à un mécanisme de financement de ces activités qui soient à la hauteur de l'ambition.

Au niveau du soutien scolaire, les antennes développent des projets visant à davantage inclure les parents dans la vie de l'école des devoirs et, indirectement, dans la scolarité de leurs enfants. Pour ce faire, les parents sont invités à prendre part à certaines activités proposées.

Le Service Jeunesse souhaiterait intégrer davantage les animateurs engagés par l'asbl Prévention Jeunes Bruxelles dans les réflexions pédagogiques à mener en équipe pour optimaliser l'encadrement proposé à son public. Pour ce faire, des modes

de financement sont en cours d'examen en vue de permettre à l'asbl de pouvoir leur proposer des contrats de travail mi-temps au lieu de 13 heures par semaine.

Nous avons pu solutionner la question des cartes bancaires dans un contexte où certaines activités ne sont possibles que via un paiement par carte bancaire, et où ni l'argent cash ni une facturation ne sont acceptés, tandis qu'avoir des liquidités importantes sur soi peut poser des problèmes de sécurité. En 2023, une deuxième personne de chaque équipe Jeunesse recevra également une carte bancaire, par sécurité, pour ne pas bloquer le bon déroulement d'activités prévues pour le cas où le premier titulaire de carte serait absent.

Initié en janvier 2021 par la conclusion d'une convention entre la Ville de Bruxelles, le CPAS et l'ASBL Badge, le **projet Emille** visant à intégrer dans les milieux d'accueil de la petite enfance des enfants issus de familles qui en sont le plus éloignées, s'est poursuivi en 2023. Ce projet fera l'objet d'une évaluation finale par l'asbl Badje en août 2024. Notre Centre ne poursuivra pas ce projet car il mobilise beaucoup de temps, notamment en termes de réunions, mais il aura permis de renforcer nos relations avec le Service de la Petite Enfance de la Ville de Bruxelles et les acteurs de terrain qui oeuvrent dans ce domaine. Le Service Jeunesse continuera de s'appuyer sur cette collaboration active développée grâce au projet Emille pour l'entrée d'enfants issus de familles précarisées en milieux d'accueil.

## VI. L'accrochage social

### 1. La culture institutionnelle

Les consultations préparatoires aux CLSS Marolles et Anneessens ont mis en lumière deux phénomènes qui se conjuguent pour générer de la désaffiliation ou du non-recours : la technicisation du travail social met l'ayant droit à l'écart du processus administratif, il rencontre plusieurs intervenants sociaux sans parvenir à adhérer à ce qui se passe pour lui au CPAS. Parallèlement, la complexité des situations sociales allant croissante, les travailleurs sociaux y font face en tentant au maximum à se conformer à la procédure afin que la faiblesse de la réponse du CPAS à la détresse sociale ne puisse pas leur être imputée.

Il faut donc revoir les fondamentaux du travail social. Des focus groupes avec les publics en décrochage se sont tenus début 2022, des experts externes et internes au CPAS ont participé à ce processus de dialogue avec les ayants droit. Un rapport a été déposé. Fin 2022, le CPAS aura défini les grands principes qui doivent guider son action contre le décrochage et le non-recours. Ces principes seront déclinés en plan d'action pour chaque service concerné. L'année 2023 permettra de dérouler le plan d'action.

L'accueil, l'empathie, l'outreach, le droit à l'échec, la complémentarité entre le travail communautaire et le travail social individuel … seront au cœur des aménagements de la direction de l'action sociale afin de prévenir les situations où nous sommes en échec.

## 2. La santé mentale

Le CPAS de Bruxelles a reçu en 2023 avec une promesse de renouvellement en 2024 un subside du SPP Intégration Sociale « *en vue d'octroyer à l'usager l'aide la plus adaptée afin de promouvoir son bien-être psychologique, tant par un soutien psychologique que par le développement d'initiatives collectives visant à rompre l'isolement* ».

Comme pour la mesure Zoom 18-25, le public-cible est :

- ✓ Le jeune de moins de 25 ans.
- ✓ L'étudiant, tel que défini par la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale, qui fait usage des services publics relevant des missions du centre, sous quelque forme que ce soit.

En 2023 et 2024, le projet du CPAS dans le cadre du subside poursuit un double objectif :

- ✓ Réunir en un lieu unique les services du DAS dédiés au public âgé de 18 à 25 ans tels que la Cellule étudiants, le Deal 18-25, la Cellule jeunes de la DFE spécialisée dans les publics 18-25 en difficulté, les assistants sociaux de première ligne qui assurent le suivi des étudiants qui résident hors Bruxelles.
- ✓ Créer et développer un service social et de santé mentale intégré pour les jeunes via l'engagement de deux psychologues et une médiatrice psychoculturelle afin de travailler collectivement et individuellement sur l'orientation et la détermination d'un projet au regard de la personnalité et des attentes du jeune, que ce soit dans l'enseignement supérieur, l'emploi, la formation professionnelle, l'activité sportive ou artistique afin de l'aider à améliorer son bien-être psychologique.

Le service social et de santé mentale intégré poursuivra par ailleurs le développement des partenariats et collaborations avec des psychiatres vers et hors réseau iris, avec les Services psychiatriques à domicile (SPAD), avec les unités d'hospitalisation psychiatrique du CHU Brugmann, construire des collaborations avec les I.H.P (Initiatives d'Habitations Protégées).

## 3. Le sans-abrisme

**L'orientation des personnes sans domicile fixe** se poursuit auprès des assistants sociaux des antennes sociales. Il s'agit d'une répartition des dossiers de sans-abri entre les AS de secteur de chaque antenne sociale afin d'assurer, d'une part, une meilleure répartition de ces dossiers sur l'ensemble des antennes sociales et, d'autre part, d'assurer la proximité de l'antenne et du travailleur social qui gère le dossier pour ces personnes particulièrement vulnérables.

Nous travaillerons à l'amélioration de l'orientation vers nos services des personnes sans-abri qui se présentent à l'accueil central et qui n'ont pas d'attache spécifique avec un quartier.

Parallèlement, le nombre de sans-abri sans titre de séjour ne fait que croître. L'aide médicale urgente et l'hébergement d'urgence deviennent le quotidien de trop de familles et d'individus isolés. Les troubles de santé mentale se multiplient parmi ce public particulièrement précarisé.

En 2023, un plan local de lutte contre le sans-abrisme sera défini au niveau du CPAS. Il sera présenté aux autorités de la Ville et à ses services avec l'espoir de construire un processus local intégré de prévention et de prise en charge du sans-abrisme.

Sur le plan opérationnel, le CPAS de la Ville de Bruxelles s'est vu accorder une subvention facultative de la Cocom afin de développer 2 projets d'hébergement temporaire et d'accompagnement social, l'un visant les jeunes sans-abri âgés de 18 à 25 ans, l'autre visant des familles monoparentales dont le chef de ménage est une femme.

Le projet *H.I.T 18-25* vise la mise à disposition temporaire de 14 chambres individuelles au 5ème étage du bâtiment situé au 135, rue Royale (dispositif transit) en faveur de jeunes entre 18 et 25 ans. La cuisine et les sanitaires sont en commun.

Les conditions d'accès au projet sont les suivantes :

- ✓ Etre âgé entre 18 et 25 ans.
- ✓ Vivre une situation de sans-abrisme (cf. typologie ETHOS) sur le territoire de la Ville de Bruxelles.
- ✓ Etre en situation précaire et fragilisée.
- ✓ Etre bénéficiaire ou éligible pour l'octroi d'une aide financière par le CPAS, c'est-à-dire bénéficier d'un (E)RI ou d'une allocation sociale équivalente.

| Résultat de sélection | Féminin | Masculin | Autre | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Candidature en cours…** | **3** | **0** | **0** | **3** |
| **Refus par demandeur** | **15** | **14** | **0** | **29** |
| Autre solution d'hébergement temporaire | 2 | | | 2 |
| A trouvé un logement pérenne | | 4 | | 4 |
| Désistement sans motif ou explication | 3 | 3 | | 6 |
| Etat ou configuration du bâtiment, pas intéressé par le projet | 9 | 7 | | 16 |
| Retour en famille | 1 | | | 1 |
| **Refus par DHT** | **6** | **10** | **0** | **16** |
| Dispositif non adapté (handicap physique, situation géographique…) | 0 | 1 | | 1 |
| Incompétence CPAS | 3 | 8 | | 11 |
| Ne répond pas aux critères des projets (n'est pas sans-abri) | 2 | 0 | | 2 |
| Problématique de comportement (lié ou non à une assuétude) | 1 | 1 | | 2 |
| Dispositif complet | 0 | 1 | | 1 |
| **Sans suite** | **6** | **3** | **0** | **9** |
| Plus de nouvelles du candidat | 6 | 3 | | 9 |
| **Sélectionné HIT 18-25** | **8** | **15** | **1** | **24** |
| **Total des demandeurs** | **38** | **42** | **1** | **81** |

Au fil du développement du projet, certaines approches ont été maintenues et affinées, d'autres sont encore en voie de développement. Le CPAS a développé une procédure d'entrée rapide et simple pour un bas seuil d'accès. Le projet évolue vers un paradigme de santé mentale basé sur le rétablissement. L'accent est mis sur le vivre-ensemble

et le respect du cadre. La méthodologie passe de plus en plus par des ateliers et des activités collectives.

## VII. Les expertises sociales

### 1. Le Service Médiation de Dettes

Le service de médiation de dettes fêtait ses 25 ans d'existence en 2023. C'était l'occasion de faire une rétrospection sur les évolutions connues tout au long de son existence. Qu'elles soient du fait de la législation, des différentes crises ou de l'évolution dans la perception de la pauvreté, ces transformations impactent l'organisation du service de médiation de dettes qui doit continuer à se battre pour maintenir son essence.

Ce travail de médiation est une spécialisation dont le contenu est parfois peu connu par les autres acteurs sociaux. Or, il suffit de s'y intéresser un peu pour se rendre compte de l'utilité de cette matière dont le droit économique y a consacré tout un chapitre.

Accompagner et soutenir le consommateur vulnérable face à toute forme de risque qui contribuerait à fragiliser sa situation financière, l'accompagner à trouver des solutions quand il est déjà en difficulté, l'informer et le prévenir, sont les éléments qui constituent le fil conducteur des diverses activités au sein du service de médiation de dettes (ou SMD). Ce service d'expertise sociale qui a grandi au gré des évolutions sociales et législatives depuis sa création en 1998 (avec 2 agents), est forcé depuis 2020 de s'adapter de manière brusque pour faire face à des crises successives. Que ce soit la crise sanitaire, la guerre en Ukraine, l'augmentation du prix de l'énergie et de l'eau ou l'inflation des prix, chacune de ces situations apporte son lot de « laissés-pour-compte », mettant sous pression le système social qui peine à y faire face.

Le service n'a cessé de croître en personnel afin de répondre aux nombreuses demandes et missions. 25 ans plus tard, il s'agit d'une équipe de 70 personnes qui développent diverses actions autour de 11 métiers clés :

| | | |
|---|---|---|
| La médiation de dettes amiable (ou extra-judiciaire) | La médiation de dettes judiciaire (RCD) | La gestion budgétaire |
| L'accompagnement en matière d'énergie et d'eau | L'accompagnement procédure Juge de Paix | Des projets de sensibilisation et de prévention |
| La Cellule BIM | La cellule pour travailleurs indépendants en difficultés | Un service de conseils et d'expertise |
| La concertation et la collaboration avec d'autres acteurs | La gestion et le suivi de diverses subventions | |

Le Service poursuivra aussi en 2024 ces actions. Aussi en 2024, on subira encore les conséquences de la crise énergétique et l'augmentation du coût de la vie.

Les problématiques du surendettement et des impayés en matière d'énergie et eau à Bruxelles continuent encore à impacter le budget quotidien des ménages qui sont de plus en plus variés à faire appel à nos services, que du contraire.
Outre les personnes aidées par notre Centre, de plus en plus de familles avec des revenus modestes (salaires, chômage, mutuelle …) font appel au CPAS pour les aider notamment en matière de médiation de dettes, le paiement des dettes ainsi que les frais énergie et eau (et autres).

Le service intervient de différentes manières afin d'aider ces ménages à retrouver un certain équilibre budgétaire et assurer une gestion de la problématique énergie dans un contexte de libéralisation du marché.

La cellule indépendant poursuit son développement et a relancé sa collaboration avec le BECI, Aussi une collaboration avec un comptable s'est mise sur pied et nous permet d'orienter des dossiers pour examen de la comptabilité et de l'éventuelle pérennité de la société en vue soit d'une prolongation de l'activité ou d'une cessation (faillite ou autre)

En matière de règlement collectif de dettes, une nouveauté de taille se met en route : la digitalisation de la procédure judiciaire en règlement collectif de dettes. Prévue depuis plusieurs années, elle devrait rentrer en vigueur fin 2023. Il s'agit du développement de la plateforme JUSTRESTART dans laquelle les requêtes devront être introduites (soit par le requérant, soit par le greffier si le requérant ne fait pas usage de la plateforme et dépose une requête papier). Le médiateur de dettes sera obligé (comme les créanciers) d'utiliser cette plateforme pour tous les échanges (avec le greffe, le magistrat, les créanciers …) en cours de procédure. Nos médiateurs de dettes vont devoir se familiariser avec ce nouvel outil.

**Perspectives 2024**

Le Service restera attentif à :

- ✓ Conserver une bonne gestion du service en poursuivant l'objectif de réaliser un travail social de qualité ainsi qu'une étroite collaboration avec les travailleurs sociaux des antennes sociales et les autres services du CPAS. La collaboration devra également être maintenue avec les acteurs externes du CPAS. Le maintien et le développement des supervisions, des intervisions et du coaching pour les travailleurs sociaux sont dans ce cadre indispensables pour s'assurer de la confiance de l'ensemble des interlocuteurs.
- ✓ L'apprentissage du 'métier' de médiateur de dettes et assistant social énergie et eau aux nouveaux collègues est un point d'attention important.
- ✓ Le développement des projets de sensibilisation et de prévention : parallèlement au traitement curatif de l'endettement et des problèmes énergie, des actions de prévention sont menées par le service. L'objectif est de permettre aux personnes précarisées de faire face aux différentes situations rencontrées dans la vie quotidienne : lire une facture énergie et comprendre sa consommation énergie, établir le budget du ménage, s'informer sur les banques et assurances, le crédit, la facture de télécommunication… et ainsi, augmenter leur vigilance face à une société de consommation de plus en plus complexe.

- ✓ La gestion et l'optimalisation de l'organisation interne du service, de l'accueil et du travail administratif en tenant compte des diverses missions confiées au SMD.

## 2. Le Service Logement

Les problématiques logement déjà observées en 2023 et exacerbées par la crise sanitaire, restent toujours d'actualité. Celles-ci peuvent se résumer ainsi :

- ✓ La recherche d'un logement sur le marché privé est très laborieuse pour les ayants droit.
- ✓ Les loyers sont inabordables et en inadéquation avec les ressources des familles.
- ✓ Les grands logements continuent d'être une denrée rare pour les familles nombreuses.
- ✓ Les logements privés accessibles aux ayants droit sont de mauvaise qualité : une grande majorité de logements sont vétustes, mal équipés et mal entretenus.

À cela s'ajoute la crise énergétique engendrée par la guerre en Ukraine et ses conséquences immédiates sur l'augmentation importantes des charges locatives directes.

Dès lors, en 2024, le service logement va poursuivre ses missions d'accompagnement en réorganisant ses procédures et méthodologies pour répondre à l'affluence de nouvelles demandes d'aides et des nouveaux publics de demandeurs (ayants droit, réfugiés ukrainiens, ménages à faibles revenus autres que CPAS, etc).

Ainsi, le Service Logement poursuivra en 2024 sa réorganisation engagée depuis le second semestre 2023. Cette réorganisation s'effectuera en regard des missions cardinales du service et des stratégies opérationnelles suivantes :

- ✓ <u>La prévention des pertes de logement</u>
  Développer les stratégies d'identification des causes et d'anticipation des pertes de logement, principalement en termes d'endettement locatif.
  Renforcer le traitement des situations contentieuses (judiciaires ou non judiciaires) qui menacent les locataires d'expulsion.
- ✓ <u>Le relogement</u>
  Dynamiser la gestion des parcs locatifs internes (Transit et Logements d'insertion) et externes - partenariats AIS et SISP.
  Rechercher de nouvelles pistes de développement des possibilités de relogement : bail glissant, colocation, prise en gestion publique, …
  Rechercher et modaliser de nouvelles collaborations avec des acteurs du relogement bruxellois.
  Améliorer nos dispositifs et renforcer nos actions de guidance et d'éducation au logement.

- ✓ La Qualité de l'Habitat
  Améliorer l'accompagnement administratif et juridictionnel des locataires occupant des logements non conformes au Code du logement bruxellois (salubrité-sécurité).
  Développer et opérationnaliser une ressource technique interne qui pourra documenter et outiller les actions du service logement en médiation amiable ou juridictionnelle.
  Développer des collaborations externes (acteurs locaux : CLSS/CS ou institutionnels : DIRL, Urbanisme) en vue de mieux appréhender mais aussi de mieux traiter les problématiques de salubrité des logements dans le cadre de stratégies concertées.
- ✓ La garantie des droits
  Assurer la prise en charge la plus large des ouvertures de droit, obligations et couvertures de responsabilité de nos ayants droit en matière de logement.

Les demandes adressées au service logement mettent en lumière une augmentation significative des problèmes de logement en lien avec des problématiques de santé mentale. Tenant compte de ces observations, le Service Logement renforcera ses partenariats avec des services de santé mentale pluridisciplinaires (HERMESPLUS et le SMES).

### 3. La Cellule Etudiants

La Cellule Etudiants du CPAS de Bruxelles existe depuis 2007 en tant que service spécialisé dans l'accompagnement et le soutien des étudiants bénéficiaires du revenu d'intégration sociale.

Ses missions sont :

- ✓ L'accompagnement des étudiants dans la construction et la réalisation de leur projet d'étude.
- ✓ La lutte contre l'échec et le décrochage scolaire.
- ✓ La lutte contre les phénomènes de déterminisme et de reproduction sociale.

Pour la réalisation de ses missions, la Cellule Etudiants est chargée de :

- ✓ Apporter un soutien financier/ matériel dans le cadre des études ( ce qui inclut les différentes dimensions de la vie étudiante).
- ✓ Proposer des dispositifs d'accompagnement scolaire en vue de favoriser la réussite académique (salles d'études, blocus résidentiel, ateliers méthodologiques, ateliers d'orientation,…) et l'émancipation sociale.
- ✓ Un soutien d'ordre psychosocial.

Actuellement, notre cadre de travail est constitué de :

- ✓ 1 coordinatrice.
- ✓ 3 As chefs.
- ✓ 21 ETP référents études ( assistants sociaux).
- ✓ 1 conseiller en orientation ( poste libre depuis le 16/10).

- ✓ 3 agents administratifs sous contrats fixes+ 4 agents d'accueil en art.60 (la cellule étudiants dispose déjà de son propre accueil).

Les référents études réalisent l'accompagnement des étudiants en s'appuyant sur l'outil PIIS. Celui-ci - qu'on voudrait être un outil éducatif (fixation et réalisation d'objectifs, responsabilisation et autonomisation de l'étudiant,…) - rencontre ses limites dans la pratique en raison du volume important d'étudiants suivis par notre service.
Les crises successives que nous avons connues ces 3 dernières années ont eu pour conséquence une augmentation significative du nombre d'étudiants suivis à la CE. Nous accompagnons à ce jour (novembre 2023) 2498 étudiants, ce qui correspond à près de 15% de plus qu'il y a 3 ans (pour le même mois de référence, nous étions à 2164).

**Les profils des étudiants**

Au niveau des profils des étudiants, nous constatons que :

- ✓ Les étudiants isolés sont plus nombreux qu'il y a 3 ans. Ils représentent près de 20% de l'effectif global, soit environ 500 étudiants.
- ✓ Davantage d'étudiants dont les parents travaillent s'adressent au CPAS, en raison de l'augmentation du coût de la vie et des études.
- ✓ Une augmentation significative d'étudiants du supérieur, ils représentent les 2/3 de notre effectif. Toutefois, près de 50% d'entre eux sont inscrits en 1ère.L'entrée aux études supérieures nécessite des capacités d'adaptation- créant parfois du découragement et des abandons- mais également des capacités d'apprentissage qui ne sont pas toujours suffisamment développées dans le parcours scolaire antérieur de nos étudiants.

**La santé mentale des étudiants**

Les différentes crises de ces dernières années ont amené une évolution des problématiques, des besoins et des profils des étudiants qui s'adressent à notre service. Nous constatons, entre-autres, davantage de problèmes de santé mentale de type anxiété, phobie scolaire, addictions, …

Ces problématiques nous invitent à réinterroger les moyens et les pratiques professionnelles pour accompagner adéquatement les étudiants.

Nous faisons le constat qu'elles nécessitent la coordination de plusieurs compétences autour de l'étudiant qu'elles soient d'ordre social , psychologique, pédagogique, juridique,…

Dans ce sens, notre CPAS a décidé d'intégrer en 2023 le soutien psychologique dans la pratique du travail social à l'égard des jeunes de 18 à 25 ans, en utilisant les outils et méthodes de diagnostic et de soutien psychologique pour renforcer l'accompagnement social existant des jeunes. Cela vise à réduire le nombre de situations de blocage auxquelles les travailleurs sociaux font face sans pouvoir

identifier de manière précise les problèmes de santé mentale vécus par les jeunes qui fréquentent leur service.

Outre la collaboration avec le Service de Santé Mentale de l'ULB (dans le cadre des CLSS), une psychologue à temps plein a été engagée en mai 2023 pour accompagner les jeunes des différents services du CPAS. A ce jour, 93 étudiants sont orientés par la CE vers la psychologue interne.

La perspective est de continuer à articuler les expertises et services dédiés aux jeunes dans une dynamique qui associe un lieu d'accompagnement qui leur est réservé et des pratiques d'accompagnement diversifiées et innovantes, qui rompent avec l'image de l'assistance sociale « traditionnelle ». Dans cet objectif, le rassemblement de différents services qui travaillent auprès des jeunes de 18-25 ans se fera dans un lieu unique.

## Le volet orientation

L'orientation, c'est-à-dire la détermination d'un projet au regard de la personnalité du jeune, que ce soit dans l'enseignement supérieur ou l'emploi, la formation professionnelle ou l'activité sportive ou artistique, est une expertise indispensable dans le panel des besoins des jeunes.

Même si nous avons des relais extra-muros via les dispositifs d'orientation tels que le pôle académique, la Cité des métiers… la demande en interne va croissante.

Pour l'année académique 2022-2023, la conseillère en orientation a suivi 262 étudiants. La Cellule Etudiants prévoit d'engager en 2024, un deuxième ETP chargé du volet orientation.

De plus, la Cellule Etudiants et la Direction Formation Emploi élaborent un dispositif d'accompagnement pour les jeunes 18-25 ans qui s'appuie sur une expertise pluridisciplinaire.

Sont visés par ce dispositif :

- ✓ Les jeunes de la Cellule Etudiants diplômés : création d'opportunités d'acquisition d'expériences et compétences professionnelles par le biais de l'emploi d'insertion → proposer notamment à chaque période de diplomation un salon de l'emploi avec les partenaires du CPAS.
- ✓ Les jeunes de la Cellule Etudiants se trouvant dans un processus (prévention) ou une situation avérée de décrochage scolaire :
    - o soit en les réaccrochant à un projet d'étude dans un cadre différent que le système scolaire classique (APP, jury central,…) ;
    - o soit en les préparant aux concours d'écoles de police, pompiers, (métiers porteurs avec des perspectives d'évolution) ;
    - o soit en les inscrivant dans un processus de formation.

## Le soutien scolaire

Pour pallier à l'offre des établissements scolaires, la Cellule Etudiants a mis en place, depuis octobre 2021, pour les étudiants du supérieur, une collaboration avec « My Sherpa ». Les cours sont individuels et dispensés par des personnes détentrices au minimum d'un bachelier dans la matière.
« My Sherpa » fournit chaque mois à la CE un rapport pédagogique sur l'état d'avancement du soutien réalisé avec l'étudiant.
Il faut noter qu'il s'agit ici d'une aide sociale non négligeable, car le coût de ce type de service reste important (31 €/heure).

De janvier à novembre 2023, 181 étudiants ont bénéficié d'une aide sociale pour le avec une moyenne de 9 heures de cours/étudiants. Certains étudiants ont bénéficié de plusieurs aides de soutien scolaire.
Notre collaboration avec ce service, ainsi que les feeds-back de nos étudiants sont globalement positifs. L'approche pédagogique des coachs de « My Sherpa », ainsi que la flexibilité en termes d'horaire sont appréciés par nos étudiants.

## L'aide au blocus

La Cellule Etudiants met au service des étudiants deux dispositifs en périodes de blocus : les salles d'études et le blocus résidentiel.
Ces dispositifs sont actifs de :

- ✓ Mi-avril à fin juin.
- ✓ Début août à début septembre.
- ✓ Mi-novembre à fin janvier.

En 2023, nous avons proposé l'accueil dans 3 salles d'études (MADO, Miroir et Bruyn) avec une capacité totale d'accueil de 142 places.
Nous enregistrons - entre janvier et septembre 2023 - 6411 étudiants distincts ayant fréquenté nos salles d'études.

Le dispositif du blocus résidentiel est une collaboration entre la CE et la maison de repos « Aux Ursulines ».Il est destiné à offrir aux étudiants un confort matériel (espace, connexion internet, outil informatique de qualité,…) et psychologique durant le blocus.

Nous sommes passé de 6 à 7 chambres en 2023.

### 4. La Mado Nord « Maison de l'Adolescent »

### Notre pratique de l'accompagnement

## Accueil

Tout jeune peut se présenter à la Mado Nord quelle que soit la problématique qu'il rencontre. Il n'y a aucun critère d'admission si ce n'est le critère de l'âge (11-22 ans).

A la MADO Nord, nous accueillons le jeune sans discrimination dans un climat de confiance en veillant à respecter son identité et en lui apportant une aide gratuite et anonyme.

Les Maisons de l'Adolescent travaillent sans mandat c'est-à-dire que les interventions et toutes autres actions auprès des jeunes ne se font qu'avec l'accord de celui-ci.

**Collaboration/orientation dans le cadre des suivis**

Notre équipe est pluridisciplinaire et compétente dans les problématiques liées à l'adolescence. Elle est composée de travailleurs ayant différentes formations, profils et expériences. Cette pluridisciplinarité permet une meilleure analyse des problématiques liées à l'adolescence.

Nous accueillons les jeunes dans une logique d'accompagnement social global. Lorsqu'il y a un besoin spécifique auquel la Mado ne peut répondre, nous orientons tout en maintenant le lien avec le jeune que l'on ne laisse pas dans la nature.

L'objectif étant toujours une orientation rapide, cohérente et adaptée.

**Actions et perspectives**

2023 est une année qui a permis à la Mado Nord d'innover dans l'accompagnement des jeunes et leur famille. Notamment, au niveau de l'accompganement psychologique et juridique.

Les actions proposées en 2023 :

- ✓ Mise en place d'une permanence juridique et psychologique afin de renforcer notre offre de services.
- ✓ Consolidation des synergies et partenariats existants.
- ✓ Mise en place du logiciel « PEPS » pour la récolte de données et la mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.
- ✓ Développement de nos supports de communication : Newsletter, Beach-flag, courriers…
- ✓ Participation aux différents marchés de l'orientation de la Cité des Métiers pour les écoles de la zone d'action de la Mado Nord.
- ✓ Participation aux actions de la coordination sociale de Laeken (comité jeunesse et santé, Place à nos droits).
- ✓ Participation à la campagne « La rentrée ... Faut y penser ».
- ✓ Participation aux Assises de la Prévention : rencontre autour de différents thématiques ayant pour objectif de mettre en avant des propositions ou des aménagements législatifs dans la prévention de l'aide à la jeunesse.

Les perspectives pour 2024 porteront sur :

- ✓ Le développement de notre présence sur les réseaux sociaux et la création d'un site internet.
- ✓ La mise en place de nouvelles permanences extérieures au sein de nos locaux.
- ✓ Le développement d'actions collectives telles que des ateliers thématiques, des groupes de parole et des conférences, en collaboration d'autres associations.
- ✓ Développement de collaborations avec le personnel éducatif des écoles secondaires et supérieures du nord de Bruxelles.

## 5. Les 18-25

En 2021, nous avons tenté d'approcher ce public via des partenaires censés être en contact avec les jeunes en difficultés et susceptibles de référer ces jeunes vers le CPAS. Nous avons choisi 8 partenaires-types :

- ✓ Les AMO.
- ✓ Les maisons de jeunes de BRAVVO.
- ✓ Les antennes de l'association néerlandophone D'Broeij.
- ✓ Les associations actives dans les coordinations sociales.
- ✓ Les services sociaux des Hautes Ecoles et des Universités.
- ✓ Les organisations de lutte contre la pauvreté.
- ✓ Les partenaires du Département Emploi.
- ✓ Les programmes de cohésion sociale des SISP.

Force est de constater que ces partenariats ne sont pas facilement systématisables. Toutefois, certains partenaires nous envoient des jeunes. On parle principalement du service social des Hautes Ecoles et universités, de certaines AMO et de certaines MJ de BRAVVO. Un gros travail de simplification des aides et des démarches a été entamé afin que les jeunes n'aient pas à subir la couche technocratique du travail du CPAS parce qu'ils y sont particulièrement sensibles. Nous l'avons par ailleurs vu dans le chapitre relatif aux données chiffrées, les 18-25 sont la tranche d'âge qui présente la plus grosse croissance parmi les bénéficiaires d'une aide sociale.

En 2023, nous poursuivrons ces actions, en essayant notamment de renforcer la mise à l'emploi par des actions de « Job First » c'est-à-dire d'utilisation de l'emploi comme espace de renégociation du cadre d'émancipation. A l'instar du Housing First qui court-circuite l'habituelle progression dans les dispositifs de sortie de rue, via l'hébergement d'urgence, le transit, l'insertion et l'installation dans un logement durable, le « Job first » pourrait se construire sur l'idée qu'il faut d'abord mettre le jeune à l'emploi plutôt que le former, le stabiliser socialement, etc. Cette approche sera développée en partenariat avec le Département Emploi. Le Deal 18-25 en sera le cadre, ainsi que le projet pilote qui sera mis en place avec les jeunes du quartier Héliport dans le cadre du Contrat de Quartier durable. Le Contrat local social santé des Marolles permettra d'approcher les jeunes ayant un passé judiciaire et ou carcéral pour construire des projets individuels avec eux. Un projet similaire pourrait, s'il est sélectionné, accompagner des jeunes du quartier Versailles.

## 6. Les Mamans solos

Le Projet MIRIAM (Minimum Income Reform – Innovation And Empowerment of women, ce qui signifie littéralement Réforme du revenu minimum – Innovation et renforcement du pouvoir d'action des femmes) a été lancé en 2015. Le constat de départ est que les mamans en situation de monoparentalité basculent dans la précarité vu le nombre de responsabilités qui leur incombe et vu leur situation de femmes seules. Le projet vise à briser l'isolement social et à consolider l'activation sociale en travaillant l'estime de soi, la connaissance des droits et la participation à la vie communautaire. Une quinzaine de mamans seules aidées par les antennes Moorselede, Bollen et Stéphanie ont bénéficié du projet et donc de l'accompagnement d'une case manager, progressivement aidée par une personne engagée sous contrat article 60§7 ayant elle-même bénéficié d'un accompagnement dans le cadre du projet Miriam. Le projet a touché les antennes Miroir, Marolles, Anneessens et Artois. En 2021, le CPAS a décidé de passer à l'échelle et de développer plus largement le projet MIRIAM.

Pour ce faire, le CPAS a fait les choix suivants :

- ✓ Le développement du projet sur l'ensemble des antennes sociales.
- ✓ L'organisation de ce développement sur la pair-aidance, c'est-à-dire l'embauche d'experts de vécu engagés dans le cadre de contrats conclus en application de l'article 60§7.
- ✓ L'articulation de cette dynamique avec les activités de soutien scolaire organisées dans les antennes sociales. Ainsi, si les enfants issus des familles monoparentales accompagnées par la Cellule rencontrent des difficultés scolaires, la possibilité qu'ils intègrent les activités de soutien scolaire est examinée de concert avec le référent soutien scolaire de l'antenne. Cette dynamique devait permettre un accompagnement global maman/enfant(s). L'accompagnateur MIRIAM pourrait alors avoir une vision globale de la situation familiale et ainsi offrir à nos mamans un accompagnement adapté.
- ✓ La création des plateformes d'échanges ouvertes à d'autres services du CPAS, notamment : le Département Emploi & Formation, le Service Médiation de Dettes, la Cellule Prévention et Médiation de Conflits.

L'extension du projet MIRIAM sur tout le territoire de la Ville voulait ainsi répondre de manière plus intensive à l'objectif de lutte contre l'isolement social précédemment constaté.

Pour ces différentes raisons et dans un souci de stabilité de l'accompagnement, un nouveau dossier de candidature auprès du SPP Intégration Sociale a été introduit en juin 2022 et nous avons été retenus pour le projet MIRIAM 4.0.

Cette nouvelle dynamique 2022-2025 s'appuie sur les acquis des expériences précédentes au sein de notre CPAS.

L'objectif du projet MIRIAM pour les années à venir, est de développer une approche encore plus intensive avec 6 groupes d'une quinzaine de mamans seules en difficulté. L'action est depuis septembre 2022 développée dans 6 quartiers sur le territoire de la Ville, couverts par 6 antennes sociales du CPAS déjà impliquées dans le projet actuel

(dans le Pentagone : Marolles, Artois / à Laeken : Bollen, Stéphanie / quartier européen : Nord-Est / au quartier Nord : Saint-Roch).

Le financement du SPP Intégration Sociale a permis le recrutement de 6 cases managers à temps plein pour le projet MIRIAM. Leur travail est supervisé par la coordinatrice du projet MIRIAM et l'assistante sociale – coach. L'équipe forme ainsi une Cellule MIRIAM qui se met au service des diverses Antennes du Département de l'Action Sociale à temps plein.

Parallèlement à cette équipe subventionnée par le SPP Intégration Sociale, nous continuons à favoriser l'insertion socioprofessionnelle via des contrats d'insertion pair-aidants dans les autres antennes de notre Centre (Miroir, Anneessens, NOH, Béguinage et Moorslede) et ce à temps plein également pour le coaching intensif des mamans solos.

A ce jour, toutes nos antennes sociales sont desservies par un case manager :

| Antenne | Nbr de dossiers | Nbr d'enfants |
|---|---|---|
| Marolles | 13 | 31 |
| Bollen | 13 | 33 |
| Nord-Est | 16 | 32 |
| Artois | 13 | 30 |
| Saint-Roch | 14 | 30 |
| Stéphanie | 16 | 38 |
| NOH | 13 | 39 |
| Moorslede | 9 | 24 |
| Miroir | 14 | 32 |
| Anneessens | 12 | 34 |
| Béguinage | 10 | 19 |

| | | |
|---|---|---|
| Total des Mamans | | 143 |
| Total des antennes | | 11 |
| Total des enfants | | 342 |

Les observations et expertises construites au fil de ces dernières années ont fait l'objet d'un bilan annuel identifiant les clefs de succès d'une écoute positive et d'un accompagnement individualisé des mamans seules.

Pendant l'année 2024/2025, nous nous concentrerons sur la création d'un manuel qui fusionnera les connaissances partagées lors des sessions de la plateforme d'échanges avec celles des autres collaborateurs. Par la suite, l'équipe Miriam présentera ce manuel aux nouveaux agents du CPAS, qui seront appelés à travailler avec les mamans solos en grande précarité.

En conclusion :

- ✓ L'impact sur l'accès aux droits, sur l'émancipation sociale, l'estime de soi, l'autonomie et les liens sociaux de l'accompagnement sur mesure proposé par MIRIAM est indiscutable.
- ✓ Le principe de l'universalisme proportionné soutient pleinement l'importance d'investir massivement dans le soutien des mères les plus précarisées, assurant ainsi une aide adaptée à chaque individu, en fonction de ses besoins spécifiques.
- ✓ L'ancrage des cases managers dans les antennes c'est-à-dire au plus près des ayants droit et enchâssé dans le processus de l'approche globale porte ses fruits pour les ayants droit et permet de venir en aide aux assistants sociaux de secteur qui ne disposent pas du temps nécessaire à l'accompagnent de ce public cible.
- ✓ Les case managers permettent une prise en charge positive et rapide des situations sociales les plus précaires dans la quotidienneté.
- ✓ Le recours à la pair-aidance offre une grande légitimité dans la relation avec les mamans solos.
- ✓ La formation en pair-aidance tout au long de l'emploi d'insertion (art. 60) devrait permettre la valorisation de la fonction de pair-aidant sur le marché du travail vu leurs compétences spécialisées, leurs expériences pratiques, la compréhension des besoins de publics cibles…
- ✓ L'intégration complète du projet Miriam au sein de notre dispositif des antennes sociales représenterait une véritable plus-value pour notre Centre. En faisant de Miriam un service stable, nous enrichirions notre offre en fournissant un soutien spécialisé aux mamans solos les plus vulnérables, renforçant ainsi notre impact positif sur le public que nous aidons. En investissant dans cette intégration, nous construirions un service où l'empathie, la compréhension et le soutien mutuel sont au cœur de notre mission afin qu'elles acquièrent de l'autonomie et qu'elles deviennent actrices de leurs vies.

## 7. Les personnes subissant la fracture numérique

Depuis 2006, le CPAS a ouvert un **Espace public numérique (EPN) baptisé « Double Click ».** Cet espace, situé à la rue Haute 303, permet de donner accès aux nouvelles technologies aux personnes ne disposant ni d'ordinateur ni de connexion Internet chez elles au moyen d'un outil offrant un accès souple et aisé. L'accueil et l'animation de l'espace sont assurés par un agent contractuel appuyé par une deuxième personne engagée dans les liens d'un contrat article 60§7.

Les usagers sont encouragés à utiliser la borne ou le E-guichet de la Ville de Bruxelles opérationnelle depuis fin juin 2017, pour l'impression et/ou commande de documents administratifs, l'EPN Double Click étant partenaire dans le projet d'extension des E-guichets de la Ville de Bruxelles.

Durant l'année 2024, Double Click :

- ✓ Développera des partenariats avec les organisations du quartier et avec MIRIAM pour inscrire l'EPN dans la programmation structurelle des partenaires.
- ✓ Reprendra les campagnes d'information et de mobilisation interne et externe au CPAS (prioritairement Marolles, aussi à travers des contacts directs et avec la participation des usagers du projet).

- ✓ Développera un programme d'apprentissage/modules d'initiation Informatique selon le besoin des usagers.
- ✓ Prévoira des formations adéquates pour les animateurs, ainsi qu'une supervision régulière.
- ✓ Participera à la 8ème édition de la semaine numérique.

Nous reprenons les campagnes d'information et de mobilisation internes et externes au CPAS (prioritairement Marolles, aussi à travers des contacts directs et avec la participation des usagers de DC) :

- ✓ Prévoir des formations adéquates pour les animateurs, ainsi qu'une supervision régulière.
- ✓ Participer à la Semaine Numérique 2023 selon le thème proposé.
- ✓ Installation du WIFI dans les locaux.
- ✓ Participation au projet Num@tic sous la coordination de l'entité Formation et Emploi du DAS.
- ✓ Retravailler un flyer d'information à destination des habitants du quartier et des coordinations sociales.
- ✓ Participation active des animateurs Double Click aux formations et ateliers proposés par le projet Num@tic.
- ✓ Révision de la mission de Double Click vers un rattachement à l'entité Formation et Emploi du DAS pour 2024.

## 8. Les Travailleu.r.se.s du sexe

Un protocole de travail social avec les travailleurs et les travailleuses du sexe (TDS) a été finalisé en 2022. Le secteur spécifique composé exclusivement de TDS sera maintenu au sein de l'antenne Béguinage. Il s'agit d'un travail social spécifique ainsi qu'un travail en réseau. A ce sujet, le partenariat s'élargit puisqu'ExAequa et Transit ont rejoint Alias, Espace P et Utsopi.

Nous essayerons d'apporter des éléments de réponse aux 4 grandes questions posées par les TDS :

- ✓ Le titre de séjour précaire qui cohabite mal avec une demande d'aide lorsque l'Office des Etrangers peut retirer le titre de séjour en cas de dépendance excessive à l'Etat. Dès lors, nous proposons une aide financière limitée à trois mois.
- ✓ Les revenus du travail du sexe (souvent non déclarés) qui cohabitent mal avec une aide financière. Nous proposons un complément RI/ERI suivant la déclaration des ressources (les ressources sont calculées de la même façon que celle d'un indépendant).
- ✓ Le logement parfois insalubre dans une relation asymétrique avec le propriétaire du logement. La place du CPAS est compliquée, nous nous proposons parfois en médiateur auprès du propriétaire. Les personnes sans titre de séjour valable sont les plus touchées et les plus démunies sur ce volet.
- ✓ La volonté ou non de changer de travail. Plusieurs TDS font le choix de changer de travail. Nous les accompagnons dans l'obtention d'un titre de séjour et les

démarches administratives pour obtenir un emploi. Nous verrons également comment tenir compte de la nouvelle loi Van Quickenborne en la matière.

## 9. Les personnes vivant avec des assuétudes

Le Service d'Accompagnement Psychosocial, subsidié par le SPF Intérieur, a été créé en 1994 suite à la volonté du CPAS de mettre en place un service spécifique destiné aux usagers ayant une problématique d'assuétudes, pour autant que le CPAS soit compétent. Il s'agit donc de personnes résidant sur le territoire de Bruxelles-Ville. Il ne faut pas nécessairement être aidé financièrement par le CPAS de Bruxelles pour bénéficier d'un accompagnement dans notre service.

En 2023, outre ses missions d'accompagnements psychosociaux avec les usagers, différentes activités continueront à être organisées ou développées :

- ✓ Poursuivre la collaboration avec les services sociaux internes du CPAS qui permet d'observer une réduction de l'aide émanant des antennes sociales au fil des années.
  Ceci s'expliquant par le fait que certains usagers ont obtenu grâce aux accompagnements un revenu de remplacement ou un revenu professionnel. Des rencontres formalisées auront lieu afin de présenter nos activités et nos objectifs ainsi que des passages plus réguliers et formalisés de l'équipe au sein des antennes et des services transversaux.
- ✓ Continuer à développer la collaboration avec les services sociaux et hospitaliers externes ainsi qu'avec les institutions spécialisées dans le secteur des assuétudes afin de mieux gérer les situations des usagers.
- ✓ Maintenir notre participation aux Petits Déjeuners de la Réduction des Risques de Modus Vivendi destinés aux professionnels bruxellois intéressés par les questions de réduction des risques liés à l'usage de drogues ainsi qu'aux Apéroréseaux. Il s'agit de rencontres réservées aux professionnels actifs dans le domaine des dépendances et qui déploient une large palette d'activités à Bruxelles, que ce soit dans le cadre de l'hébergement, de la prévention et de la réduction des risques, de l'aide sociale, des soins, …
- ✓ Maintenir une réflexion sur les nouvelles collaborations qui pourraient être imaginées avec le secteur de la toxicomanie au sens large et sur une nouvelle approche à mettre en place à destination des publics en grande précarité.
- ✓ Veiller à améliorer la base de données statistiques afin de fournir des chiffres au plus proche de la réalité.
- ✓ Travailler en étroite collaboration avec la Ville de Bruxelles et l'Asbl Transit concernant la salle de consommation à moindre risque qui a ouvert ses portes en 2022.

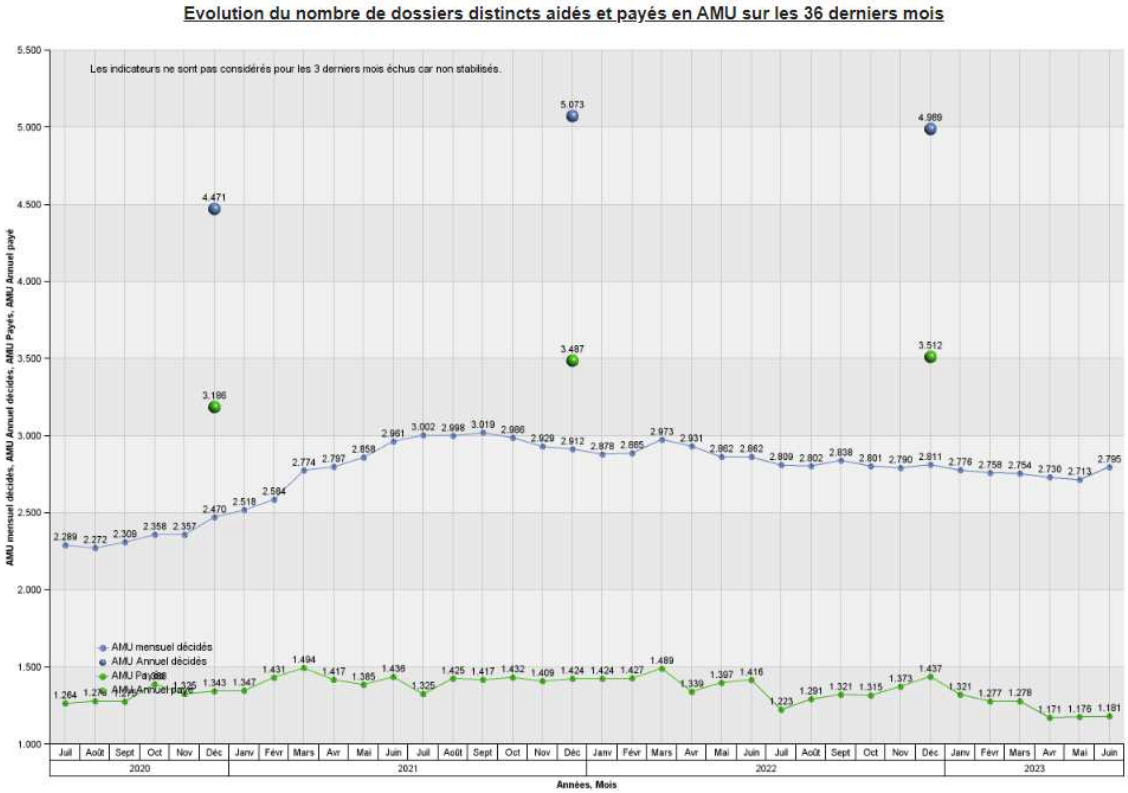
## 10. Les migrants n'ayant pas finalisé leur trajet migratoire

Un certain nombre de villes comme Gand et Anvers, et des acteurs locaux comme JRS ou Caritas développent des projets pilotes afin de guider les personnes sans titre de séjour vers une solution durable et réelle via un accompagnement social et

juridique. Ces programmes portent parfois sur l'accueil (le logement) et l'orientation mais certains ne portent que sur l'orientation.

Le gouvernement fédéral soutient ces projets pilotes car, selon l'accord de gouvernement, « *personne n'a rien à gagner du séjour illégal, ni les personnes concernées, ni la société* ». Il a donc créé une politique qui s'appelle « *Accueil et Orientation* » mieux connue sous son acronyme néerlandophone de « *O en O* » pour « *Onthaal en Orientatie* ». Elle vise, selon les termes usités par le Gouvernement fédéral, « *à offrir aux migrants en séjour irrégulier, une politique d'accueil humaine assortie d'une orientation concrète vers un avenir durable, que ce soit en Belgique ou à l'étranger* ».
Parallèlement, l'Office des Etrangers, très critiqué par la Commission Vermeersch sur l'inefficacité de la détention, du retour forcé et des ordres de quitter le territoire, a dû se résoudre à créer une nouvelle direction composée d'une centaine de Coachs appelés « *ICAM* » (pour Individual Case Managers) chargés de conseiller les ayants droit sur la meilleure manière de sortir de l'illégalité. Ces coachs n'ont pas encore fait leur preuve parce leur recrutement a coïncidé avec l'arrivée massive d'Ukrainiens et qu'ils ont d'abord dû assurer leur enregistrement avant de construire leur nouvelle profession. Nous constatons donc deux évolutions fédérales importantes : la création d'un programme « O&O » et la création d'une direction « Alternatives à la détention » composée d' « individual case managers ».

Sur le territoire de la Ville de Bruxelles, le CPAS accorde l'aide médicale urgente à parfois 3.000 personnes différentes sur un mois (5.000 sur un an). En vertu de l'art. 57§2 de la loi du 08.07.1976 organique des CPAS, ces bénéficiaires ne peuvent prétendre à aucune autre forme d'aide du CPAS que l'AMU. Or, la stabilité du statut administratif d'une personne est un facteur déterminant de la santé et du bien-être : une résidence irrégulière en Belgique augmente la vulnérabilité et implique souvent des activités de survie avec lesquelles ni la société, ni la personne migrante ne trouvent à y gagner.




Le CPAS cherche donc à savoir comment établir des perspectives d'avenir pour les personnes migrantes sans titre de séjour valable, en travaillant « vers » une solution légale durable (résidence légale ou retour volontaire).

Aussi, le CPAS de la Ville de Bruxelles marque-t-il son intérêt pour s'inscrire dans le programme « O&O » fédéral qui, d'une certaine manière, déroge à l'article 57§2 sous une forme « pilote ». Le CPAS y met deux conditions :

1. Ce programme doit porter sur un volume significatif de personnes et ne pas se limiter, comme les autres opérateurs, à accompagner une dizaine ou une vingtaine de ménages.
2. Ce programme doit porter, pour le CPAS, un nom plus explicite que « O&O ». Il convient d'insister sur le résultat plus que sur le processus. Aussi l'appellera-t-on FTM pour « Finalisation du trajet migratoire ». Il s'agit pour l'essentiel de trouver une solution à l'absence de statut, dans la régularisation ou le retour volontaire, la demande de protection ou de réunification familiale, voire la reprise d'une migration vers un pays tiers.

Après un an et demi de pourparlers, le pouvoir fédéral semble accepter ces conditions et reconnaître que la conceptualisation, la direction et la mise en œuvre des projets incombent au CPAS. Le succès des projets-pilotes dépend toutefois et entre autres, de la coopération et de la confiance entre les différents acteurs fédéraux et locaux et donc du respect de cette confiance.

Le CPAS a donc passé un accord de coopération avec l'Office des Etrangers et Fedasil (en attente de signature) afin de finaliser le trajet migratoire des personnes sans titre

de séjour. Ce programme-pilote et les compétences à créer permettront au CPAS à l'avenir, selon les résultats obtenus, de ne pas limiter son travail à l'octroi de l'AMU mais de faire en sorte que la personne aidée n'ait plus besoin de l'aide AMU via la recherche d'une solution au problème majeur des personnes sans titre de séjour.

C'est le principe de toute aide au CPAS : l'octroyer et modifier les conditions qui la rendent nécessaires pour qu'elle ne le soit plus. L'article 57§2 de la loi organique est donc pleinement mis en œuvre : octroyer l'AMU et, à titre subsidiaire, créer les conditions pour que cette aide ne soit plus nécessaire.

Cet accord de coopération est valable tant que la convention est valable. Ce programme va évoluer selon les résultats intermédiaires qu'il enregistre, notamment dans l'articulation entre les partenaires. Après évaluation, l'accord de coopération peut être reconsidéré en concertation entre les partenaires du projet.

Le pari de ce programme est que l'articulation du Service public « CPAS » au Service public « OE » sera de nature à créer de nouvelles perspectives pour les ayants droit là où la situation actuelle est plus désespérante.

Très sollicité en matière d'AMU, le CPAS de Bruxelles n'a toutefois pas, on l'a rapidement mentionné ci-dessus, de service disposant d'une expertise forte en droit des étrangers. Se lancer dans un tel processus requiert donc de construire une nouvelle compétence. Aussi, le CPAS souhaite-t-il s'adosser à un acteur associatif bruxellois qui accompagne le plus grand nombre de ménages dans la recherche d'une solution juridique légale à l'absence de statut de séjour : le SIREAS, l'ADDE ou tout autre service compétent. Parallèlement, le partenariat entre l'OE, FEDASIL et le CPAS représente lui aussi une opportunité particulière de créer cette compétence institutionnelle au sein du CPAS.
Les agents du CPAS et du partenaire accompagneront les migrants dans leur trajectoire en leur fournissant les informations nécessaires sur toutes les solutions durables existantes (droit de séjour, retour volontaire, nouvelle migration). Ils rechercheront ensemble avec le migrant quelle solution est applicable à sa situation. Ils prépareront son dossier ensemble avec le migrant (en collaboration avec la société civile) et le soutiendront également dans la prise de décision vers cette solution et dans la prise de contact avec les insistances liées au séjour afin de concrétiser la solution durable. Les demandes de régularisation et de titre de séjour seront introduites avec l'aide d'un.e avocat.e du bureau d'aide juridique, section « Droit des Etrangers » du Barreau de Bruxelles.

Un appui sera prévu également par le CPAS en cas de permis de séjour (administration, recherche logement, référence vers formations ou recherche de travail,…).

Dans un premier temps, le programme sera expérimental. Les partenaires vont apprendre à travailler ensemble. Des ajustements seront faits de façon régulière, notamment sur les volumes. Le CPAS souhaite garantir à chaque ayant droit participant un programme efficient, « responsive ». Les parties s'entendent donc pour communiquer entre elles mensuellement sur les volumes qu'elles sont en mesure d'accueillir dans le programme afin de ne pas créer d'embouteillage dans les

processus d'analyse des demandes. Des adaptations des processus seront faites en fonction de la réalité de chaque partenaire dans la compréhension mutuelle.

Enfin, cette approche permettra une récolte et une analyse de données afin d'aider à définir les caractéristiques des personnes en séjour irrégulier et de définir les catégories prioritaires de personnes à intégrer dans les projets d'accueil et orientation. Les données recueillies et analysées seront anonymisées et communiquées aux partenaires de l'accord de collaboration.

## VIII. La formation et l'emploi

L'objectif de la Formation et Emploi du DAS est de favoriser l'accès à un emploi durable et de qualité pour le bénéficiaire faisant partie du public-cible et ce à l'aide d'un parcours d'insertion structuré et individualisé en fonction de ses besoins, ses expériences, ses aptitudes et ses qualifications. En considérant par ailleurs que le parcours du chercheur d'emploi n'est pas linéaire et doit tenir compte de ses spécificités et de ses difficultés. L'accompagnement doit être de qualité, permettre l'insertion ou la réinsertion sur le marché de l'emploi, au moyen notamment d'une solution sous forme d'un emploi, d'une formation, d'un stage, d'une reprise d'études ou d'une validation de compétences.

Actuellement, l'organigramme de la Formation et de l'Emploi du DAS comporte deux pôles globaux et des services transversaux dont la cellule formation :

Le Pôle Orientation Professionnelle (POP) a pour mission :

- ✓ De collaborer avec les assistants sociaux du Département de l'Action Sociale et identifier les ressources de l'ayant droit et les éventuels obstacles au parcours d'insertion professionnelle.
- ✓ De mettre en place des actions afin d'atténuer les éventuels obstacles.
- ✓ D'accueillir, orienter et déterminer un projet de formation et/ou d'emploi.
- ✓ De développer les compétences des ayants droit en leur permettant de suivre des formations spécifiques (formation qualifiante, préformation,…).
- ✓ D'accompagner les ayants droit dans leur recherche emploi.
- ✓ De favoriser l'accès à un emploi et accompagner les ayants droit dans leur processus de recrutement.

Le Pôle Emploi et Partenaires (PEP) a pour mission :

- ✓ D'accompagner de façon individualisée des personnes en emploi d'insertion durant la durée de leur contrat de travail (accompagnement social).
- ✓ D'accompagner des personnes en emploi d'insertion en visant l'acquisition de compétences professionnelles et sociales afin de favoriser l'intégration du travailleur sur le marché de l'emploi.
- ✓ De favoriser et soutenir la validation des compétences.
- ✓ D'organiser les sélections dans le cadre de l'art 60§7.
- ✓ D'assurer le suivi clientèle auprès des partenaires.
- ✓ D'assurer la prospection auprès des partenaires potentiels et existants sur base d'une étude des profils des ayants droit.

- ✓ De mettre en place de nouvelles collaborations.
- ✓ D'accompagner la recherche d'emploi pendant ou au terme de l'emploi dans le cadre de l'art. 60§7.

La cellule formation a pour mission :

- ✓ De globaliser les besoins individuels en formation des ayants droit et du marché de l'emploi (en ce inclus ceux des partenaires) et, après examen, de développer des plans de formation pour les ayants droit et les travailleurs d'insertion en vue d'une meilleure adaptabilité (offre/demande).
- ✓ La cellule formation collabore avec les deux pôles POP et PEP tout en établissant une collaboration étroite avec les partenaires en vue de l'examen de leurs besoins. Il entretient également des liens étroits avec les organismes extérieurs de formation.

Pour l'année 2024, les objectifs suivants sont prioritaires :

1. Action 1 : Définir une politique d'accueil et assurer l'accompagnement de chaque ayant droit dans l'élaboration de son projet d'insertion

- ✓ Travailler sur une politique d'accueil des ayants droit et visibilité de l'offre de service dans les matières liées à d'insertion socioprofessionnelle (mise en place d'un parcours d'immersion des différents milieux professionnels pour les ayants droit).
- ✓ Renforcer la collaboration avec les référents jeunesse pour diminuer les freins dans la mise à l'emploi chez les jeunes.
- ✓ Travailler sur la transition des ayants droit entre la Cellule Etudiants vers la DFE (séance d'information des étudiants sur la thématique des formations qualifiantes et perspectives de formations certifiantes autres que les études à temps plein).
- ✓ Revoir le processus de sélection et de recrutement des candidats en contrats d'insertion (nouvelle méthode IOD,…).
- ✓ Intensifier les dispositifs collectifs en matière de recrutement et de recherche d'emploi (journée recrutement, job day, atelier CV, ...).
- ✓ Concevoir et implémenter un outil bilan et d'évaluation des compétences des ayants droit.
- ✓ Revoir la méthodologie de l'entretien pour les agents d'insertion (écriture d'un guide méthodologique) et mettre en place un accompagnent formatif à l'implémentation de ce guide.
- ✓ Redéfinir le rôle des jobs coach et son accompagnement vis-à-vis des travailleurs en emploi d'insertion.

2. Action 2 : Mettre en œuvre des accompagnements spécifiques en fonction de publics cibles

- ✓ Développer des partenariats plus adaptés aux profils identifiés avec des acteurs privilégiés.
- ✓ Proposer à des jeunes de moins de 30 ans sans CESS, d'acquérir des aptitudes via une préformation permettant une orientation débouchant soit

sur l'inscription dans une formation qualifiante soit une mise à l'emploi, soit des perspectives d'apprentissages alternatifs qui visent une (reprise en) formation qualifiante, voire le certificat d'enseignement secondaire supérieur et, à terme, la réinsertion dans le marché du travail.

- ✓ Développer des projets en faveur de personnes ayant un passé carcéral.
- ✓ Développer de collaboration avec les entreprises de travail adapté.
- ✓ Créer une cellule pour les indépendants/les artistes.
- ✓ Développer l'accrochage des publics éloignés du CPAS par le biais de permanences sociales dans les associations, via les éducateurs de rue (contrat de quartier Versailles et Héliport)
- ✓ Renforcer le dispositif Job Parcours à destination d'un public éloigné du marché de l'emploi en intégrant une dimension psychosociale.

### 3. Action 3 : Développer le projet pédagogique de la cellule formation du DFE

En adoptant une pédagogie alternative, le service formation propose un projet pédagogique autour de 3 axes de développement pour les apprenants :

- ✓ L'apprenant est au centre de son parcours.
- ✓ L'apprenant est acteur de ses apprentissages.
- ✓ L'apprenant se construit autour de nos principes.

Les formations internes de la DFE sont organisées en 3 grands courants : l'émergence, le tremplin et l'envol. Ceux-ci se veulent le reflet des besoins d'apprentissage des ayants droit en fonction d'où ils se situent dans leur parcours d'insertion socioprofessionnelle. En fait, les objectifs des formations sont fixés en fonction des besoins des apprenants :

- ✓ Dans le courant émergence, les apprenants sont des chercheurs d'emploi plus éloignés d'une réalité d'emploi. Ils ont pour objectif général, par l'apprentissage du français, de développer leur autonomie ainsi que leur inclusion au sein de leur société d'accueil dans une perspective de mise à l'emploi.
- ✓ Dans le courant tremplin, les apprenants sont en recherche active d'emploi. Ils ont néanmoins quelques manquements au niveau du français. Ils ont donc besoin d'un petit coup de pouce afin de débloquer leur parcours. Ils auront pour objectif général, de développer les compétences qui leur permettront de trouver un travail le plus cohérent et adapté en fonction de leur réalité de vie et compétences.
- ✓ Enfin, dans le courant envol, les apprenants sont des travailleurs qui ont pour objectif général de faire en sorte que leur contrat se déroule le mieux possible. Pour ce faire, ils doivent développer davantage leurs compétences en français.

Les formations internes de la DFE sont organisées soit en cycle soit en module.
Dans les cycles de formation, l'apprentissage d'une langue nationale se veut être un moyen, un outil de développement de compétences transversales (la confiance en soi, la maîtrise des émotions…). La formation cible également des compétences spécifiques. Ceux-ci se déclinent autour de 3 axes d'apprentissage : la langue nationale, la citoyenneté et le savoir être.

Afin de contrer l'isolement social des apprenants, les cycles de formation proposent des sorties culturelles ainsi que des activités extra-muros. Grâce aux partenaires culturels de la DFE, les apprenants ont la possibilité de suivre des activités théâtrales, des cours de photo ou encore de SLAM. Le projet Move Up, subsidié par l'AMIF, a été construit dans ce sens.

Lors des modules de formation, le français n'est plus un barrage dans les apprentissages des ayants droit. De ce fait, les compétences travaillées se veulent plus spécifiques. Le service formation cible des compétences liées à l'employabilité en allant de la confiance en soi, l'assertivité à la connaissance des procédures et institutions.

- ✓ D'un côté, durant la formation « Mesure 500 », les apprenants parcourent avec les formateurs, les différentes étapes d'une mise à l'emploi. Ils passent en revue des règlementations spécifiques jusqu'à la rédaction de leur CV.
- ✓ D'un autre côté, durant la formation « Coup de pouce », les apprenants développeront, via des mises en situation concrètes, leur assertivité et leur confiance en eux afin de préparer au mieux un entretien d'embauche.
- ✓ La cellule formation travaille également à la construction d'un nouveau module autour du théâtre : « le parfait parleur ». Il se voudra travailler une autre approche des compétences en français oral mais également des techniques corporelles de prise de confiance.

Dans cette logique d'insertion socioprofessionnelle, l'offre de formation se fait également en collaboration d'une part avec des partenaires de formations externes (formation professionnelle ou d'enseignement, formations organisées au niveau sectoriel par les partenaires sociaux) ayant une expérience probante dans des domaines spécifiques (exemple : techniques spécifiques d'un métier), on peut alors parler de formations continues (en lien avec le travail presté durant le contrat en emploi d'insertion).

En fait, le renforcement des compétences des apprenants est toujours mis en parallèle à la recherche d'emploi. La cellule formation travaille en étroite collaboration avec le POP ainsi que le PEP autour de projets communs d'insertion socio-professionnel. Par exemple, des visites de partenaires sont organisés avec les cycles de formation afin de sensibiliser les ayants droit à un large panel de métier.

Pour compléter cette cohérence dans le parcours de l'ayant droit au sein de la DFE, des cycles d'évaluation des compétences ont été réfléchis en concertation avec le POP et le PEP.

### 4. Action 4 : Lutter contre la fracture numérique des ayants droit – le Projet NUM@TIC

Le projet NUM@TIC a l'ambition de répondre aux besoins numériques des ayants droit du CPAS de la Ville de Bruxelles, inclure les ayants droit dans la transition digitale qui se montre rapide et en constante évolution. Comment créer une adresse mail et pouvoir en faire usage, comment faire face à la numérisation des services publics, comment remplir une déclaration d'impôt, comment utiliser un compte, comment

utiliser un lecteur de carte, comment suivre la scolarité des enfants et les réseaux sociaux, comment s'inscrire dans un processus de recherche emploi, comment communiquer et comment utiliser les outils, comment s'approprier l'environnement informatique et le fonctionnement de base en informatique ?

Un certain nombre de personnes ne possèdent pas les codes pour suivre l'évolution numérique et avoir une connaissance suffisante pour accéder à leurs droits en tant que citoyens. Ces obstacles doivent être levés en vue d'une autonomie durable face aux TIC. In fine, chaque citoyen devrait savoir « gouverner » lui-même ses propres accès.

Ce projet propose une offre de services à la fois individuels et collectifs. Un accompagnement numérique adapté aux besoins des personnes en formant une équipe mobile d'« aidants numériques » propre au CPAS mais aussi soutenue et en collaboration avec des partenaires externes pour des publics plus spécifiques (femmes isolées, personnes âgées, personnes en situation de handicap, travailleurs sociaux, personnes en insertion professionnelle).

Fil rouge du projet : 3 compétences « critiques » à travailler

- ✓ Les compétences de base liées au problème de l'illettrisme (lecture, compréhension, écriture), dont les lacunes constituent un frein considérable à la progression dans les usages du numérique.
- ✓ Les compétences numériques, qui constituent une étape importante pour une appropriation efficace et durable des TIC.
- ✓ La capacité de développer une autonomie dans l'apprentissage numérique et technologique.

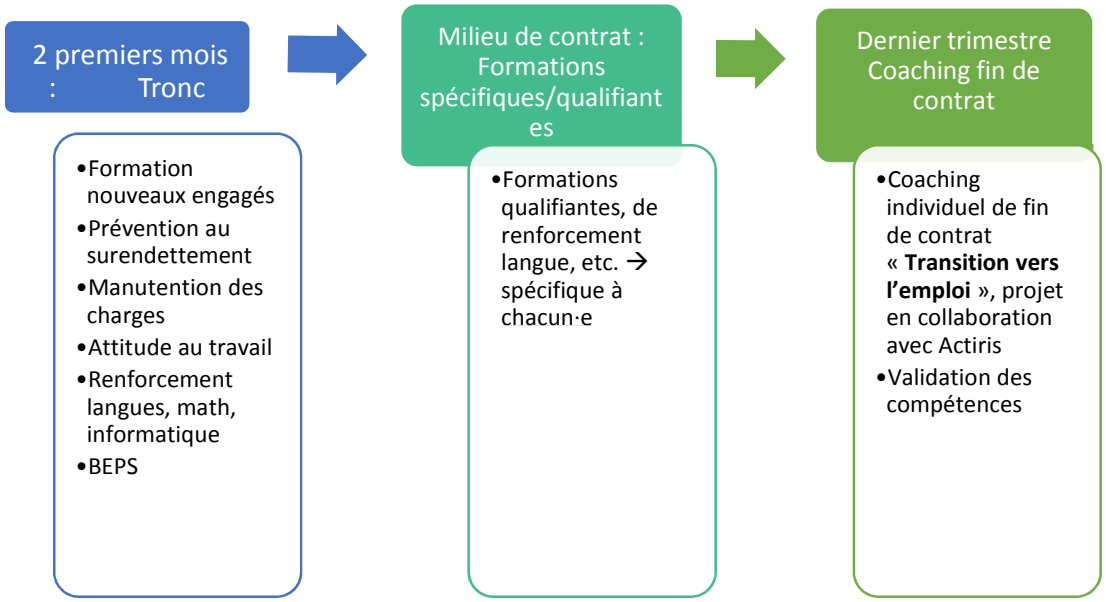
| AXE DU PROJET NUM@TIC | OBJECTIFS | TYPES D'ACTION | MISE EN OEUVRE |
|---|---|---|---|
| Les démarches numériques pour accompagner les publics concernés vers l'inclusion numérique en autonomie (ex : démarches qui ne peuvent être faites qu'en ligne) | - Accompagnement des publics visés à l'utilisation de sites ou applications face à un besoin urgent (prise de rendez-vous en ligne, formulaire en ligne…)<br>- Autonomie des publics visés face aux démarches numériques récurrentes (gestion application bancaire, services publics en ligne, utilisation smartphone…) | - Communication vers les services internes d'aide numérique<br>- Ateliers numériques collectifs axés sur les besoins les plus répandus (+ permettant d'orienter vers un accompagnement individuel en cas de besoin)<br>- Service numérique public – accès libre- pour accompagner individuellement en fonction des besoins personnels | Permanences numériques au sein des antennes sociales et de l'administration communale de la Ville de Bruxelles |
| L'inclusion numérique pour apprendre en étant accompagné | Autonomie des publics fragilisés numériquement face à des besoins spécifiques | Formations thématiques d'inclusion numérique pour des publics vulnérables spécifiques (groupes de parents, de personnes âgées, etc.) | Marchés publics – prestataires d'organismes de formation extérieurs |
| La montée en compétences pour augmenter le pouvoir d'agir, comprendre et entreprendre dans la société numérique en autonomie | Faciliter l'insertion socio-professionnelle via l'acquisition et/ou le renforcement de compétences numériques | Ateliers numériques visant à l'acquisition de compétences numériques permettant une meilleure insertion socio-professionnelle (bureautique, mailing, utilisation d'Internet, etc.) | Ateliers numériques destinés aux chercheurs d'emploi de la DFE |
| Les étudiants de la Cellule Etudiant | Faciliter l'inclusion numérique dans le cadre des études et/ou le renforcement de compétences numériques | Ateliers numériques visant à l'acquisition de compétences numériques permettant aux étudiants d'utiliser les outils existants et nécessaires pour favoriser leur réussite académique | Ateliers numériques destinés aux élèves qui achèvent leur scolarité secondaire ainsi qu'à ceux qui entament leur première année d'études supérieures. |

5. Action 5 : Implémenter le nouveau dispositif de formation des travailleurs en emploi d'insertion

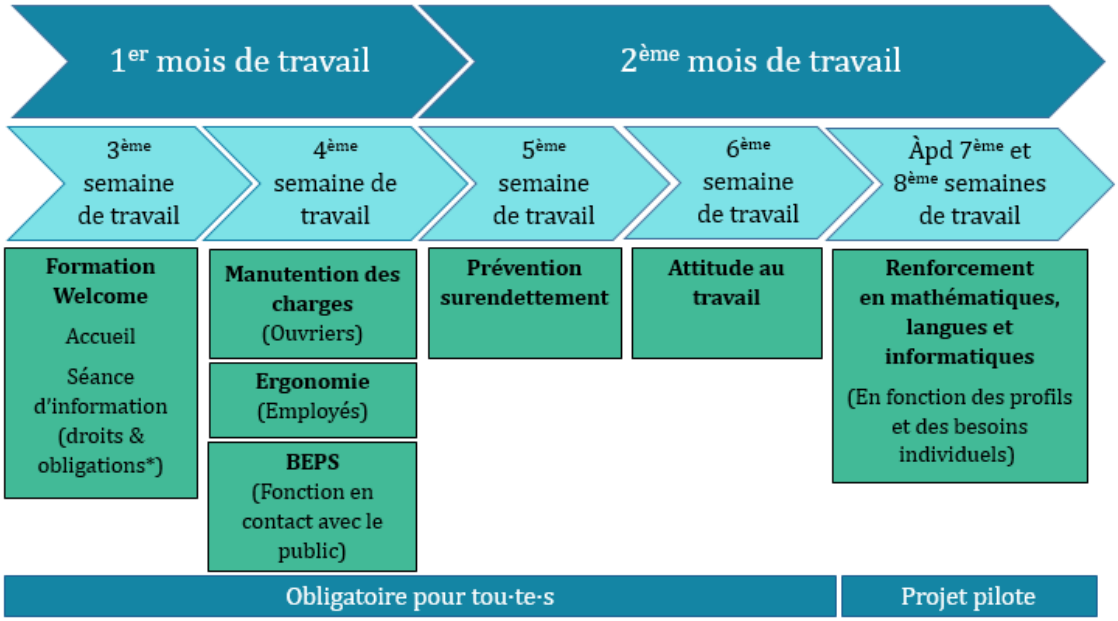
- ✓ Favoriser l'intégration des travailleurs·euses dans leur environnement de travail en collaborant étroitement avec nos partenaires de mise à disposition : mise en place de rencontres fréquentes avec nos partenaires de mise à disposition, tant en interne (46 partenaires différents) qu'en externe (118 partenaires différents). L'objectif étant de collaborer avec nos partenaires sur l'amélioration continue de notre accompagnement conjoint des personnes en insertion. Nous souhaitons également prospecter de nouveaux partenaires en fonction des profils spécifiques du public en recherche emploi.

- ✓ Améliorer les compétences professionnelles via des formations (cycle « Envol ») : nous travaillons au développement d'une offre de formation riche du début à la fin du contrat d'insertion. Les formations peuvent être en lien avec le poste occupé dans le cadre de l'emploi d'insertion ou le projet professionnel futur des travailleurs·euses. Le CPAS bénéficie d'un subside de 3000€ par travailleur·euse en insertion afin d'atteindre cet objectif de renforcement des compétences.

<u>Schéma du plan de formation pendant l'emploi d'insertion</u>



Tronc commun de formation




- ✓ Formations spécifiques/qualifiantes : en milieu de contrat, les personnes sous contrat d'insertion pourront se former selon leur besoin : renforcement dans une des langues nationales, formations qualifiantes et certifiantes de type court (sécurité, clarkiste, propreté publique, entretien des espaces verts, etc. )
- ✓ Coaching de fin de contrat : le projet transition vers l'emploi en lien avec le « service Link » d'Actiris est en faveur des travailleurs·euses terminant leur contrat d'emploi d'insertion et souhaitant trouver rapidement un contrat de travail sur le marché régulier. L'accompagnement intègre la consolidation du projet d'insertion, la reconnaissance des compétences existantes, les perspectives d'amélioration des compétences transversales et techniques et les démarches de préparation et de recherche d'emploi.

  Nous proposons également aux travailleurs·euses en fin de contrat de faire valider les compétences qu'ils/elles ont acquises en lien avec les tâches réalisées pendant le contrat (ou avant) via une inscription auprès d'un centre de validation des compétences à Bruxelles ou en Wallonie.

## 6. Action 6 : Les actions de communication et collaboration avec les départements et les partenaires

- ✓ Création d'outils visant à donner de la visibilité aux différents projets réalisés et actions menées par le Département Formation-Emploi : brochures, dépliants, évaluation des résultats…
- ✓ Informer et sensibiliser les partenaires de mise à l'emploi dans le cadre de l'article 60§7 qui accueillent un grand nombre de personnes engagées dans ces contrats afin de les convaincre de l'importance de la formation continuée en cours de contrat, indispensable pour mener une recherche active d'emploi sur le marché du travail.

- ✓ Prospecter auprès des entreprises afin d'identifier les besoins et les postes vacants.
- ✓ Création d'un catalogue de formation à destination des services et partenaires externes.
- ✓ Développer des synergies avec les centres de formation et co-construire des méthodes de travail et des actions communes en vue d'améliorer le suivi du public.
- ✓ Promouvoir et étendre la transversalité entre les différents services et optimiser le partage de l'information entre les différents acteurs de terrain.
- ✓ La collaboration se maintiendra dans le cadre de la Convention de Partenariat (2022-2027) qui permet de financer une partie des actions d'accompagnement des chercheurs d'emploi.
- ✓ Mise en place d'un groupe de travail sur la transition vers l'emploi en faveur des travailleurs terminant leur contrat d'emploi d'insertion et souhaitant trouver rapidement un contrat de travail sur le marché régulier. La méthodologie doit intégrer dans sa réflexion la consolidation du projet d'insertion, la reconnaissance des compétences existantes, les perspectives d'amélioration des compétences transversales et techniques, la démarche de préparation et recherche d'emploi.

## IX. Les coordinations sociales, les CLSS et la participation culturelle

La cellule de « Coordination Sociale » est chargée de mission en développement communautaire. La cellule est composée d'un Responsable, de 5 chargés de missions en développement communautaire "référents quartiers", d'une assistante sociale experte en matière communautaire, de deux médiateurs interculturels, d'une Coordinatrice Culturelle et d'un agent administratif.

Le CPAS de Bruxelles développe des collaborations nouvelles entre acteurs locaux contribuant à l'émancipation et l'insertion sociale de personnes précarisées. Ce développement communautaire (par la culture, la participation sociale, l'emploi et la formation) intègre aussi la promotion de la santé.

### 1. Concernant les Coordinations Sociales

Le principe de base est le suivant : l'action sociale s'articule sur des droits et du lien social. Les pouvoirs publics (et le CPAS comme garant ultime) garantissent l'exercice effectif des droits sociaux. La société civile et les espaces domestiques favorisent les liens sociaux. Le CPAS envisage les Coordinations sociales comme lieux de réduction des risques de non-recours aux droits par l'interaction avec la société civile d'une part, et comme articulation entre droits et liens d'autre part (faire vivre les droits dans la vie réelle). Le CPAS s'investit dans les Coordinations sociale avec une approche de co-construction et de co-gestion, fondé sur la transparence, la reconnaissance de la pluralité des paradigmes de l'action sociale et la reconnaissance mutuelle avec les acteurs locaux sur un rapport d'égalité.

Pour rappel, le territoire de la Ville est divisé en 7 coordinations sociales (là où les autres communes bruxelloises n'en comptent qu'une) :

- ✓ La Coordination sociale des Marolles constituée en ASBL et connait plusieurs groupes de travail.
- ✓ La Coordination sociale de Laeken, constituée en association de fait.
- ✓ La Coordination sociale de la Senne a reconstitué un bureau piloté par le CPAS et travaille à partir de la méthodologie CLSS et du diagnostic CLSS Anneessens.
- ✓ La Coordination sociale du Quartier Nord, constituée en association de fait.
- ✓ La Coordination sociale Hembeek-Mutsaard pour Neder-over-Hembeek connait plusieurs groupes de travail.
- ✓ La Coordination sociale du quartier Nord-Est, en veilleuse et en cours d'évaluation de sa pertinence.
- ✓ La création d'une coordination sociale sur Haren est en cours de constitution.

La Cellule de Coordination Sociale a aussi comme mission de soutenir la dynamique existante d'accompagnement de la mise en place des projets communautaires et collectifs au sein de l'institution. Pour cela, la CCS apporte son soutien méthodologique à la gestion de projets et aux diagnostics sociologiques et sociaux, participe aux comités de pilotage des projets et est consultée pour toutes demandes particulières sortant du cadre du travail social quotidien. En 2024, elle continue donc les dynamiques existantes de co-construction de projets entre la cellule et des services du CPAS et la mise en place de Comités de pilotages interdépartemental pour les projets de la cellule. En 2023 la cellule a accompagné différents services du CPAS dans le cadre de mise en place de projets, citons entre autres :

- ✓ Les 2 projets « Jeune 18-25 » et « Femmes » au DFE et au DAS dans le cadre du Contrat de Quartier Durable Héliport.
- ✓ Le projet 100% jeunes au DFE dans le cadre du Contrat de Quartier Durable Versailles.

En 2024, la cellule continuera à accompagner les services concernés par ces projets tant du côté méthodologique que du côté administratif. Aussi, afin de coordonner les différents projets des comités de pilotage ont été organisés courant 2023 avec des représentants de la Direction du CPAS et les travailleurs concernés par les projets. La cellule se chargera d'organiser et d'articuler ces comités en 2024.

Au niveau de la relation avec les acteurs institutionnels des quartiers et de la Ville de Bruxelles, la CCS a mis sur pied des concertations locales. Fin 2023, deux quartiers prioritaires sont concernés : NOH et Nord. Malgré les concertations locales de type « coordinations sociales » et autres sous-groupes de quartier, nous constatons une certaine méconnaissance et un manque de liens entre les dispositifs publics déployés dans nos quartiers. Des liens existent mais ils restent ponctuels et peu structurés.
Dans le même ordre d'idées, les moyens humains, logistiques et d'infrastructures sont trop peu rentabilisés et partagés entre les services, ce qui engendre souvent une perte de temps et d'énergie.

En 2023, la CCS a donc créé des espaces de concertation qui se réunissent de façon régulière (toutes les 6 semaines) réunissant tous les opérateurs publics locaux.

L’action est co-portée par le CPAS et Bravvo, qui mettent en place un binôme de coordination.

Avec comme finalités :

- ✓ Renforcer la coordination entre les services publics.
- ✓ Mieux se connaître.
- ✓ Travailler ensemble à l’échelle du quartier.

Avec comme objectifs :

- ✓ Établir un diagnostic social partagé.
  Echanger sur la vie du quartier, sur les constats et les problématiques = développer une vision commune.
- ✓ Présenter les plans d’action respectifs.
- ✓ Proposer des solutions communes et des partenariats, développer des actions concrètes.
- ✓ Renforcer l’articulation des différents projets introduits dans les CQ.
- ✓ Construire un langage commun, défendre des positions communes et s’aligner sur certaines actions quartier et spécifiquement au sein des coordinations sociales.

## 2. Concernant les Contrats locaux Social-santé

La Cocom a décidé d’initier des Contrats locaux Social-santé (CLSS) sur deux quartiers de la Ville : les Marolles et le quartier Senne. Après avoir réalisé un diagnostic quantitatif et qualitatif sur ces deux territoires, les chargés de développement territorial ont identifié les partenaires clés par public-cible prioritaire (projet 29 du plan stratégique). Le CPAS propose à ces forces vives locales un plan d’action sur au moins deux thèmes : le non-recours et la lutte contre les expulsions domiciliaires. Les diagnostics montrent par ailleurs d’importants enjeux de santé mentale et de besoins d’avenir chez les jeunes dont la cohabitation dans l’espace public est assez problématique. Les acteurs de la santé sont mobilisés. A partir du diagnostic local de chaque quartier, un plan d’action global a servi de fondement pour un appel à projets sur les thématiques clés identifiés. La Cocom finance ces projets à hauteur de 344.444 € par an jusqu’en décembre 2025.

Actuellement, huit projets sont développés par des consortium d’associations du social et de la santé ayant une action sur les quartiers Marolles et Senne, dont quatre sur la prévention des pertes de logements (portés par l’Union des Locataires des Marolles, Convivence ASBL, le Comité de la Samaritaine et le Buurtwinkel), et quatre sur l’amélioration de l’accès aux droits sociaux et aux services sociaux et de santé (portés par le Projet Lama, le Réseau de Santé Mentale, Accolage et Buurtwinkel).

Trois projets sont développés en interne (un au service logement, un au DAS et un à la Direction Formation-Emploi).

Depuis le 01/04/2023, le territoire de la Ville de Bruxelles accueille deux nouveaux quartiers CLSS : Quartier Nord et Laeken Sud.

Ces deux quartiers font l'objet d'un diagnostic social-santé et de l'élaboration d'un plan d'action.

En 2024, ces deux nouveaux quartiers CLSS via les référents quartiers et les coordinations sociales co-construirons un projet social-santé.

### 3. Concernant la Culture

En concertation avec la Direction du DAS, du Secrétariat Général et du Cabinet du Président, la Coordinatrice Culturelle du DAS s'assure de la mise en place de l'arrêté royal (A.R.) de « participation et d'activation sociale ». Cette subvention correspond au budget mis à disposition par le gouvernement pour soutenir des projets socioculturels et développer l'insertion sociale et rompre l'isolement de nos usagers.

En 2003, un arrêté royal (A.R) portant des mesures de promotion de la participation et de l'activation sociale des usagers des services des centres publics d'action sociale vient enrichir les missions des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS). Cet A.R. comporte l'attribution d'une subvention en vue de favoriser et d'encourager la participation et l'épanouissement social et culturel des ayants droit. (subside socioculturel dit « le subside P.A.S »).

Dans la pratique, la Coordinatrice Culturelle développe et applique une politique de programmation socioculturelle diversifiée avec des activités centrées sur l'accessibilité culturelle (sorties dans et hors de la Ville de Bruxelles, visite de musée, distribution d'avantages permanents, etc.) et des projets axés sur la participation active de l'ayant droit (atelier, projet associatif, etc.). Cette programmation se fait en partenariat avec les acteurs socioculturels de la Ville de Bruxelles.

Pour ce faire, il importe en 2024 que les projets socioculturels soient non seulement maintenus mais puissent aussi se développer avec de nouveaux partenariats et maintien du renforcement de la distribution des tickets Article 27 , qu'une articulation se développe entre la Coordinatrice culturelle et les Chargés de développement territorial et ce via, les sous-groupes culture créés au sein des coordinations sociales, qu'un travail de sensibilisation soit relancé au sein des Antennes sociales et des autres services et départements et qu'un un Comité culturel « interdépartemental interne » (DAS/DF/DE/MQ/….) soit créé afin de développer la communication autour de l'offre culturelle.

### 4. Concernant l'accompagnement communautaire pour les BPT ukrainiens

Dans le cadre de l'appel à projets « Intégration de réfugiés ukrainiens 2022-2023 » de la programmation 2014-2020 du Fonds pour l'asile, la migration et l'intégration (AMIF NR 54), le CPAS de la Ville de Bruxelles, en tant que centre public d'action sociale a entrepris des initiatives visant à soutenir l'intégration des personnes vulnérables dans la société et particulièrement les publics ukrainiens fuyant l'invasion russe. Parmi ces initiatives, la cellule ACAL joue un rôle crucial en fournissant un cadre structuré pour l'accompagnement des BPTU, en les aidant à développer les compétences nécessaires pour accéder au marché du travail et à s'intégrer plus pleinement dans la

vie sociale et économique de la Belgique. La Cellule ACAL base son travail sur l'approche communautaire via l'accès au logement.

L'approche communautaire de l'accès au logement (ACAL) comprend plusieurs volets:

- ✓ Le volet « Enquête » permet de connaître la situation et les besoins du public-cible. Une enquête en ligne est proposée en continu à tous les bénéficiaires. Tous les trimestres, les résultats de l'enquête sont examinés et discutés en travail communautaire. Si l'enquête que des bonnes pratiques peuvent être démultipliées, l'analyse en travail communautaire va consister à organiser la démultiplication de la pratique sur le plan opérationnel dans le volet « Action ».

- ✓ Le volet « Information » permet aux BPT de connaître les aides qui existent et d'en mesurer les limites. Il permet aux hébergeurs de connaître la stratégie d'accès au logement durable de la Région et du CPAS afin de pouvoir interagir avec cette stratégie. Il permet aux propriétaires de connaître la situation administrative des BPT et le rôle que peut jouer le CPAS ou les outils régionaux (ainsi que leurs limites). Il permet enfin aux travailleurs sociaux des antennes décentralisées de connaître le projet ACAL et en quoi il peut intéresser les BPT qui fréquentent les antennes sociales décentralisées du CPAS.

- ✓ Le volet « Travail communautaire » est en réalité une permanence hebdomadaire à laquelle les BPT sont invités pour échanger sur leurs difficultés, affiner le diagnostic et émettre des idées de solution. Ce n'est pas une permanence de travail social individuel. Il s'agit d'un travail de groupe, d'un échange et d'une co-création. Durant ces permanences, on décide de ce qui va être réalisé dans le volet « action communautaire ».

- ✓ Le volet « Action communautaire » regroupe toutes les actions de mise en œuvre des décisions prises en travail communautaire. On peut par exemple avoir décidé de publier une brochure et de la distribuer à telle cible. L'action consiste à rédiger la brochure et à la distribuer. On peut décider en travail communautaire de publier sur les réseaux sociaux des appels vers les propriétaires. L'action communautaire consiste à faire en sorte que la communauté des BPT produise ce travail. On peut décider d'organiser une visite de tel quartier à la recherche de toutes les offres de logement. L'action consistera à organiser et réaliser la visite. On peut décider que les visites d'appartements à louer se feront dorénavant avec un médiateur interculturel. L'action consiste à planifier et réaliser ces visites accompagnées du médiateur interculturel.

En 2024, la Cellule Acal continuera ses activités via le subside logement de la Région Bruxelloise.

La composition de la cellule évoluera en continuant à travailler exclusivement avec des experts de vécus – médiateurs interculturels ukrainiens.

La cellule ACAL se concentrera sur l'organisation de séances collectives et communautaires sur le logement et sur la matière sociale de manière générale (activation sociale – lutte contre le non-recours). La cellule ACAL continuera aussi

l’accompagnement individuel des BPTU qui en ont besoins. La cellule ACAL pourra aussi, à la demande des services du CPAS, épauler d’autres services afin d’organiser des séances d’informations collectives pour les BPTU.

La cellule ACAL renforcera en 2024 ses collaborations avec bruss’help (via GT1) et le centre communautaire ukrainien « Ukraine Voices ». Des permanences sociales et administratives pourront être organisées au sein du centre communautaire.

## 5. Concernant les coordinations générales

En Belgique, l'approche psycho-médico-socio-culturelle ne bénéficie pas d'une organisation centralisée. Les compétences liées à cette approche sont réparties entre plusieurs niveaux de gouvernement (fédéral, régional, communautaire, provincial, communal), et elle est segmentée en secteurs distincts. De nombreux acteurs, qu'ils soient publics ou privés, et qu'ils aient des formations et des rôles variés, sont impliqués dans sa mise en œuvre.

À l'échelon local, au sein d'une même commune, divers intervenants (parfois plusieurs centaines) sont responsables de la mise en place d'initiatives de prévention et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Parmi eux, on compte les services communaux, les services du Centre Public d'Action Sociale (CPAS), les associations affiliées à ces services publics, ainsi que les organisations citoyennes engagées. Toutefois, il n'y a souvent pas de coordination structurelle entre ces acteurs. Face à cette fragmentation, il est devenu impératif d'établir des liens entre les travailleurs sociaux et/ou entre les différents intervenants, ce qui conduit à la formation de réseaux.

Le CPAS de la Ville de Bruxelles conformément à l’article 62 actuel de la loi concernant les Centres Publics d’Action Sociale qui stipule que : *« Le centre peut proposer aux institutions et services déployant dans le ressort du centre une activité sociale ou des activités spécifiques, de créer avec eux un ou plusieurs comités où le centre et ces institutions et services pourraient coordonner leur action et se concerter sur les besoins individuels ou collectifs et les moyens d'y répondre, développe des collaborations nouvelles entre acteurs locaux contribuant à l’émancipation et l’insertion sociale de personnes précarisées. »*

Le CPAS de la Ville de Bruxelles, en sa qualité d’institution publique joue un rôle central dans la vie sociale, économique et politique de la Commune et de la Région Bruxelloise tout entière. Dans ce contexte dynamique, il est impératif d'établir des mécanismes de coordination sociale efficaces pour répondre aux défis complexes, systémiques et aux aspirations croissantes de ses habitants. Deux domaines essentiels se détachent comme des piliers fondamentaux de cette coordination : l'emploi-formation et le logement.

Pour répondre à ces enjeux, le CPAS de la Ville de Bruxelles via sa cellule de Coordination Sociale est en phase de mise en place de 2 nouvelles coordinations logement et Emploi-Formation.

En résumé, les coordinations logement et Emploi-Formation à l'échelle communale auront pour mission de veiller à ce que les besoins en matière de logement et d’emploi

de la population locale soient satisfaits, en collaborant avec divers acteurs et en mettant en place des politiques et des programmes appropriés.

## X. L'organisation et les finances

Les accents mis en 2024 en termes d'organisation et de financement sont les suivants :

- ✓ Structurer un cadre complet et dynamique du personnel :
  - o Vu l'autonomie budgétaire confiée par la Secrétaire générale, un travail de redéfinition du cadre sera réalisé en objectivant notamment la charge de travail, les besoins et l'affectation des moyens.
  - o Dans ce cadre, chaque fonction devra être pourvue pour garantir aux autres collaborateurs de pouvoir exercer sans surcharge.
  - o Chaque poste devra disposer d'un cadre de travail correct sur le plan des accès, de l'équipements et du télétravail.
  - o La mobilité interne et externe sera soutenue.
  - o La formation à l'arrivée et continue des agents sera revue afin de formaliser un trajet de formation pertinent en fonction du besoin de chaque service.
  - o Les tâches administratives liées à la gestion opérationnelle des Ressources humaines pour les agents du DAS seront assurées avec minutie (recrutement, entrée, sortie, régime de travail, et tous les éléments en relation avec le Département des Ressources humaines).
  - o Le bien-être au travail sur base des lignes directrices établies par le CPAS.
  - o La gestion des conflits internes.

- ✓ Disposer d'outils de gestion financière par service et par projet :
  - o Un programme de reporting (calendrier, responsabilités, sources, contenu) sera établi par services permettant à chaque responsable de piloter son organisation.
  - o Des tableaux de bord seront développés avec des indicateurs de gestion qui fourniront au staff de direction des propositions d'analyse.

- ✓ Favoriser l'émergence d'une culture d'organisation basée sur l'émancipation, la confiance et la transparence sur les résultats.

- ✓ Soutenir le Back-Office dans la formalisation des procédures en bonne intelligence avec la Recette, les Finances et le Front Office.

- ✓ Contribuer activement à la politique de gestion de la Logistique et des bâtiments du CPAS, ramenée à l'échelle des besoins du DAS :
  - o Plaider pour que les services du DAS disposent d'espaces de travail adaptés, dignes et en ligne avec les bonnes pratiques en matière de bien-être au travail.

- ✓ Participer et contribuer à la recherche et à la mise en place des structures en matières de nouveaux besoins en bâtiments (nouvelle antenne, projets

logements HIT, Mam Solo, le SSMI…) en collaboration avec le Patrimoine et les Travaux.

## XI. Le Back Office

Le Back Office intervient en premier lieu en tant que soutien administratif des travailleurs sociaux du département. Il agit également en vue de recouvrir des frais résultant de l'octroi du revenu d'intégration, de l'aide sociale et des soins médicaux auprès de l'Etat belge ou de tout autre débiteur, à savoir les différents organismes de la sécurité sociale.

Dans le cadre de ses missions, le Back Office a des interactions avec d'autres entités du CPAS telles que le SIM avec qui il contribue, entre autres, à la mise en place du Work Flow social, les services de la Recette et des Finances ou encore la cellule COM dans le cadre de l'implémentation du RGPD ou le développement de flyers explicatifs.

Le Back Office a également des interactions avec des entités externes au CPAS comme Brulocalis dans le cadre de la négociation de la nouvelle convention IRIS, le SPP IS dans le cadre du projet Médiprima, dans lequel le CPAS de Bruxelles est pilote, avec Paradigm, pour l'amélioration du logiciel SINCRHO ou encore Login's pour l'amélioration du logiciel social NH.

Chaque secteur du Back Office sera doté d'un responsable et d'un adjoint. Ces fonctions assureront une responsabilité de formalisation des procédures, évidemment, mais aussi développement des compétences dans leurs secteurs respectifs. En effet, le travail des secteurs est très technique, ce qui peut générer des habitudes, des automatismes qui décalent l'acte technique du sens qu'il a. Les responsables et leurs adjoints doivent capter le sens de l'acte et veiller à ce que les agents de leurs secteurs restent connectés au sens de l'acte. Il convient d'amener chaque agent à traiter les dossiers complexes plutôt que les mettre sur le côté, réaliser les actes connexes (ex : récupérer le subside) et pas uniquement l'acte principal (ex : payer une aide), identifier les sources d'un blocage et proposer des solutions, …

En 2024, le Back Office reprendra en son sein une partie de la charge administrative liée à l'encodage des aides sociales qui sont actuellement réalisées par les assistants sociaux en antennes.
Il ressort d'une étude réalisée par les responsables du département que le CPAS gagnerait à déplacer une large partie de ce travail administratif vers le Back Office. En effet, c'est au Back Office que se trouvent les compétences administratives nécessaires pour garantir la rigueur administrative requise par le service public, la légalité des décisions et le recentrage des missions des assistants sociaux sur le sens du travail social.
Pour ce faire, le Back-Office devra, entre autres, étoffer davantage son équipe d'agents administratifs, accroître sa collaboration avec le SIM ou encore notre fournisseur de logiciel social pour s'assurer des développements nécessaires à ce projet et continuer son étroite collaboration avec les responsables du Front Office afin de s'assurer que les objectifs soient correctement atteints.

## 1. Le secteur administratif

Ce secteur a pour tâches essentielles la délivrance des données authentiques récoltées par la consultation des flux de la BCSS aux travailleurs sociaux, la gestion informatisée du dossier social (ouverture, modification, transfert et fermeture), la gestion administrative liée à la compétence territoriale (recours introduits auprès du service conflit de compétence du SPP IS, déclinatoires de compétence pour toute nouvelle demande ainsi que lorsque notre Centre décide de mettre fin à une aide octroyée pour motif d'incompétence territoriale), la gestion administrative des adresses de référence et la publication des attestations multifonctionnelles (= attestation d'aide au format électronique) en vue de l'ouverture de droits dérivés, tels que l'octroi d'un abonnement social, d'allocation familiale majorée ou le droit à l'intervention majorée de l'assurance soins de santé.

Au cours de l'année 2024, le secteur administratif poursuivra son développement en collaboration avec le Service Informatique (SIM) pour améliorer le processus de demande RN&GB à travers trois modules distincts : la compétence territoriale/conflit de compétence, les adresses de référence et les mutations. Dans le même temps, l'accent sera mis sur l'amélioration des diverses procédures existantes et le développement de nouveaux indicateurs de gestion. Ces indicateurs serviront à évaluer la performance globale, à définir de nouvelles mesures à prendre, et à mesurer les délais de traitement des demandes reçues ainsi que leur suivi.

Dans le but de réduire la charge administrative pesant sur les travailleurs sociaux et d'optimiser le système, des propositions d'améliorations pour le logiciel informatique utilisé seront avancées. Plus particulièrement, des efforts seront consacrés à :

- ✓ La gestion des documents, notamment dans le contexte de la dématérialisation des dossiers sociaux et du transfert des archives vers les Archives du Royaume.
- ✓ L'automatisation de la clôture administrative des dossiers sociaux pour simplifier les processus.
- ✓ La simplification de l'accès des travailleurs sociaux aux données de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, facilitant ainsi leur travail.
- ✓ Une analyse plus approfondie du système des mutations pour en améliorer l'efficacité.
- ✓ La mise en place d'un système en collaboration avec la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS) permettant de fournir une indication sur l'ouverture potentielle de droits sociaux dérivés dans d'autres secteurs de la sécurité sociale.
- ✓ La mise en place d'un système en collaboration avec la BCSS qui produira une mutation automatique lorsqu'un droit social s'ouvre pour un ayant droit du CPAS, simplifiant ainsi les procédures administratives.

## 2. Le secteur des soins médicaux

La mission de ce secteur est de traduire en décisions informatiques les propositions de prise en charge de frais médicaux formulées par les assistants sociaux et de les aider à démontrer que cette intervention est résiduaire.

Tout au long de cette année, le secteur des soins médicaux va poursuivre l'amélioration des différentes procédures pour ensuite proposer des améliorations du logiciel informatique utilisé. Ceci en vue de faciliter le travail des assistants sociaux et d'optimaliser la récupération des frais médicaux pris en charge par le CPAS.

En 2024, le secteur des soins médicaux continuera son travail de formulation des propositions de simplification administrative avec pour objectifs de faciliter l'accès aux soins de santé et de continuer à lutter contre le non-recours aux soins.

En outre, le secteur réalisera une évaluation du mécanisme de conventionnement avec des prestataires de santé (médecins, kinésithérapeutes) en vue de mieux structurer le réseau et de renforcer les partenariats. Il a également comme objectif d'élargir ses partenariats vers les dentistes et les maisons médicales. Enfin, des actions de sensibilisation à destination des assistants sociaux sur des thématiques liées à l'accès aux soins de santé et à l'assurabilité continueront d'être mises en place.

### 3. Le secteur facturation

Ce secteur a pour mission d'assurer la prise en charge des frais de santé et d'hébergement. Il assure également la récupération des frais de soins de santé auprès des organismes assureurs ou des différents pouvoirs subsidiants. En s'appuyant directement sur les équipes quotidiennement impliquées dans la gestion des dépenses en lien avec les soins moins médicaux ainsi que des pièces justificatives s'y rapportant, l'objectif visé est double :

- ✓ Optimiser la récupération des frais engagés en faveur des usagers de notre Centre auprès des organismes assureurs en cas de régularisation rétroactive de l'assurance-maladie.
- ✓ Préparer le bon déroulement du contrôle de l'utilisation des subsides octroyés par l'Etat fédéral en matière de frais médicaux dans le cadre de la loi du 02/04/1965.

En 2024, le secteur facturation développera de nouveau indicateurs permettant de mieux orienter les priorités en matière de prise en charge de soins de santé. Ces indicateurs permettront également de soutenir le processus de simplification administrative de l'accès aux soins de santé. Le secteur continuera à travailler en étroite collaboration avec le SIM sur le projet du traitement automatisé des factures sociales sous format électronique. Ce projet permettra à notre Centre de payer plus rapidement nos fournisseurs et réduira la charge du travail de nos équipes.

### 4. Le secteur récupération

Ce secteur s'occupe du recouvrement des frais résultant de l'octroi du revenu d'intégration, de l'aide sociale auprès de l'Etat belge et de tout autre débiteur, tels que les différents organismes de la sécurité sociale (les organismes syndicaux, les organismes assureurs, le service fédéral de pension, etc.). Par sa vigilance via la gestion des clignotants de la Banque Carrefour de la Sécurité sociale, il maintiendra le taux actuel, quasi nul, de fraude sociale. L'évolution du système de traitement

électronique des clignotants en cours de développement par notre fournisseur informatique l'y aidera certainement. En 2024, le développement de l'interface comptable et du WF PIIS, autres outils créés en vue d'améliorer la récupération auprès de l'Etat belge, va se poursuivre. Le secteur continuera à travailler en étroite collaboration avec le SIM afin de développer le logiciel social, principalement avec l'ajout d'une fonctionnalité permettant, sur base du logiciel de paie, de déterminer le subside récupérable dans le cadre des mises à l'emploi article 60§7. Cela permettra d'optimaliser davantage le processus de récupération de ces subsides.

## 5. La Hotline

La Hotline est l'interface indispensable entre l'action sociale menée par le Front Office, le suivi administratif des secteurs du Back Office et les autres départements comme celui des Finances et de la Recette. Elle produit les notifications des décisions communiquées aux demandeurs d'aide. En 2024, l'accent sera mis sur le développement de projets de simplification. Par exemple, l'automatisation des notifications critères devrait permettre de diminuer la part du travail manuel dans la production des notifications. Le travail va également se poursuivre pour mettre en œuvre le projet EasyCard qui permettra d'améliorer l'accès des ayants droit ne pouvant faire usage d'un compte bancaire aux montants qui leur sont dus.

## 6. La réorganisation du « BACK OFFICE »

Le Back Office tel que décrit ci-dessus assure des missions clés, nécessaires et critiques au fonctionnement du cœur de métier du DAS, à savoir l'exécution et la mise en œuvre concrètes des politiques sociales par les différents services. Fort de cette responsabilité, la structure actuelle nécessite d'être revue, optimisée et améliorée afin de répondre aux besoins de flexibilité et de modernisation de l'organisation.

En 2024 et grâce au fait que le staff s'est étoffé en 2023 par le recrutement d'un responsable et de deux adjoints, la priorité sera de déployer une nouvelle organisation afin de façonner un Back Office « plus performant et en phase avec ses prérogatives ».

La réorganisation du Back Office portera essentiellement sur une refonte de la Hotline et la reprise d'une partie des encodages administratifs réalisés jusqu'alors par les assistants sociaux.

En effet, les missions et tâches confiées à la Hotline sont le fruit d'ajouts au fil du temps. Ce manque de cohérence ainsi que l'absence de procédures peuvent être un frein au développement de la polyvalence au sein des équipes et à l'homogénéité de traitement. Cela nuit à la productivité de l'équipe, à la qualité de la coordination du travail, avec des risques pour l'institution et le public aidé. Nous avons, par conséquent, proposé une réorganisation des tâches administratives au sein du Back Office et des services administratifs du DAS afin d'assurer un ensemble plus cohérent.

Les principaux changements porteront sur :

- ✓ La transformation de la Hotline en une nouvelle cellule centrée sur les paiements, les avances et les dettes.
- ✓ La création d'un secrétariat des « Comités » prenant en charge tout ce qui a un lien avec les décisions des Comités de l'Action Sociale.
- ✓ L'externalisation de certaines tâches qui peuvent trouver une meilleure réponse dans un autre service.
- ✓ Le transfert de la charge administrative d'encodage des aides sociales vers le Back Office.

# 3.HEBERGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES

Les activités du Département Etablissements et Soins Médicaux (DESM) touchent un public large : les seniors, les personnes handicapées, les enfants et jeunes. Le DESM accompagne ce public au travers d'établissements ou à leur propre domicile. Il se subdivise en quatre grands secteurs :

- ✓ Les établissements pour seniors (maisons de repos et de soins et résidences-services).
- ✓ Les établissements et services pour personnes handicapées mentales adultes (centres de jour, centres d'hébergement et logements accompagnés).
- ✓ Les établissements et services pour jeunes et enfants (des groupes de vie d'hébergement et de l'accompagnement externe).
- ✓ Le soutien à domicile de personnes en situation de fragilité.

La Direction générale veille à l'élaboration des objectifs généraux communs aux établissements et services du département et assure leur gestion globale afin de garantir la supervision, la coordination et le soutien des diverses actions menées en faveur des personnes accompagnées.

**Activité et indicateurs de gestion**

- ✓ Suivi de l'activité des différents établissements et services via la mise en place d'indicateurs de gestion, l'organisation de rencontres régulières avec les directions d'établissement, etc.
- ✓ Production de rapports réguliers pour mesurer l'activité du département en vue de faciliter la prise d'orientations et de décisions stratégiques.
- ✓ En collaboration avec la Cellule communication, développement d'une politique de communication pour les différents secteurs du département.

**Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Pilotage global du projet de traduction du projet de vie institutionnel des MR/S en projets de vie propres à chacune des maisons.
- ✓ En collaboration avec Les Cuisines Bruxelloises, pilotage d'une transition d'un système de livraison de repas de type hospitalier (sur plateaux) vers d'autres formes de préparation des repas pour un service plus convivial et familier (vrac, cuisine locale,…).
- ✓ Activation et pilotage de groupes de travail en vue de renforcer la transversalité entre MR/S en matière d'accompagnement et de soins.

**Personnel et organisation du travail**

- ✓ Poursuite des réunions de coordination axées métier : entre coordinateurs santé, coordinateurs paramédicaux, personnes de référence pour la démence, responsables des équipes d'hôtellerie, etc.

- ✓ Collaboration avec le département RH quant à la question de l'attractivité des métiers en pénurie, dont le personnel infirmier et éducateur (aide à la jeunesse).
- ✓ Harmonisation des pratiques de soins :
  - o Poursuite du travail d'harmonisation des pratiques et du soutien aux équipes de soins des MR/S via les infirmières référentes centralisées (infirmière coordinatrice accompagnatrice et infirmière en prévention et contrôle des infections).
  - o Poursuite, via l'infirmière coordinatrice accompagnatrice, d'une politique d'accueil des nouveaux engagés pour le personnel de soins.
  - o Poursuite des formations en hygiène et en prévention des infections.
- ✓ Centralisation de la facturation :
  - o Développement de la cellule chargée de la facturation de l'hébergement des 5 MR/S et de la récupération des interventions financières prévues dans le cadre de l'assurance soins de santé.
  - o Préparation d'une reprise éventuelle de la facturation et récupération des secteurs handicap et jeunesse.

**Travaux et infrastructure**

- ✓ Suivi global des travaux de restructuration des maisons de repos en collaboration avec la direction du Département Patrimoine Public.
- ✓ Collaboration au projet de remplacement, modernisation et harmonisation des systèmes d'appels dans les MR/S.

**Perspectives d'évolutions du secteur MR/S**

- ✓ Collaboration à la réflexion sur le développement de lieux de vie alternatifs à la MR/S pour les seniors.
- ✓ Participation à la réflexion régionale visant à proposer des modèles de synergies, mutualisations et regroupements au sein du réseau des MR/S publiques bruxelloises :
  - o Participation au comité de pilotage.
  - o Implication des directions dans différents groupes de travail thématiques.
  - o Soutien à des réflexions spécifiques.

# I. Les établissements pour seniors

## 1. Maison Heysel

### Activité

- ✓ Nombre de lits disponibles : 148
- ✓ Taux occupation budgété : 92%

### Services au résident, animations et partenariats

- ✓ Mise en place d'un fascicule informatif en vue d'améliorer l'accueil des nouveaux résidents et leur communiquer les informations utiles.
- ✓ Développement d'une nouvelle approche en matière d'activités au bénéfice des résidents afin de notamment répondre au profil des nouveaux résidents accueillis.
- ✓ Développement et sensibilisation aux notions d'intimité et de vie affective et sexuelle des seniors

### Personnel et organisation du travail

- ✓ Inciter les collaborateurs à passer du temps de qualité avec les résidents dans des activités qui « sortent » du cadre de leur fonction.
- ✓ Redynamiser le projet de vie au sein d'une des unités de vie Rossignol et Perruche, compte tenu des mouvements du personnel.
- ✓ Favoriser une approche nursing intégré entre les unités de vie et le secteur paramédical.

### Travaux et infrastructure

- ✓ Réaménagement des jardins intérieurs et extérieurs de l'établissement, dans une dynamique d'ouverture sur le quartier, et en collaboration avec les acteurs locaux (écoles, service prévention,…).
- ✓ Rénovation de l'espace d'accueil et des espaces de travail adjacents afin d'améliorer leur confort et leur convivialité au bénéfice des visiteurs, des résidents et du personnel.
- ✓ Aménagement d'un salon géré par les résidents afin de promouvoir leur autonomie.

## 2. Aux Ursulines

### Activité

- ✓ Nombre de lits disponibles : 137 (+ 10 lits MRS en attente d'agrément)
- ✓ Taux occupation budgété : 95 %

**Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Programme de concerts dans la chapelle des Ursulines, en partenariat avec Queen Elisabeth Music Chapel, Conservatoire de Bruxelles, Skip, La Monnaie, Traffik Klassik, Young Belgian Strings, …
- ✓ Potager du quartier : partenariat avec l'ASBL « De Buurtwinkel » et Atelier Grooteiland.
- ✓ Développement des micro-projets avec le soutien de la référente pour les résidents.
- ✓ Organisation de blocus résidentiels au sein des Ursulines pour les étudiants ayant besoin d'un cadre plus propice à l'étude durant leurs sessions d'examens (études supérieures).
- ✓ Implication des familles et développement du volontariat dans la vie quotidienne de l'établissement.
- ✓ Développement du projet de potager dans le cadre de partenariats intergénérationnels durables sur le site des Ursulines, avec la crèche d'une part et avec la Rose des Vents d'autre part.
- ✓ Création d'un salon au sein de l'unité au 3ème étage.
- ✓ Développement du projet palliatif.
- ✓ Installation d'un espace de pétanque à l'intérieur.

**Personnel et organisation du travail**

- ✓ Augmentation de l'agrément.
- ✓ Développement des activités de kinésithérapie et de soins infirmiers en lien avec l'augmentation des normes.
- ✓ Formations sur le nouveau projet de vie.

**Travaux et infrastructure**

- ✓ Réaménagement du jardin et du « Café Ernest », cafétéria située dans le cœur du jardin.
- ✓ Projet Biodiversité : plantations d'arbres et plantes, installation d'un poulailler et d'une pergola à côté du « Café d'Ernest »
- ✓ Relooking des 15 chambres de la zone Impérial (réaménagement et uniformisation).
- ✓ Rafraîchissement du restaurant principal (peinture des murs et réparation du parquet).
- ✓ Décoration des salles à manger de l'unité 2 et 3.

## 3. Résidence Sainte-Gertrude

**Activité**

- ✓ Nombre de lits occupables : 152
- ✓ Taux occupation budgété : 85%

**Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Projet de cohésion sociale par la création d'un Centre d'Art au sein de la résidence en collaboration avec le Théâtre National Wallonie-Bruxelles, le CPAS et la Ville de Bruxelles.
- ✓ Création d'un nouveau partenariat avec la Formation et l'Emploi durant les Guinguettes en vue d'offrir une formation aux ayants droit afin qu'ils puissent se familiariser avec une structure de travail en prenant soin d'un public âgé.
- ✓ Deuxième édition d'un repas de fête pour les habitants concocté par les élèves de l'Institut Emile Gryzon.
- ✓ Extension de l'organisation d'activités 7j/7 et des partenariats en cours avec Haliage, les bénévoles de la Croix-Rouge, les étudiants en coiffure de l'Institut Bischoffsheim, les Tanneurs, les Bénévo'liens, les Amis d'Accompagner, le Théâtre Royal de la Monnaie, les Maisons de Quartiers Pôle Nord et Moussaillons, Carpe Canem, le Centre Bezenzon, les bibliothèques Breughel et Brand Whitlock, …
- ✓ Déploiement du WIFI dans le bâtiment.
- ✓ Poursuite de la redynamisation de l'image externe de la maison (site web, page facebook,…).

**Personnel et organisation du travail**

- ✓ Participation au parcours d'accompagnement développé par l'asbl Senior Montessori en qualité de pilote, avec pour objectif de soutenir les MR/S dans la mise en œuvre des futures nouvelles normes de qualité pour le secteur.
- ✓ Conceptualisation, implémentation et pérennisation du projet de vie de la maison dans une démarche participative.
- ✓ Intensification de la participation au projet Espace Habitation pour Personnes Adultes Demandeuses afin de faciliter l'entrée en logement de personnes vieillissantes ayant un parcours de rue.
- ✓ Elargissement du plan de formation axé sur l'accompagnement des publics précarisés, marginalisés, souffrant d'assuétudes, de problèmes de santé mentale et/ou d'un passé de sans-abrisme.
- ✓ Poursuite de la réorganisation, du plan de formation, d'accompagnement et de coaching pour le pôle santé.
- ✓ Lancement d'une formation à l'accueil en hôtellerie.
- ✓ Prolongation du projet d'accueil personnalisé des jobistes en collaboration avec l'infirmière coordinatrice accompagnatrice du DESM, et élargissement du projet aux stagiaires.

**Travaux et infrastructure**

- ✓ Finalisation des travaux de mise en conformité de l'établissement :
  - o Création de 8 chambres doubles avec salles de douches adaptées aux PMR.
  - o Rénovation complète de 3 salles de bains communes.
  - o Modernisation de la cafeteria et de l'accueil de la résidence avec création d'un sas pour accéder au jardin dans une optique de maîtrise énergétique.

- ✓ Lancement de la phase d'étude en vue de la rénovation complète des chambres individuelles de la maison.
- ✓ Dans le cadre du Plan Climat, étude pour une rénovation énergétique complète et pour la pose de panneaux solaires.
- ✓ Déploiement de l'usage des Dects pour les appels infirmiers, alertes incendies et alertes intrusions.

## 4. Maison Vesale

### Activité

- ✓ Nombre lits occupables : 115
- ✓ Taux occupation budgété : 85%

### Services à l'habitant, animations et partenariats

- ✓ Tournage in situ du film documentaire « Dans leur monde », par la réalisatrice I. Rey.
- ✓ Finalisation du projet de recherche sur la capacité décisionnelle des habitants en collaboration avec le Centre de bioéthique de Namur, le centre Ressort de la Haute école Robert Schuman et l'ASBL Le Bien Vieillir.
- ✓ Fêtes saisonnières au sein des unités de vie.
- ✓ Exposition artistique co-créée avec les habitants dans le cadre de la semaine de lutte contre la maladie d'Alzheimer.
- ✓ Développement du groupe de soutien psycho-éducatif à l'attention des familles et des proches.
- ✓ Projet visant à faciliter l'admission de personnes sans-abri vieillissantes.

### Personnel et organisation du travail

- ✓ Pérennisation de l'approche Senior Montessori à travers 3 types d'initiatives, portées par les référents Senior Montessori, pour y inclure les habitants, le personnel et les familles.
- ✓ Développement de la politique de soins palliatifs.
- ✓ Développement des liens avec le pôle gériatrique et la polyclinique du CHU St-Pierre (site César de Paepe) : dépistages stomatologiques et consultations ORL en interne, expertises en matière de techniques de soins, etc.
- ✓ Coaching (logo-diet) interne pour les nouveaux collaborateurs en contrat d'insertion autour de l'approche nutritionnelle.
- ✓ Formations « Points critiques dans un plan HACCP dans les cuisines relais/finition ».

### Travaux et infrastructure

- ✓ Pose de stores pare-soleil (gestion fortes chaleurs).

### 5. Résidence Les Eglantines

**Activité**

- ✓ Nombre lits occupables : 180
- ✓ Taux occupation budgété : 96%

**Services aux résidents, animations et partenariats**

- ✓ Projet d'accompagnement dans le cadre d'une approche « TUBBE » (appel à projet 2023 – Fondation Roi Baudouin) visant à mettre le nouveau projet de vie de la résidence, axé sur l'accompagnement et l'autonomie des résidents.
- ✓ Santéglantine (budget citoyen 2021) : projet de cohésion sociale et santé par le placement d'engins de fitness aux abords de la résidence.
- ✓ Projets citoyens et partenariats avec le quartier : GC Nohva, Versailles Senior, Maison de quartier, promenade verte, écoles, …
- ✓ Réaménagement des lieux de repas dans une vision de restauration « comme chez soi ».
- ✓ Développement du site internet par l'intégration de capsules vidéo ludiques/pédagogiques.
- ✓ Poursuite de la redynamisation de l'image externe de la résidence.

**Personnel et organisation du travail**

- ✓ Mise en place d'une approche axée sur les soins relationnels/participatifs (Tubbe).
- ✓ Développement des formations – intervisions.

**Travaux et infrastructure**

- ✓ Poursuite des travaux de peinture des façades du bâtiment.
- ✓ Projet d'éclairage aux abords de la résidence.
- ✓ Travaux et acquisition de matériel au sein de la laverie des flats.
- ✓ Acquisition d'une cuisine mobile pour des animations au sein des unités de vie
- ✓ Placement d'une rampe lumineuse sur l'arche (voûte étoilée) en partenariat avec « Radiance 35 ».

## II. Les établissements et services pour jeunes et enfants

**Généralités**

- ✓ Services reconnus par le Ministre de l'aide à la jeunesse de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- ✓ Travail sous mandat du Tribunal de l'aide à la jeunesse ou du Service d'aide à la jeunesse.

**Service d'Accompagnement Intersection**

- ✓ Augmentation (25 à 33) du nombre de prises en charge de jeunes dans leur milieu familial suite à un appel à projet au dernier trimestre 2023. Une prise en charge pouvant concerner jusqu'à 3 enfants d'une même famille.
- ✓ Mise en pratique des réflexions menées (via des groupes de travail) quant à cet augmentation de prises en charge autour de 5 axes : les fondamentaux de la co-intervention, l'accueil de nouveaux engagés, les modes de fonctionnement du service, la qualité des interactions dans l'équipe et la question de l'organisation des espaces de travail versus télétravail.

**Service Résidentiel Général Home Juliette Herman**

- ✓ Hébergement de 60 jeunes de 0 à 18 ans dans 5 groupes de vie :
  - o Bambi : 10 enfants de 0 à 6 ans.
  - o Gémini : 12 enfants de 6 à 18 ans.
  - o Béguinage : 15 enfants de 6 à 18 ans.
  - o Huldergem : 8 enfants de 6 à 18 ans.
  - o Rose des Vents: 15 jeunes de 15 à 18 ans.
- ✓ Réactualisation du projet pédagogique du service résidentiel (projet pédagogique global de l'institution avec les spécificités de chaque groupe de vie).
- ✓ Positionnement à temps plein des coordinateurs pédagogiques au sein de leur équipe respective.
- ✓ Recrutement et stabilisation du personnel éducatif.
- ✓ Poursuite de la réflexion sur le potentiel regroupement des groupes de vie sur moins de sites d'exploitation (2 au lieu de 4 actuellement).
- ✓ Lancement d'un cursus de supervision commun pour l'équipe de direction du Home Juliette Herman et d'Intersection avec pour objectifs de disposer d'outils pour accompagner les équipes en crise tout en articulant les besoins des équipes, les besoins de la collectivité et des enfants, ainsi que les propres besoins de la direction.

## III. Les établissements et services pour personnes handicapées

**Activité**

- ✓ Taux d'occupation de 100% aux centres de jour Delta, Médori et au centre d'hébergement Médori.
- ✓ Appartements supervisés Beïti : prévision d'un vide locatif de 8 mois en cas de départ d'un habitant.
- ✓ Demandes de renouvellement d'agrément pour Beiti et les Centres Médori.
- ✓ Demande d'augmentation de l'agrément de Beiti (5 places supplémentaires en service externe).
- ✓ Démarches pour la pérennisation du Projet Haliage.
- ✓ Demande pour un agrément d'une place de grande dépendance au centre Delta.

**Service aux usagers, animation et partenariats**

- ✓ Réadaptation de la collaboration entre les services autour de l'accompagnement des personnes nécessitant un rythme plus lent.
- ✓ Réflexion transversale sur l'accompagnement spécifique du public handicapé au sein du CPAS.

**Personnel et organisation du travail**

- ✓ Réflexions en vue d'enrichir l'approche clinique des usagers dans chaque service.
- ✓ Reprise du programme de formation par échange de travailleurs avec le secteur de la santé Mentale (projet « Papillon »).
- ✓ Actualisation des projets institutionnels.

**Travaux et infrastructure**

- ✓ Rénovation du jardin du Centre de jour Médori.
- ✓ Rénovation de la toiture du Centre de jour Delta.
- ✓ Construction d'un abri de jardin au Centre de jour Médori.
- ✓ Aménagement d'une « salle des rêves » au Centre de jour Médori.
- ✓ Travaux de réaménagement de 2 chambres au Centre d'hébergement Médori.
- ✓ Poursuite de la réflexion pour une relocalisation du Centre de jour Delta.

## IV. Le soutien à domicile et l'accompagnement des personnes âgées

**Services d'aide aux familles et aux seniors**

- ✓ Accompagnement à domicile d'environ 95 usagers en routine. Le nombre d'usagers différents peut varier en fonction du turnover (hébergement en MR/S, décès, déménagement, etc.).
- ✓ Prévision d'un dépassement léger du contingent d'heures financées par l'autorité subsidiante (Iriscare).
- ✓ Implémentation d'un nouveau logiciel destiné à la gestion et à la planification des aides à domicile, avec application sur smartphone pour les aides familiales.
- ✓ Mise en œuvre d'un plan d'action et d'accompagnement visant à la (re)valorisation du métier d'aide familiale et du service en général.
- ✓ Poursuite de l'étude quant à un regroupement des activités du Service d'aide aux Familles du CPAS avec l'ASBL Service d'aide aux Seniors bruxellois de la Ville de Bruxelles.
- ✓ Renforcement de l'activité et de la visibilité de My Handicap (aide à l'encodage informatisé des demandes d'allocations variées) : permanences dans les Maisons de Quartier, les logements 60+, visites à domicile, …

# 4.PATRIMOINE PRIVE

L'année 2023 a été marquée par un changement majeur dans l'organisation de la gestion immobilière locative de notre Centre. Ce changement a vu la fusion des activités liées au parc immobilier privé au sein d'un nouveau département, que nous avons nommé le "Département Patrimoine Privé." Il est le fruit de la fusion de services provenant des anciens départements Propriétés, Gestion Technique des Équipements (GTE) et Travaux.

Le Département Patrimoine Privé a été conçu pour répondre aux besoins croissants et complexes de notre portefeuille immobilier privé. Il s'articule autour de quatre pôles distincts, chacun jouant un rôle essentiel dans notre mission globale de gestion immobilière et notre volonté d'être plus efficace et performant.

## I. Pôle Brudomo - Location de Biens Résidentiels

Le premier pôle, « Brudomo », est responsable de la location des biens résidentiels et commerciaux de notre patrimoine de ± 2400 entités. Sa mission principale est de veiller à la gestion locative, le respect des règlementations en matière d'attribution de logement et à la satisfaction des locataires par la gestion de la proximité, et à l'optimisation des processus pour diminuer le vide locatif pour les logements prêts à la location.

## II. Pôle OPIM – Opération Immobilière Gestion Foncière

Le deuxième pôle, « OPIM » est chargé de la gestion des terrains (2000 ha) et des transactions foncières. Il est essentiel dans l'acquisition, la vente et la gestion de notre patrimoine foncier principalement par le biais de baux à ferme ou d'occupations précaires de droits de chasse, de pêche ou d'antenne relais .
Mais également assure le suivi des procédures de demandes de permis selon la réglementation de la Région où le bien se situe ou encore d'aménagement d'un terrain ayant fait l'objet d'un permis permettant sa valorisation (p.ex. travaux de voirie).

## III. Pôle GMT – Gestion Maintenance Technique des Biens en Location

Le troisième pôle, « GMT », a pour mission d'assurer la maintenance préventive et curative des biens mis en location. En veillant à la qualité et à la durabilité de nos biens, ce pôle garantit la satisfaction de nos locataires et la protection de la valeur de nos actifs immobiliers. La réactivité et la qualité de service du pôle GMT sont essentielles pour maintenir nos locataires en réparant ou prévenant les troubles d'usage. Cette cellule est de plus responsable des remises en état locatif en dehors des projets de restructuration complète d'immeubles.

# IV. Pôle TP – Travaux Planifiés

Le quatrième pôle, « TP », est en charge de la gestion des travaux planifiés et des études relatives aux projets de construction ou de restructuration d'immeubles. Il joue un rôle clé dans l'optimisation des actifs immobiliers en veillant à la réalisation de projets, au respect des délais et à la qualité des travaux. La gestion efficace des travaux est cruciale pour la pérennité de notre portefeuille immobilier privé.

## 1. Objectifs Globaux pour 2024

Notre objectif est de consolider et d'améliorer encore davantage la performance dans chacun de ces pôles.

Nos locataires doivent pouvoir pleinement jouir de leur logement.

- ✓ Confort : le logement doit être adapté à la composition du ménage et offrir des techniques et équipements performants.
- ✓ Sécurité : les immeubles et leurs installations techniques doivent répondre aux normes de sécurité.
- ✓ Efficacité : le parc doit générer des revenus locatifs et le vide locatif doit être le plus faible possible.
- ✓ Maîtrise des coûts : le prix de revient de construction, de rénovation ou de remise en état locatif doit assurer la rentabilité nécessaire du bien et par conséquent le paiement des loyers.
- ✓ Vocation sociale : les ménages doivent être accueillis selon leurs revenus, soit dans un logement dit « subsidié » (43% du parc), soit dans un logement non conventionné, le plafonnement des revenus étant la condition déterminante.

## 2. Axes majeurs pour 2024

- ✓ Amélioration de la Satisfaction de la Clientèle : notre priorité en 2024 est d'augmenter la satisfaction de nos locataires en leur offrant un service de haute qualité, une gestion efficace des biens et une communication transparente.
- ✓ Implantation de la Socialisation des Loyers : 2023 a connu le lancement de l'opération socialisation pour les bien à loyer encadré de notre patrimoine. 2024 verra le lancement de la socialisation pour les locataires de logement dits « moyens »
- ✓ Transparence sur la Planification des Travaux : nous cherchons à renforcer la communication et la visibilité de notre planification des travaux, permettant ainsi à nos locataires d'anticiper les perturbations et de mieux comprendre nos initiatives. Mais également permettre une meilleure anticipation budgétaire et de connaitre à tout moment notre capacité réel d'intégrer de nouveaux projets.
- ✓ Relance du Projet Patrimonium : en collaboration avec la Ville de Bruxelles pour relancer le programme de gestion Patrimonium. Cette initiative consistera à remplacer les programmes de gestion immobilière actuels (IW, GeBat, WF) et d'intégrer des fonctionnalités modernes pour la gestion immobilière tout en consolidant les données, qu'elles soient liées à la location ou à la technique.

Cette modernisation améliorera l'efficacité de notre gestion et renforcera la transparence.

- ✓ Amélioration du Suivi des Immeubles - passage à une Planification Préventive : notre division GMT opérera un changement fondamental en passant d'une gestion purement curative à une planification préventive. Nous prévoyons d'anticiper les besoins de maintenance, d'identifier les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques, et d'optimiser l'utilisation de nos ressources pour garantir la qualité des biens.
- ✓ Lancement du Projet Stratégique d'Upgrades Énergétiques : un effort qui s'étalera sur plusieurs années. L'objectif est d'améliorer l'efficacité énergétique de nos biens afin d'obtenir une certification énergétique moyenne de classe C pour nos logements. Cela contribuera non seulement à réduire notre empreinte environnementale, mais aussi à diminuer les charges locatives pour nos résidents.

En 2024, notre vision consiste à créer un environnement où nos locataires se sentent bien accueillis, informés et écoutés en maitrisant les dépenses.

# 5.ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE

Depuis 2012, les activités du CPAS liées à la mise à l'emploi des ayants droit et à l'économie sociale sont regroupées au sein du Département Emploi et Economie Sociale.

En 2021, suite à la finalisation du Plan stratégique, la décision de création d'un **D**épartement **E**conomie **S**ociale et **D**urable (**DESD**) a été validée et durant l'année 2022, ce département a été créé.

Dorénavant les différents projets d'économie sociale sont regroupés au sein d'un département ayant comme objectif de devenir une organisation simple, cohérente, transversale mettant à disposition de chaque entité des moyens humains et techniques permettant d'atteindre les missions individuelles de chaque entité.

Le **D**épartement **E**conomie **S**ociale et **D**urable rassemble 20 projets d'économie sociale et circulaire, ayant pour but principal de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de toute personne en difficulté résidant sur le territoire de la Ville de Bruxelles en leur proposant une expérience de travail et une formation dans des secteurs d'activité aussi divers que l'entretien de bureaux, l'entretien d'espaces verts, la couture, la vente, le bâtiment, etc.

Ces activités répondent aussi fréquemment à un besoin émanant d'un public fragilisé et pour lequel il n'y a pas d'offre sur le marché ou à des conditions inaccessibles pour ce public.

Si l'année 2023 aura été marquée par la démarrage du département et le regroupement des projets d'économie sociale, 2024 sera l'année de la mise en place des différentes entités au sein de la structure. C'est ainsi que les pôles « Développement Durable » et « Bâtiments et Services » verront le jour, supervisés par deux responsables dont le recrutement est en cours de finalisation.

Le pôle « Développement Durable » regroupera les activités d'Up-Cycling (ensemble des projets CYCLUP), l'Agriculture Urbaine (Ecoflore, Greenup), l'Alimentation (Dream, Resto du cœur, Colis du cœur) et la Gestion de la Mobilité.

Le pôle « Bâtiments et Services » rassemblera quant à lui les activités de Gardiennage et Transport et les activités liées à l'Entretien (Relocto, Relocto MaBru, Lavage de vitres, Nettoyage PC).

## I. Projets Cyclup, Duo-Proxymove et surveillance

### Projet Cyclup

Nous avons poursuivi le développement de notre projet d'économie circulaire CYCLUP, qui comprend : un centre de tri textile, une friperie, une menuiserie, un atelier-boutique, un atelier de réparation d'appareils électroménagers et un magasin

d'appareils électroménagers reconditionnés. L'équipe compte actuellement 8 formateurs et 23 postes en emploi d'insertion.

En 2023, nous avons ouvert un nouvel espace commercial, CYCLUP Intérieur, qui propose une sélection d'articles de seconde main en lien avec la maison : meubles réparés et transformés, linge de maison, objets de déco, vaisselle. Ce nouvel espace permet de pérenniser les services et emplois de l'ancien pop-up, qui a fermé ses portes début 2023 pour raisons de travaux dans l'immeuble.

Nous avons également lancé le projet de recyclerie sportive, qui se concrétisera début 2024 par l'ouverture d'un espace commercial proposant des articles de sport de seconde main à prix démocratique. Ce projet permettra en outre la création d'un emploi fixe et de 3 postes en insertion.

Par ailleurs, les ventes pop-up de vêtements se sont poursuivies en maison de repos, le but étant de proposer une offre de vêtements spécifiquement sélectionnés pour répondre aux besoins de ce public. Cela permet en outre de trouver une solution de réemploi pour des articles qui n'intéressent que peu les clients se présentant dans le magasin.

## Projet Duo-proxymove

L'équipe Duo-Proxymove assure des déménagements à tarif social, l'enlèvement de dons de meubles et surtout la vente de meubles de seconde main aux bénéficiaires du CPAS via réquisitoire (site à Laeken boulevard Emile Bockstael 88). L'équipe compte 2 formateurs et 10 travailleurs en emploi d'insertion. Nous collaborons régulièrement avec le service Propreté de la Ville de Bruxelles, en participant à des collectes d'encombrants. Cela permet de sélectionner et revaloriser des déchets avant leur mise en déchetterie.

## Projet surveillance

Le projet de surveillance des bâtiments a assuré, en 2023, le gardiennage du bâtiment situé à la rue Royale 139-141 pour le compte des habitants des logements transit et par la suite, du projet HIT 18-25. Nous assurons également l'accueil et surveillance des salles d'études pendant les périodes de blocus.

Notre ambition pour 2024 est de pérenniser nos activités, de renforcer la communication interne/externe autour de nos projets et de développer les projets suivants :

- ✓ Ouverture d'une deuxième friperie Cyclup. Sur le modèle de la friperie existante rue Haute, nous souhaitons ouvrir une friperie à Laeken.
  Cette activité permettrait la création de 3 postes pour des travailleurs en emploi d'insertion. Ce projet pourra être concrétisé dès qu'un local adapté aura été identifié.

- ✓ Création d'une cellule de collecte et valorisation, qui centralise la récolte et le tri de dons pour toutes les filières de CYCLUP. Ceci nous permettra de renforcer notre capacité de collecte et de traitement des dons.
- ✓ Ouverture de la recyclerie sportive, dans les Marolles. Comme évoqué plus haut, celle-ci proposera des articles de sport de seconde main à prix démocratique, dans une volonté de création d'emplois locaux en insertion, de revalorisation de déchets-ressources et de facilitation d'accès à la pratique du sport.
- ✓ Nous souhaitons rouvrir la friperie enfants, qui abriterait également la bébéthèque enfants. Cet espace permettrait de pérenniser la bébéthèque, de créer de l'emploi en insertion, d'optimiser la réutilisation de ressources et de vendre à prix bas des articles à un large public.
- ✓ Nous souhaitons développer notre offre de vente de vêtements de seconde main en maison de repos. Actuellement, une boutique Cyclup est déjà présente aux Ursulines.
- ✓ Projet de maraîchage urbain Greenup: il s'agit d'un projet d'insertion socioprofessionnelle visant à former des personnes éloignées du secteur du travail au métier de maraîcher. Cette action se structure donc autour de 3 objectifs majeurs : une formation à un métier dans le secteur des métiers durables, une production agricole durable et un accès à une alimentation saine et durable pour un public précarisé. L'équipe sera composée de 2 formateurs et de 3 personnes en emploi d'insertion. Le projet se concrétisera par le travail sur terrain début 2024.

## II. Dream

Consolidation et développement du projet DREAM (= Distribution & Récupération d'Excédents Alimentaires à Mabru).

Les missions globales du projet DREAM sont de :

- ✓ Structurer et professionnaliser une filière d'approvisionnement durable en faveur d'un public précarisé dans le cadre de l'économie circulaire.
- ✓ Récupérer et valoriser les invendus alimentaires (fruits et légumes principalement) des marchands du Marché Matinal de Bruxelles (Mabru) et des autres unités de distribution.
- ✓ Lutter contre le gaspillage alimentaire.

Les objectifs spécifiques du projets sont :

- ✓ D'assurer la récupération, le conditionnement et le stockage, la distribution et/ou et la livraison des invendus alimentaires (fruits et légumes frais principalement).
- ✓ D'assurer l'offre des invendus, via la plate-forme d'approvisionnement développée par Level IT en concertation avec DREAM et le secteur de l'aide alimentaire.
- ✓ De professionnaliser et employer des travailleurs en mettant en œuvre un dispositif d'insertion professionnelle pour un public fragilisé.

Nos ambitions pour 2024 sont les suivantes :

- ✓ ± 85 associations partenaires, accompagnées et soutenues.
- ✓ 4 tonnes de produits distribués quotidiennement.
- ✓ Elargissement du projet à d'autres partenaires donateurs dont les grandes surfaces.
- ✓ Poursuite de la récupération de fruits et légumes aux criées de Sint-Katelijn-Waver et Hoogstraten (3 fois par semaine).
- ✓ Distribution des produits FEAD (Fonds européens d'aides aux démunis), 10 associations livrées.
- ✓ Participation active aux instances du réseau alimentaire bruxellois et au Réseau LOCO.

## III. ASBL- Resto du Cœur – L'Autre-Table

Les missions de l'association sont :

- ✓ De garantir à toute personne, sans discrimination, un repas chaud complet, sain et équilibré (entrée, plat, dessert, eau et café), à prix modique. Les repas sont servis toute l'année, pendant le temps du midi, dans un espace convivial et accueillant qui favorise les contacts et la solidarité.
- ✓ D'assurer, sans discrimination, à toute personne dont l'état de besoin est attesté, un colis alimentaire composé de produits frais, de fruits et légumes, de produits laitiers, de conserves et produits secs… Mais aussi, en fonction des dons, des produits d'hygiène et des produits à destination de la petite enfance.
- ✓ De permettre à des personnes exclues du circuit habituel de l'emploi, d'acquérir une formation et une expérience professionnelle concrète dans le domaine de la restauration de collectivité. En plus de l'apprentissage technique du travail en cuisine et en salle, l'accompagnement donné au sein de ce projet permet aux participants d'acquérir les attitudes positives inhérentes au travail telles que la ponctualité, le rendement et sociabilité, etc.

L'asbl dispose de 2 sites d'exploitation pour répondre à ses missions :

### Le Resto Social – l'Autre Table

L'équipe du Resto est composée d'un responsable, de 2 formateurs, 11 équipiers de cuisine en contrat d'insertion, de 3 agents bénévoles réguliers et de 1 agent bénévole qui vient de façon ponctuelle.

Le restaurant « L'Autre-Table » est ouvert pour le public toute l'année, de janvier à décembre, 5 jours par semaine (du lundi au vendredi) de 11h00 à 14h30.

Principe: personne ne repart le « ventre vide », il y a donc la possibilité de pouvoir disposer d'un repas gratuit.

L'ASBL propose également à ses usagers des sorties de type culturel, une boîte à partage (permettant d'échanger des objets ou des savoirs) ainsi qu'une "boîte à lire" et des ateliers créatifs.

### Les colis du cœur

L'équipe est composée d'un responsable sur site, de 2 agents engagés dans le cadre d'un contrat d'insertion (orientation logistique) et 8 bénévoles réguliers. Equipe renforcée par des stagiaires ou des personnes effectuant des TIG.

Les denrées alimentaires distribuées sont issues de dons – 3 grands axes:

- ✓ FEAD auprès du SPF IS.
- ✓ Banque Alimentaire de Bruxelles-Brabant.
- ✓ Fédération des Restos du Cœur de Belgique.

Principe : personne ne repart le « panier vide », il y a donc la possibilité de pouvoir disposer de colis d'urgence.

Les distributions se font du mardi au jeudi de 11h à 16h (jours fériés compris) et possibilité de disposer d'un colis d'urgence du lundi au vendredi.

Perspectives pour 2024 :

- ✓ Remplacement des chambres froides sur le site des Colis du Cœur.
- ✓ Remplacement d'un véhicule servant à la logistique des activités.
- ✓ Poursuite de la mise en conformité RGPD.
- ✓ Permis d'environnement pour le site des Colis du Cœur – poursuite des mises aux normes.
- ✓ Développement d'activités ludiques et/ou sportives pour les bénéficiaires des Colis et du Resto.

## IV. Projet Ecoflore

Le projet Ecoflore a pour objectif de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes faiblement qualifiées dans le secteur de l'entretien des espaces verts. Actuellement, l'équipe constituée de 4 formateurs, 2 ouvriers et 13 agents en emploi d'insertion assure :

- ✓ L'entretien de jardins des propriétés du CPAS de la Ville de Bruxelles et des sites du CHU Brugmann.
- ✓ L'entretien du verger et du potager de la Résidence Les Eglantines.
- ✓ Des prestations ponctuelles à la demande de clients internes ou externes.

En 2024, Ecoflore sera également actif dans les projets suivants :

- ✓ Projet toitures vertes : il est prévu qu'Ecoflore prenne en charge l'entretien des toitures vertes d'une douzaine d'immeubles du patrimoine privé du CPAS. La superficie à entretenir est de 5.100 m².
- ✓ Gestion et entretien du parc Bruyn Nord/Ouest : l'équipe poursuivra son activité sur le site du parc Bruyn Nord/Ouest. La superficie du parc est estimée à 65.600 m² emploi d'insertion et d'un formateur.

- ✓ Compost parc Bruyn Ouest : Ecoflore a installé en 2022 un compost à Bruyn Ouest d'une superficie de 200m2, les sources de ce compost sont les déchets verts du site Bruyn. Le volume annuel pouvant être traité est de 5.500 Kg.
  Un chalet a été installé sur le site pour permettre d'y stocker le matériel de l'équipe d'Ecoflore. A ce jour, le compost n'est plus exploitable pour diverses raisons. Au cours de l'année 2024, le service compte bien pouvoir redémarrer cette activité. L'équipe en charge de la gestion du compost est la même que l'équipe en charge de l'entretien du parc Bruyn.

## V. Projets de nettoyage

L'objectif de ces projets est de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes faiblement qualifiées dans le secteur du nettoyage. Au sein du département, on note actuellement quatre projets actifs dans ce domaine :

- ✓ Le projet **Relocto** s'occupe plus précisément de l'entretien des communs d'immeubles, de locaux d'ASBL, du nettoyage de bureaux, ...
- ✓ Le projet **Relocto Mabru** s'occupe de l'entretien du site du marché matinal de Mabru. Il s'agit d'un projet de nettoyage industriel.
- ✓ Le projet **Lavage de vitres** œuvre comme son nom l'indique dans le nettoyage des surfaces vitrées.
- ✓ Le projet **Nettoyage PC** gère le nettoyage du matériel informatique.

Plus de 120 personnes sont actives dans ce secteur dont 90 travailleurs en emploi d'insertion.

En 2024, nous souhaitons mener les actions suivantes :

- ✓ Pérenniser nos activités de nettoyage et travailler main dans la main avec les clients internes et externes afin d'améliorer encore la qualité de nos services.
- ✓ Relocto travaille actuellement sur un projet d'information sur les métiers dans le secteur du nettoyage. Le but est de présenter les différentes techniques de nettoyage aux agents en ISP au moment du choix pour leur projet d'avenir, soit en amont de l'engagement.
  Cette collaboration se fera avec la Formation et l'Emploi et sera assurée par le formateur principal de Relocto.
- ✓ En 2024, le marché public conclu avec le marché matinal de Mabru arrive à son terme. L'équipe de Relocto Mabru entend bien répondre au nouvel appel d'offre qui devrait être publié vers les mois d'avril/mai 2024.
- ✓ Si les effectifs en ISP le permettent, Relocto pourrait intégrer dans son offre de service l'entretien des panneaux photovoltaïques. Actuellement, le CPAS dispose de panneaux sur quelques sites (Les Eglantines avec près de 1000 m², l'Usine du Linge également 1000 m², le site de logements à Bruyn, …).

# VI. L'Usine du Linge

L'Usine du Linge gère une blanchisserie hospitalière depuis des décennies. Ses principales activités sont la location et l'entretien du linge de literie, opératoire, vêtements de travail ainsi que l'entretien du linge de pensionnaires des maisons de repos. Sa clientèle se compose d'hôpitaux, de cliniques, de maisons de repos et d'une série de clients divers. Notre Usine est certifiée ISO 9001 depuis 2000, ISO 14001 depuis 2017 et ISO EN14065, depuis 2021. Ainsi, l'Usine du Linge poursuit un objectif permanent de qualité et d'hygiène.

Les 20 dernières années de l'Usine ont été marquées par les évènements suivants :

- ✓ 2007 : modernisation de la buanderie.
- ✓ 2011 : construction d'un pavillon pour traiter le linge résident.
- ✓ 2012 : rénovation du magasin de stockage des articles neufs et acquisition d'un logiciel de gestion.
- ✓ 2012 : marque aussi un virage important qu'a dû prendre l'Usine du Linge, l'apparition de la TVA pour ses clients extérieurs (c'est-à-dire hors unité TVA).
- ✓ 2017-2019 : accord sur un plan de remplacement des machines de plusieurs secteurs et études préparatoires.
- ✓ 2020 : crise Covid.
- ✓ 2021-2024 : réalisation et exécution du plan d'améliorations. Ces modernisations doivent permettre à l'Usine un accroissement de ses activités de services.

## 1. D'un point de vue commercial

Sur l'année 2022, le chiffre d'affaire a augmenté de 9,76% : cela est, en majorité, dû à l'indexation des prix.
Le plan d'investissement est en cours de réalisation : un nouveau tunnel de lavage dédié aux vêtements de travail a été acquis, la ligne « moppes » a été remplacée et l'ancien tunnel de finition des vêtements a été remplacé par deux nouveaux. Ces importants investissements, terminés début 2023, nous apportent des opportunités qui permettront à l'Usine d'accroître le chiffre d'affaires tout en respectant les coûts réels. En 2024, l'automatisation des trains de calandres et l'extension du système de transport aérien viseront également à améliorer la productivité.

Evolution du chiffre d'affaires des 5 dernières années

| *Clients Int-Ext* | *Cluster* | *CUMUL REEL 2022* | *CUMUL REEL 2021* | *CUMUL REEL 2020* | *CUMUL REEL 2019* | *CUMUL REEL 2018* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *9,76%* | *-3,01%* | *1,39%* | *3,89%* | *4,32%* |
| | **TOTAUX :** | **7 918 915** | **7 214 450** | **7 438 001** | **7 336 128** | **7 061 694** |
| Externe | 10 - IRIS | **4 785 229** | **4 532 988** | **4 415 832** | **3 781 494** | **3 941 940** |
| Interne | 21 - CPAS B - HOP+HOME | **704 085** | **650 308** | **666 968** | **692 229** | **656 411** |
| Interne | 30 - CPAS B - DIVERS | **18 785** | **15 239** | **20 691** | **260 889** | **18 135** |
| Externe | 41 - Ville BXL + LCB | **210 574** | **170 763** | **163 912** | **284 840** | **191 816** |
| Externe | 40 - Extérieur | **2 200 242** | **1 845 152** | **2 170 598** | **2 316 676** | **2 253 391** |
| | *Total facturé / jour* | ***31 177*** | ***28 403*** | ***29 283*** | *29 112* | *28 023* |
| | *Variation / année précédente* | ***9,8%*** | ***-3,0%*** | ***0,6%*** | ***3,9%*** | ***4,3%*** |
| | *Jours* | *254* | *254* | ***254*** | *252* | *252* |
| | ***Part du revenu*** | | | | | |
| Externe | 10 - IRIS | *60,4%* | *62,8%* | *59,4%* | *51,5%* | *55,8%* |
| Interne | 21 - CPAS B - HOP+HOME | *8,9%* | *9,0%* | *9,0%* | *9,4%* | *9,3%* |
| Interne | 30 - CPAS B - DIVERS | *0,2%* | *0,2%* | *0,3%* | *3,6%* | *0,3%* |
| Externe | 41 - Ville BXL + LCB | *2,7%* | *2,4%* | *2,2%* | *3,9%* | *2,7%* |
| Externe | 40 - Extérieur | *27,8%* | *25,6%* | *29,2%* | *31,6%* | *31,9%* |

Notons que la part des hôpitaux a légèrement diminué en 2022 par rapport à l'année précédente, les maisons de repos ayant retrouvé des taux d'occupation plus élevés qu'en 2021.

## 2. Au niveau de la production

Les activités sont :

- ✓ Location et entretien de linge plat et assimilé (literie, hôtellerie, …).
- ✓ Location et entretien de linge opératoire.
- ✓ Location et entretien de vêtements de travail hospitalier et assimilé.
- ✓ Location et entretien de moppes de nettoyage.
- ✓ Entretien de linge de résidents et assimilé.
- ✓ Gestion de lingerie chez le client.

Le développement de la production reste principalement orienté sur la polyvalence de nos équipes permettant d'être en adéquation avec les demandes de notre clientèle, la formation du personnel par l'élaboration de procédures de travail (rôles-tâches, sécurité, hygiène) et de modes opératoires.
L'objectif des prochaines années sera axé sur l'amélioration des postes de travail afin de diminuer la pénibilité et augmenter la sécurité pour le personnel, tout en restant attentif à l'amélioration de la productivité.

Evolution de la production moyenne 2018 – 2022

| | | LAVAGE | CALANDRAGE | FINITION (hors tables) | | RESIDENTS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Total KG | Total | Steam | Autres | Total |
| | Nb de jours | KG | Nb de pièces | Nb de pièces | Nb de pièces | KG |
| Moyenne mensuelle 2022 | **21** | **294 252** | **275 893** | **153 574** | **304 725** | **24 618** |
| | **Par jour =>** | 14 012 | 13 138 | 7 313 | 14 511 | 1 172 |
| | **Par sem =>** | **70 060** | **65 689** | **36 565** | **72 554** | **5 861** |
| Moyenne mensuelle 2021 | **22** | **322 882** | **262 576** | **170 010** | **288 640** | **23 517** |
| | **Par jour =>** | 14 960 | 12 166 | 7 877 | 13 373 | 1 090 |
| | **Par sem =>** | **74 799** | **60 828** | **39 385** | **66 867** | **5 448** |
| Moyenne mensuelle 2020 | **21** | **341 757** | **267 970** | **171 029** | **315 187** | **26 057** |
| | **Par jour =>** | 16 146 | 12 660 | 8 080 | 14 891 | 1 231 |
| | **Par sem =>** | **80 730** | **63 300** | **40 401** | **74 454** | **6 155** |
| Moyenne mensuelle 2019 | **21** | **362 380** | **362 691** | **140 611** | **374 905** | **0** |
| | **Par jour =>** | 17 256 | 17 271 | 6 696 | 17 853 | 0 |
| | **Par sem =>** | **86 281** | **86 355** | **33 479** | **89 263** | **0** |
| Moyenne mensuelle 2018 | **22** | **346 482** | **/** | **144 979** | **339 106** | **0** |
| | **Par jour =>** | 15 749 | / | 6 717 | 15 711 | |
| | **Par sem =>** | **78 746** | **/** | **33 586** | **78 557** | |

Notons la baisse des volumes traités en 2022 par rapport aux années précédentes ; elle est due à la perte d'un client fin 2020, à des taux d'occupation qui restent moindres dans les maisons de repos et dans certaines unités hospitalières et - par rapport à 2020 et 2021 - au fait que les relavages liés à la pandémie Covid ont progressivement cessé.

### 3. D'un point de vue service au client

Depuis 2018, nous avons mis en place une cellule logistique reprenant toutes les activités en contact avec la clientèle, partant de la saisie de la commande client, l'expédition, le transport et le cas échéant la gestion de la lingerie du client. Le but de cette organisation est d'améliorer la qualité du service rendu par l'Usine, d'améliorer notre réactivité. Nous avons mis en place une application pour la gestion des « anomalies » clientèle, ayant pour but de réduire le temps de réponse aux clients et de constituer une base de travail permettant de définir des axes d'améliorations. Nous avons défini deux axes d'améliorations : augmenter le taux de services produits (soit le nombre de produits livrés par au nombre de produits commandés par les clients) et une meilleure utilisation des camions et camionnettes afin d'éviter les rotations inutiles.

### 4. D'un point de vue informatique

Nous finalisons la recherche d'un logiciel qui nous donnera les garanties sur les développements nécessaires pour assurer la mise en place de l'implémentation du système de contrôle des puces UHF. La procédure d'attribution est en cours.

### 5. Comme acteur de l’économie sociale et durable

Nous tenons à mettre en avant la mission d’insertion professionnelle réalisée par l’Usine du Linge, qui emploie quotidiennement 60 personnes sous contrat en application de l’article 60§7 dans ses différents départements. En effet, l’Usine est reconnue comme initiative d’économie sociale par le SPP IS et obtient régulièrement le renouvellement de son agrément et un mandatement par la Région. Outre l’encadrement assuré quotidiennement par les chefs d’équipe, un formateur assure l’accueil, la formation et le coaching spécifique des travailleurs.

La durabilité est devenue une question centrale de notre activité. La certification ISO 14001 (système de management environnemental) se traduit depuis plusieurs années par une série d’actions concrètes : remplacement des camions roulant au diesel par des camions au CNG, installation de panneaux photovoltaïques, utilisation de produits lessiviels avec Ecolabel, présence d’un récupérateur de chaleur sur nos tunnels de lavage, remplacement des anciens appareils d’éclairage par des LED, tri des déchets avec filières de recyclage certifiées, recherche d’alternatives au coton classique (coton recyclé, tencel,…),etc. Pour 2024, un système de traitement et de récupération des eaux usées a été budgété. En bref, nous cherchons et continuerons à chercher systématiquement à diminuer notre impact sur l’environnement.

## VII. La Régie d’Insertion

La Régie d'Insertion a pour vocation de prendre en charge l'entretien, les réparations, et la réalisation de travaux au sein de l'ensemble des édifices relevant du patrimoine, qu'il soit public ou privé, géré par le CPAS de Bruxelles. Cette mission englobe une gamme diversifiée de services visant à maintenir ces infrastructures en bon état, à garantir des interventions rapides en cas de besoin, et à contribuer à leur amélioration continue pour répondre aux besoins de la communauté.

### Les perspectives pour l'année 2024

Depuis le 1er septembre 2023, la Régie a accueilli deux nouveaux collaborateurs : le responsable de la Régie et une gestionnaire administrative. Elle peut donc à présent compter sur les gestionnaires (équipes chantiers et équipe d’interventions rapides), sur les magasiniers et les 40 techniciens qui seront renforcés en 2024 par un nouveau coordinateur de chantier ainsi que 6 techniciens supplémentaires. Cette expansion vise à répondre à l'augmentation de la demande et à réduire les délais d'exécution tout en améliorant le rapport qualité-prix.

La Régie dispose également d'un deuxième magasin (stock) où sont entreposés les matériaux et fournitures utilisés. Cette mesure vise à faire face aux délais de livraison de plus en plus longs depuis la crise de la COVID et à mieux maîtriser les variations courantes des prix.

Les ressources à notre disposition nous permettront d'organiser nos interventions plus efficacement, d'améliorer notre réactivité pour répondre aux demandes d'intervention, de remise en état locatif, et d'autres travaux d'aménagement qui nous sont confiés.

Premièrement, cela nous permettra de maintenir la possibilité de distinguer deux périmètres stratégiques d'intervention. Le premier sera basé à la rue Haute 290 à 1000 Bruxelles (bâtiment de la Régie), couvrant l'activité dans le centre de Bruxelles. Le second sera basé au Boulevard Emile Bockstael 88 à 1020 Bruxelles, couvrant l'activité dans le nord de Bruxelles. Cette stratégie vise à réduire notre impact carbone, tout en prenant en compte la charge de travail qui prévaudra sur le zonage.

Secundo, nous prévoyons de mettre en place une équipe chantier polyvalente prête à être détachée pour renforcer l'**É**quipe d'**I**nterventions **R**apides (**EIR**) en cas de forte demande. Cette initiative vise à :

- ✓ Améliorer les délais de prise en charge des demandes d'interventions pour mieux répondre aux attentes des différents services.
- ✓ Mettre en place un processus d'amélioration du retour d'informations afin d'anticiper de manière plus efficace la prise en charge d'éventuelles contraintes.
- ✓ Développer un formulaire de feedback pour mieux l'adapter aux objectifs de la nouvelle organisation avec les différents départements (Public et Privé).

Ces mesures contribueront à renforcer notre réactivité et à améliorer la gestion des demandes d'interventions.

Nous prévoyons également le développement de trois équipes de chantier dédiées à la réalisation des différents projets et à l'accompagnement des différents services pour atteindre leurs objectifs et accomplir leurs missions. Ces équipes adopteront un mode de fonctionnement hybride pour permettre des interventions rapides dans des domaines spécifiques, absorber l'excès de demandes d'une part, et optimiser nos ressources d'autre part.
On fournira des tablettes aux agents de l'Équipe d'Interventions Rapides, ainsi qu'à ceux des équipes chantier qui interviendront en cas de forte demande. Cela leur permettra d'accéder immédiatement aux informations nécessaires pour traiter les demandes entrantes, qui seront filtrées et réparties en fonction de la zone, de l'urgence, et de l'attribution appropriée.

Cette approche organisationnelle et logistique devrait réduire les pertes de temps liées aux déplacements entre le centre de Bruxelles et le nord de Bruxelles.

<u>Activités spécifiques confiées à la Régie d'insertion</u>

- ✓ La Régie d'insertion continuera à jouer un rôle essentiel dans la Remise en État Locatif (REL) de plus de 100 logements. Des mesures spécifiques ont été mises en place pour réduire le taux de vacance en accélérant et améliorant les processus administratifs liés à la remise en état locatif, en collaboration avec les gestionnaires du patrimoine public et privé. En 2024, nous persévèrerons dans cette voie.

- ✓ La Régie prend directement en charge les demandes émanant de nos maisons de repos (demandes introduites via le Patrimoine Public) contribuant ainsi à réduire le temps d'attente. Nous nous efforçons constamment d'offrir un service de qualité grâce à des agents spécialement formés pour travailler dans cet

environnement très particulier, où une attention très avancée envers les résidents est requise. De plus, notre démarche vise à améliorer les conditions de travail du personnel travaillant au sein de ces établissements, participant ainsi activement à une des missions essentielles du CPAS.

- ✓ Chaque département nous soumet une variété de demandes, allant des interventions rapides résolues dans la journée, aux petites rénovations pour les remises en état, ainsi que des demandes orientées vers des projets pour lesquels nous offrons un accompagnement, un suivi et une réalisation. Nous traitons également des demandes de mise en conformité, qu'il s'agisse des installations électriques, des levées de remarques liées aux rapports SIPP en partenariat avec le département du Patrimoine Public, ou des dossiers DIRL en partenariat avec nos collègues du Patrimoine Privé, dans le but de développer un parc immobilier répondant aux normes en vigueur. Notre objectif est de réaliser autant de projets que possible en collaboration notamment avec le service Aménagement d'Intérieur, pour offrir à nos agents, résidents et usagers des espaces agréables et conformes à leurs besoins.

- ✓ Nous demeurons résolus à offrir un service continu, en tirant parti de nos réussites de l'année précédente. Nos agents qualifiés maintiendront leur engagement à assurer un dispatching technique ininterrompu, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en collaboration avec notre call center du patrimoine privé et la cellule de dispatching du patrimoine public. Cette disponibilité permanente garantit à nos locataires et à nos divers établissements et départements une réactivité et une efficacité dans les interventions techniques.
  Nous nous engageons également à enregistrer méticuleusement chaque demande technique dans une base de données unique, offrant ainsi une traçabilité transparente avec des retours d'informations objectifs. Nous poursuivons sur cette voie pour l'année à venir, en maintenant notre engagement envers un service de qualité et une assistance technique ininterrompue, accessible à toute heure et chaque jour.

- ✓ Nous nous engageons à poursuivre notre engagement envers l'amélioration continue, en construisant sur les succès de l'année précédente. Comme prévu, l'outil de gestion des chantiers/dépannages « Gebat » sera remplacé par le logiciel « PATRIMONIUM ». Cette évolution est essentielle pour permettre à la Régie de disposer d'un outil intégré parfaitement adapté à ses besoins, et capable de dialoguer de manière fluide avec les logiciels déjà en place au sein de nos départements.

- ✓ Notre objectif principal est d'accroître l'efficacité de nos opérations, d'améliorer la communication interdépartementale et, avant tout, de mieux répondre aux attentes de nos clients. La transition vers cet outil de gestion global facilitera les échanges d'informations et le suivi des projets, renforçant ainsi notre capacité à offrir un service de qualité et à satisfaire les besoins de nos usagers.

- ✓ La Régie entreprendra l'aménagement des deux magasins (stocks), idéalement situés, dans le but d'optimiser les espaces de stockage où sont entreposés les matériaux couramment utilisés. L'objectif est d'améliorer les délais

d'intervention de nos équipes. En 2024, le projet de réorganisation de ces espaces de stockage sera mis en œuvre.

## VIII. Garage

Le Garage est maintenu en activité jusque fin 2023. Un groupe projet planche actuellement sur l'avenir de celui-ci et présentera le fruit de son travail fin 2023.

En 2024, le parc automobile sera géré par le gestionnaire de flotte au sein du DESD dans le pôle Développement Durable.
Un logiciel de gestion, en cours d'acquisition, permettra une gestion optimalisée des véhicules et permettra de sensibiliser les agents à l'éco-conduite.

# 6.PATRIMOINE PUBLIC

Le Département du Patrimoine public a pour mission la gestion du patrimoine public du CPAS de Bruxelles, de son développement, de ses affectations et de ses performances énergétiques, avec pour objectifs de répondre aux besoins et au bien-être de ses usagers et de contribuer à la dynamique urbaine par le biais d'une architecture durable répondant aux défis environnementaux et sociaux.

Le patrimoine géré est composé :

- ✓ Des bureaux et bâtiments logistiques du CPAS.
- ✓ Des 12 antennes sociales.
- ✓ Des 5 maisons de repos.
- ✓ Des lieux de vie et d'hébergement pour les personnes atteintes d'un handicap mental.
- ✓ Des lieux d'hébergement pour les jeunes de 0-18 ans.
- ✓ Des logements de transit.
- ✓ De l'Usine du Linge.
- ✓ Des bâtiments (ou parties de bâtiment) occupés par les partenaires du CPAS exerçant une mission d'intérêt collectif (notamment les 2 centres d'entreprises, 7 crèches, le Resto du cœur, les maisons de quartier, la salle de consommation à moindres risques, etc.).

## I. Objectifs généraux pour le département

Le Département du Patrimoine public créé mi-2023 s'est fixé pour objectifs :

- ✓ Développer un service de qualité pour l'ensemble de ses clients usagers (occupants et utilisateurs des infrastructures).
- ✓ Développer des espaces de travail et de vie adaptés aux nouveaux besoins de ses clients usagers.
- ✓ Développer des projets d'architecture durables, qui répondent aux enjeux sociaux, environnementaux, et qui contribuent à la dynamique urbaine.
- ✓ Assurer la maintenance préventive et évolutive des bâtiments publics afin de répondre aux enjeux environnementaux.
- ✓ Viser l'efficience dans son mode de fonctionnement et ses collaborations.

## II. Objectifs 2024 en matière de développements immobiliers

Le CPAS défend une politique immobilière forte visant tant des objectifs sociaux tels que l'accès à un logement décent pour tous, les urgences sociales, la réinsertion-socioprofessionnelle, que des objectifs urbanistiques – revitalisation urbaine, sauvegarde du patrimoine - ou la lutte contre la gentrification des quartiers centraux.

Dans ce cadre de cette politique, le CPAS s'inscrira pleinement dans les objectifs régionaux et européens pour le climat et l'énergie, notamment au travers de son Plan

Climat. Tous les bâtiments neufs répondront à une charte de qualité ambitieuse visant des objectifs qualitatifs, de confort, l'économie circulaire et les aspects énergétiques des constructions. Les nouveaux bâtiments seront passifs, voire zéro énergie (limitation des besoins énergétiques et production de l'énergie nécessaire sur site) si l'étude technique et financière qui sera demandée aux bureaux d'études en démontre la faisabilité. Toutes les rénovations viseront également des performances énergétiques élevées dans la mesure des contraintes techniques du bâti.

Dans ce cadre, la mission du Département du Patrimoine public consiste en la gestion des études et des travaux nécessaires à l'entretien du patrimoine, l'aménagement, la rénovation, la mise en conformité, la restructuration et la construction des immeubles du Patrimoine public du CPAS de Bruxelles.

En 2024, le Département du Patrimoine public poursuivra le développement de projets de création de logements en cours ou prévus dans les différents plans, poursuivra les travaux de rénovation notamment énergétique des bâtiments, mettra en œuvre les différents travaux d'aménagement/rénovation prévus dans les établissements et antennes du CPAS, et clôturera les chantiers de mise en conformité des maisons de repos.

Afin de s'inscrire pleinement dans les objectifs régionaux et européens en matière de réduction des gaz à effet de serre, le Département du Patrimoine public gèrera les différentes missions d'analyse du patrimoine public visant à définir la stratégie pour sa rénovation durable à l'horizon 2040. Elles permettront au CPAS d'identifier les potentiels d'amélioration des différents bâtiments, et de se doter d'un outil stratégique visant la planification de rénovation et d'amélioration énergétique de l'ensemble de son patrimoine, et la mesure de l'atteinte des différents objectifs fixés à court/moyen/long termes, mais aussi d'appréhender les moyens et ressources qui seront nécessaires pour amener son patrimoine en conformité avec ces nouveaux standards d'exigences en matière de performances énergétiques.

L'année 2024 sera également consacrée à l'implémentation du nouvel outil de gestion intégrée du patrimoine et à l'entame de l'établissement du cadastre technique du bâti qui permettront d'établir l'inventaire croisé patrimoine/installations techniques et ouvrages/contrats, et donner ainsi à la maintenance des bâtiments une orientation davantage préventive.

### 1. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements»

Dans le cadre de la présente législature, un nouveau plan logements a été approuvé par la Ville et le CPAS de Bruxelles pour la création de 750 logements.

Au travers de ce nouveau plan, le CPAS se concentrera en priorité sur ses publics cibles et développera des logements adaptés aux besoins de ces derniers. Les publics visés prioritairement sont les femmes et familles monoparentales, les personnes âgées, les personnes en situation d'urgence, et les étudiants.

L'année 2024 verra l'avancement de 2 projets gérés par le patrimoine public et repris dans ce plan :

- ✓ La construction d'un immeuble mixte comprenant 14 logements assimilés à du social, 1.500 m² de bureaux pour les services du CPAS, une crèche de 20 enfants, un commerce et un parking, à l'angle de la rue haute et de l'Abricotier ;
- ✓ La construction et rénovation de 2 immeubles pour y installer un programme mixte de logements de transit, antenne sociale et école des devoirs, rue Ernest Masoin

## 2. Création de logements pour des publics spécifiques, dans le cadre de la politique de la Ville

Dans le cadre de l'axe 2 de la Politique de la Ville et des conventions 2017-2020 et 2021-2025 y relatives, le CPAS s'est engagé à faire l'acquisition de plusieurs bâtiments en vue de créer des nouveaux logements pour des publics spécifiques.

L'année 2024 sera consacrée à :

- ✓ L'établissement des dossiers de permis et d'adjudication pour le projet de rénovation de l'immeuble sis rue Cogge visant la création de 4 logements de transit.
- ✓ La désignation du bureau d'études et l'établissement de l'avant-projet pour le projet de rénovation des immeubles sis rues Haute/Notre-Seigneur visant la création d'une quinzaine de logements de transit.

## 3. Rénovation lourde de bâtiments de logements de transit

Deux opérations de rénovation lourde de bâtiments abritant du logement de transit ou destiné à cet usage seront entamées/poursuivies en 2024 :

- ✓ Rue de la Porte-Rouge.
- ✓ Rue de la Chanterelle 13.

## 4. Projets immobiliers autres

Château d'eau et centrale électrique : ces bâtiments seront entièrement rénovés/restaurés et viendront compléter les surfaces du pôle d'entreprises « Be-Here ». L'année 2024 sera consacrée à la détermination du programme et à la procédure de désignation de l'auteur de projet.

## 5. Projets dans les établissements pour personnes âgées et autres établissements d'hébergement

L'année 2024 sera consacrée à la finalisation du chantier de mise en conformité dans la maison de repos « Résidence Sainte-Gertrude ».

De plus, comme chaque année, plusieurs projets d'aménagements et de rénovation demandés par les établissements seront également étudiés par le département, et les travaux réalisés suivant le plan d'investissement annuel.

## 6. Bâtiments de l'administration générale

Trois chantiers importants seront entamés en 2024 :

- ✓ La construction de surfaces de bureaux à l'angle des rues Haute/Abricotier (voir ci-dessus).
- ✓ Le projet de restauration et amélioration énergétique des façades de l'administration générale rue Haute, désormais classées par Arrêté daté de 2021.
- ✓ Le remplacement complet de l'installation de chauffage du bâtiment de l'administration et des commerces.

## 7. Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS

L'année 2024 sera consacrée à :

- ✓ L'achèvement du chantier de rénovation de l'ancien commissariat de Neder-Over-Hembeek afin d'y relocaliser l'antenne « Versailles », ainsi qu'à la réalisation des études pour la phase 2 des travaux, à savoir la rénovation énergétique de l'enveloppe du bâtiment (dans le cadre de RENOCLICK).
- ✓ Lancement du marché public pour la mission d'auteur de projet pour la création de la future antenne « Masoin » comportant une section jeunesse (voir ci-dessus).
- ✓ La réalisation des études pour la rénovation énergétique dans l'antenne Bollen (dans le cadre de RENOCLICK).

De plus, comme chaque année, plusieurs projets d'aménagements demandés par les services seront également étudiés par le département, et les travaux réalisés suivant le plan d'investissement annuel.

## 8. Autres bâtiments du patrimoine public

L'année 2024 sera consacrée à :

- ✓ La finalisation du chantier de rénovation du bâtiment et transformation du rez, Bd. Emile Bockstael 114 en vue d'y installer la MADO. Les derniers travaux concernent l'isolation complète des façades, toiture et remplacement des châssis en vue de rendre l'ensemble du bâtiment performant au niveau énergétique.
- ✓ La réalisation des travaux d'amélioration énergétique des bâtiments 74-88 et 114, Bd. Emile Bockstael 114 (dans le cadre de RENOCLICK).

## III. Objectifs 2024 en matière de maintenance des bâtiments

### 1. Maintenance des bâtiments

Durant l'année 2024, tous les logements de transit libérés seront, en fonction de leur état, soit remis à neuf par la Régie d'Insertion soit, pour des travaux plus conséquents, par les entreprises désignées au terme d'accords-cadres, après étude par le Département du Patrimoine public.

A ces interventions viennent s'ajouter tous les travaux d'entretien, de rénovation des façades et toitures (isolation, réparations, peintures, etc, …), et de remplacement de châssis vétustes par des châssis performants.

Le Département du Patrimoine public assure également la prise en charge de l'ensemble des demandes d'intervention technique en dépannage/réparation, ou formulées par le SIPP ou les organismes de contrôle, et leur orientation vers les prestataires ad hoc.

### 2. Maintenance des installations techniques des bâtiments

En 2024, le Département du Patrimoine public poursuivra sa mission de maintenance des installations techniques à savoir :

- ✓ L'étude et la rédaction des cahiers des charges avec intégration systématique de clauses et d'objectifs de performances énergétiques.
- ✓ La passation des marchés publics en collaboration avec la centrale d'achats.
- ✓ Le suivi administratif des marchés.
- ✓ Le suivi et le contrôle sur le terrain du bon déroulement et de la bonne exécution des marchés (dépannages, entretiens, contrôles périodiques obligatoires).
- ✓ L'assistance et l'expertise sur le terrain.

De plus, en fonction de leur vétusté et de l'identification de nouveaux besoins, les installations techniques des bâtiments sont remplacées, modernisées et étendues après études par le Département du Patrimoine public.

## IV. Objectifs 2024 en matière d'amélioration des performances énergétiques et rénovation durable des bâtiments

Tous les travaux de maintenance des bâtiments seront menés en visant les objectifs énergétiques régionaux, et seront le cas échéant échelonnés suivant le plan de rénovation énergétique à établir.

Parallèlement, tous les projets et travaux URE entamés dans l'ensemble du patrimoine public et retenus dans le cadre du plan triennal d'investissement seront poursuivis en 2024.

Diverses nouvelles opérations de placement de panneaux solaires sont prévues au plan d'investissement en 2024.

Les dernières missions d'études en vue de l'établissement du cadastre énergétique du bâti et du potentiel d'amélioration énergétique seront lancées en 2024.

Le département suivra également la mission de stratégie de rénovation durable du patrimoine et planification des actions à mener. Cette mission permettra de fixer les objectifs chiffrés en matière d'amélioration des performances énergétiques du bâti du patrimoine public jusqu'en 2040, au regard des différents plans d'actions au niveau régional.

Dans ce cadre, le Département du Patrimoine public, en étroite collaboration avec la cellule coordination énergie, se charge de la recherche de partenaires et financements pour les différents projets d'amélioration énergétique du patrimoine.

## V. Objectifs 2024 en matière d'aménagement intérieur des espaces de vie et de travail

En 2024, le département mènera/poursuivra les projets d'agencement, transformation et équipement en mobilier des espaces intérieurs occupés par les services du CPAS, suivant le plan d'investissement 2024 et/ou en fonction de l'évolution des besoins, qu'ils soient des espaces de travail ou des espaces de vie dans les établissements.

Le département poursuivra également sa mission de gestion des biens mobiliers surnuméraires, cassés ou obsolètes pour lesquels le réemploi ou le recyclage est systématiquement envisagé.

Durant cette année 2024, le département contribuera également à 3 projets de déménagement/réaménagement de services :

- ✓ Le déménagement de certains services supports vers le bâtiment de la Ville bvd Emile Jacqmain.
- ✓ Le déménagement du service jeunesse du DAS vers la maison Hanséatique.
- ✓ Le réorganisation des services rue Haute 298 suite à ces mouvements.

Dans ce cadre, l'expertise métier des architectes d'intérieur permettra notamment de faire évoluer l'aménagement des bâtiments existants en espaces de travail et de rencontres dédiés aux nouvelles méthodes de travail. Il s'agira de répondre aux besoins spécifiques des agents/collègues avec un aménagement innovant et performant (espaces co-working, zones de concentration, salles de réunion partagées, espace détente/repos, convivialité,…).

# 7.SECRETARIAT GENERAL

## I. Cellule Stratégie et Transformation

En 2024, la Cellule Stratégie et Transformation poursuivra les quatre principales missions suivantes :

- ✓ Encadrer et soutenir les Cellules Climat, Etudes & Partenariats, BI et contrôle interne.
- ✓ La mise en œuvre du Plan stratégique et son monitoring.
- ✓ Une transformation digitale du CPAS.
- ✓ La synergisation des services supports avec la Ville de Bruxelles.

### 1. Encadrer et soutenir les Cellules Climat, Etudes & Partenariats, BI et Contrôle interne

Les différentes Cellules précitées intègrent la Cellule Stratégie et Transformation car elles nourrissent directement la stratégie institutionnelle par, notamment :

- ✓ Des indicateurs de gestion.
- ✓ Des enseignements tirés des études.
- ✓ La mise en place de procédures.
- ✓ Des recommandations liés aux enjeux énergétiques et climatiques.
- ✓ Etc.

Des réunions hebdomadaires entre ces différentes Cellules et la Cellule Stratégie et Transformation ont été initiées en 2023 et se poursuivront en 2024, pour favoriser un travail en étroite collaboration.

### 2. Plan stratégique

Il est apparu à la Cellule Stratégie et Transformation que le précédent plan stratégique, qui comptait 158 projets, était trop volumineux et semblait quelque peu en déshérence. Les deux constats suivants ont dès lors été posés :

- ✓ Il faut reprioriser le Plan autour de projets réellement transformationnels et établir une méthodologie de suivi.
- ✓ Le manque de projets allant dans le sens d'une optimisation financière.

#### 2.1 Refonte du Plan stratégique et méthodologie de suivi

Une méthodologie mise en place par la Cellule Stratégie et Transformation a permis de retenir une liste de 22 projets, soit un nombre monitorable et réaliste dans le temps. Des PM (Project Manager) issus du middle management ont été désignés et il leur a été demandé de compléter une fiche de projet reprenant des informations précises, dont les fameux SMART objectifs.

Un comité de gestion opérationnel (CGO) a été mis en place pour accompagner ces PM à fréquence régulière afin de faire état de l'avancement de leurs projets.

Pour avoir une information uniforme, complète et précise sur les 22 projets, nous avons retenu le logiciel suivant : Project Monitor. Ce logiciel est intuitif (userfriendly), facile d'utilisation et il permet d'avoir une vue globale (multi-gant notamment) sur l'ensemble des projets. Il est également facile d'en extraire des rapports dans plusieurs formats différents, à faire remonter vers le top management.

### 2.2. L'optimisation financière

Pas (ou peu) de projets du précédent Plan n'allaient dans le sens d'une optimisation financière. Or, le contexte actuel nous laisse à penser que nous devrons être encore plus vigilants les prochaines années sur les questions budgétaires.

Sur ce point, la Cellule a proposé que nous reportions le travail intellectuel sur les DG, qui ont la plus grande connaissance technique de leur secteur, ce qui est évidemment un facteur important pour pouvoir capter où sont les sources de monétisation/d'optimisation financière. Ce travail a également été demandé au Département des Finances qui a une vision plus périphérique.

C'est une façon de travailler de manière collaborative, mais également un moyen de conscientiser et responsabiliser les DG sur la bonne gestion financière. Deux ou trois projets issus de cette réflexion sur l'optimisation financière doivent encore être implémentés dans la nouvelle mouture du Plan Stratégique.

## 3. Transformation IT

Il ressort des rencontres avec les différents responsables du CPAS que l'organisation et la production de plusieurs services sont extrêmement impactées par des logiciels de gestion inexistants ou obsolètes.

Nous nous sommes accordés en Comité de Pilotage sur le fait qu'il faut absolument un ou plusieurs logiciels de gestion par département, qui supporteront notamment notre BI et notre comptabilité analytique à venir. Plusieurs projets en ce sens ont été implémentés dans le nouveau Plan Stratégique (Patrimonium, HRA, logiciel de gestion de créances,..).

Il faut noter que ce travail de transformation digitale se fait en pleine concertation et en toute bonne intelligence avec la Ville de Bruxelles.

## 4. Mutualisation des services supports

La Ville et le CPAS ont, en 2023, entamé un travail de réflexion sur la mutualisation de leurs services supports. On entend par « services supports » l'ensemble des prestations internes qui contribuent indirectement à la mission première de

l'administration publique et qui sont nécessaires à la réalisation des missions et objectifs.

Un Kick-Off de Mutualisation a ainsi été lancé et a réuni les différents responsables des services supports de la Ville et du CPAS. Nous avons réussi à établir un climat de confiance dans l'approche méthodologie utilisée dans le cadre de cette mutualisation. Cette approche repose sur les valeurs fondamentales suivantes : le respect, l'écoute, la transparence, la collaboration et l'égalité.

La Cellule Stratégie et Transformation est directement impliquée dans ce processus de Mutualisation qui a été initié en 2023 et qui se poursuivra encore sur plusieurs années à venir.

## A. Cellule Etudes et Partenariats

En 2024, la Cellule Etudes & Partenariats poursuivra sa mission déclinée selon deux axes :

- ✓ Mener des études permettant de détecter, de comprendre, de prévenir et de remédier aux précarités sociales significatives pour notre CPAS.
- ✓ Rechercher des fonds et construire des partenariats permettant de conduire des projets d'étude et/ou et de mener des actions qui apportent des réponses innovantes à ces précarités sociales.

### 1. Etudes

Les missions d'étude se déclinent en missions générales et missions spécifiques.

#### 1.1 Missions générales

- ✓ Étudier les phénomènes sociodémographiques de la Ville de Bruxelles afin de surveiller l'évolution de la réalité sociale à Bruxelles.
- ✓ Détecter et analyser les besoins de la population bruxelloise et des services développés par les différents acteurs publics et internes.
- ✓ Réaliser différentes études ou recherches spécifiques.
- ✓ Mettre en place des études statistiques et démographiques de quartiers.

#### 1.2 Missions spécifiques

- ✓ Publier un Bulletin Trimestriel à usage interne et externe (site internet), reprenant les données statistiques récurrentes les plus significatives de notre action sociale menée dans divers Départements.
- ✓ Publier un Focus Trimestriel analysant des aspects spécifiques et déterminants de l'action sociale menée par notre CPAS (présentation et analyse des publics concernés par notre action sociale dans divers domaines, mesure de l'impact de notre action, etc.).

- ✓ Produire des données en réponse aux demandes spécifiques des différents départements (statistiques, analyses, …).
- ✓ Participer, de manière active et en collaboration avec les personnes chargées de la Business Intelligence, à la définition et au développement d'indicateurs pertinents pour la mesure d'impact de l'action menée par les divers Départements du CPAS.
- ✓ Produire les données devant alimenter le Rapport Annuel 2023.
- ✓ Poursuivre une mission prospective des enjeux, pour notre CPAS à l'horizon 2030, en matière de logements pour personnes âgées, dans une logique de promotion de l'habitat communautaire et intergénérationnel.

### 2. Recherche de fonds & Partenariats

- ✓ Rechercher des fonds et construire des partenariats pour mener des recherches et actions sur des défis sociaux nouveaux pour notre CPAS.
- ✓ Participer à des actions de « responsabilité sociale de l'entreprise » qui peuvent mener à de nouveaux partenariats d'innovation sociale.
- ✓ Repositionner le CPAS comme récepteur potentiel et fiable de dons et de legs d'argent, de biens mobiliers et immobiliers.

## B. Cellule Climat

Au cours de l'année 2023, la cellule Coordination Energie a rejoint la cellule Plan Climat pour devenir la Cellule Climat. La Cellule concentre ses actions sur les axes thématiques suivants : patrimoine, mobilité, énergie renouvelable, déchets, ressources, eau, alimentation durable, biodiversité, économie sociale et durable.

La Cellule Climat travaille autour de trois champs : la communication, la stratégie et les projets. En 2024, la cellule va continuer à renforcer le socle « climat » de manière transversale au CPAS : en poursuivant l'application d'un avis « climat » dans la procédure BOS, en établissant un monitoring des projets climats et en intégrant les communications « climat » dans le quotidien du personnel via la page « climat » dédiée sur l'intranet et sur Hum-Hub.

Les projets ci-dessous démontrent la manière dont ces objectifs 2024 seront concrétisés.

Au-delà des projets décrits ci-dessous, la Cellule a un rôle d'accompagnateur et est régulièrement sollicitée pour son expertise au sein de ces différents axes pour les projets portés par d'autres services.

### 1. Communication

*Communication externe*

- ✓ **Plan Climat :** Rédaction et diffusion du rapport annuel (janvier/février 2024).
- ✓ Rapport annuel de la flotte de véhicules pour Bruxelles Environnement (janvier).

*Communication interne*

- ✓ Communication autour des actions de sensibilisation et des obligations légales sur HumHub, les newsletter et l'intranet.
- ✓ Communication sur les pics de pollution, pic d'ozone et les canicules et les actions préventives à prendre.

## 2. Stratégie et monitoring

*Climat*

- ✓ Renforcement du Comité Plan Climat.
- ✓ Mise en place d'un avis « Climat » dans la procédure BOS pour s'assurer de la cohérence entre les engagements pris par le CPAS, les obligations et nos marchés.
- ✓ Créer un outil de monitoring des différents projets climat (sur base d'un excel).

*Patrimoine*

- ✓ Coordonner le marché Stratégie de Rénovation du Patrimoine Public et Privé à vision 2040 et 2050. Ce marché débouchera sur des plans d'actions à court, moyen et long termes, accompagné d'un plan d'investissements rendant les plans d'actions réalistes.

*Mobilité*

- ✓ Mise en place du nouveau logiciel mobilité.
- ✓ Collaboration avec le gestionnaire de flotte du DESD : activation des pools de véhicules et développement de la stratégie d'allègement de l'empreinte écologique de la flotte de véhicules du CPAS.

## 3. Projets

*Suivi des projets subsidiés Action Climat*

- ✓ 2021 : Greenup (maraichage urbain).
- ✓ 2022 : MRS Heysel (projet biodiversité), MRS Ursulines (projet biodiversité), logiciel Mobilité (optimisation de la flotte de véhicules) et Cyclup Sport/recyclerie sportive (DESD).

*Activation du projet subsidié Action Climat*

- ✓ 2023 : Etude et valorisation optimisée des bio déchets au DESM.

*Sensibilisation des agents du CPAS*

- ✓ Animation du module Plan Climat lors des Welcome Days (2x par mois).
- ✓ Renforcement de l'intranet (informations/conseils et bonnes pratiques des 9 axes de l'action Climat).
- ✓ Renforcement du Hum Hub : diffusion de bonnes pratiques, reporting des midis durables, activation du troc inter-agents/give box virtuelle (lancement en novembre 2023).
- ✓ Semaines thématiques en fonction des grands axes de l'action Climat avec des actions et activités adaptées.

*Projets spécifiques*

*Climat*

- ✓ Suivi des actions du Plan Climat : entretiens et points avec les PM.
- ✓ Activation ou renforcement des actions de terrain (renforcement d'un bilan carbone positif).
- ✓ Label Entreprise Eco-dynamique : poursuite de la mise en place des bonnes pratiques à l'Administration Générale (prochain objectif août 2024). Standardiser les bonnes pratiques au sein de tous les bâtiments administratifs.
- ✓ Poursuite des ateliers de l'intégration des 17 Objectifs de Développement Durable au sein des services volontaires et monitoring de leur plan d'action.

*Patrimoine*

- ✓ Le Projet PLAGE est dans la phase « Mise en Œuvre » suite au dépôt du plan d'action. La cellule devra assurer un suivi de l'avancement des projets afin de garantir l'objectif de réduction calculé.
- ✓ Etablissement des renouvellements des certificats PEB Bâtiments Public.
- ✓ Vente des certificats verts.
- ✓ Poursuite du paramétrage des dataloggeurs pour le suivi des consommations énergétiques dans le Patrimoine Public. Former un agent du département dans l'outil NRClick pour voir les surconsommations et agir dessus rapidement.

*Mobilité*

- ✓ Suivi du Plan de Déplacements d'Entreprise.
- ✓ Pilotage du groupe d'ambassadeurs vélo.

## C. Cellule BI

L'enjeu principal de la Cellule BI est le lancement d'un marché public de consultance en BI.
La désignation officielle du prestataire se fera pour fin 2023.
Le début du marché est attendu pour janvier 2024 (stand still et délai tutelle obligent).
Le marché - dont la durée totale sera de 6 années - consistera en une phase de développement actif durant la première année et en une phase de maintenance pour les 5 années suivantes.
2024 sera donc l'année du développement actif.

Cette phase du marché prévoit plusieurs volets :

- ✓ Analyse de l'existant aboutissant sur des recommandation technologiques et techniques.
- ✓ Mise en place d'une nouvelle plateforme de reporting.
- ✓ Développement des environnements et des modèles par Domaines.
- ✓ Développement des indicateurs dans les environnements dédiés.
- ✓ Formation des parties prenantes.

Le prestataire a proposé un planning ambitieux et le défi consistera en notre capacité à dédier des ressources internes à ce projet (disponibilité de l'équipe BI du SIM et disponibilité des clients internes pour l'expression des besoins, le testing, l'amélioration et la validation des développements).

## II. GDPR

Dans le cadre de l'engagement continu du CPAS envers la protection des données et la sécurité de l'information, la cellule GDPR se prépare à relever plusieurs défis en 2024 (et 2025), démontrant ainsi notre engagement envers la conformité des traitements de données à caractère personnel. Voici un aperçu des projets clés en cours et à venir :

### 1. Formation continue

Nous envisageons actuellement l'embauche d'un nouveau gestionnaire de la protection des données et de la sécurité de l'information. Si cette initiative aboutit, une formation continue sera assurée pour garantir une expertise optimale dans cette fonction. La DPO devra également continuer à se former de manière continue pour garantir une expertise actualisée et une adaptation constante aux changements dans le domaine de la protection des données.

### 2. Mise à jour du registre de traitement

Le registre de traitement, pilier de la conformité GDPR, subira une mise à jour approfondie pour refléter les dernières évolutions et garantir une transparence totale sur nos processus de traitement des données. Il est essentiel de souligner que le registre de traitement constitue un outil de conformité qui doit être régulièrement mis à jour en fonction des évolutions fonctionnelles et techniques des traitements de données.

### 3. Choix d'un logiciel GDPR

La recherche d'un logiciel adéquat pour la gestion de la protection des données est en cours.

### 4. Mise en conformité des documents et des procédures du CPAS

Une attention particulière sera accordée à la mise en conformité des documents et des procédures du CPAS conformément aux exigences du GDPR.

### 5. Renforcement de la sécurité de l’information

Nous intensifierons nos efforts pour garantir la sécurité de l’information, comprenant une évaluation régulière des risques liés à la sécurité des données personnelles. Des mesures préventives appropriées seront mises en œuvre pour minimiser ces risques, et s’assurer d’un suivi strict de l'accès aux données personnelles, tout en veillant à ce que seules les personnes autorisées y aient accès.

La réalisation de ces projets renforcera l'engagement du CPAS envers la protection des données et la sécurité de l'information et permettra de répondre aux défis dynamiques liés à celles-ci.

## III. Contrôle interne

Avec le soutien du consultant EY désigné à cette fin, la documentation des processus assortie d'une évaluation de risque sera poursuivie en 2024 sur base du registre de processus actualisé, complété et adapté aux changements organisationnels opérés au sein du CPAS. La planification des activités se fera en priorisant dans la mesure du possible les processus critiques identifiés dans ce cadre. La documentation ainsi établie sera conservée et rendue facilement accessible aux agents du CPAS via l'intranet moyennant une politique de gestion des accès adéquate encore à définir.

## IV. Service Communication

En 2024, la Cellule Communication et la Cellule Événements se regrouperont pour former un tout nouveau Service Communication. Ce rapprochement aura pour objectif de centraliser les métiers de la communication et de poursuivre le processus de professionnalisation de la communication entamé depuis plusieurs années au sein de notre institution.

Dans cette optique, des synergies seront également développées avec nos partenaires privilégiés que sont la Ville de Bruxelles et les Maisons de Quartier. Cela permettra – entre autres – d’augmenter l’audience de nos campagnes en profitant de leurs canaux de diffusion.

Concrètement, ce nouveau service continuera d’assurer les missions liées à la communication et l’image du CPAS :

- ✓ Renforcer l’image de marque et l’identité du CPAS, ainsi que les valeurs qu’il véhicule.
- ✓ Mener les campagnes de communication stratégiques pour l’institution.
- ✓ Faire passer les messages, les concevoir en déterminant les points à mettre en évidence pour l’institution.
- ✓ Comprendre les attentes de chaque département afin de pouvoir par la suite les traduire en solutions et actions de communication les plus pertinentes et les plus adaptées.
- ✓ Fédérer l’ensemble du personnel autour de l’identité commune du CPAS et de ses valeurs.

- ✓ Agir avec les Directeurs Généraux afin de motiver le personnel et instaurer une culture d'entreprise.

Concrètement, cela se traduira par des actions comme :

- ✓ La poursuite des actions inscrites dans la stratégie de communication.
- ✓ Le développement et la mise en œuvre d'une véritable stratégie de communication sur les réseaux sociaux du CPAS et son site Internet.
- ✓ L'adaptation de la charte graphique en vue de répondre aux besoins des départements en terme de visibilité.
- ✓ Le développement et la gestion des sites Internet propres aux institutions les plus marquantes du CPAS de la Ville de Bruxelles.
- ✓ La mise en place des campagnes de communications et le développement de supports (affiches, flyers, brochures, etc.) répondant aux besoins de visibilité des départements, services et projets du CPAS.
- ✓ La modernisation de la communication interne et externe (ex : affichage).
- ✓ La mise en place des procédures pour une communication interne dynamique et transparente des décisions.
- ✓ L'appui aux actions de communication et de sensibilisation des publics dans le cadre de la politique de réduction du non-recours aux droits.

Il assurera également l'organisation des événements comme :

- ✓ Les conférences de presse et autres inaugurations.
- ✓ La remise des médailles aux agents qui ont 25 ou 35 ans de service.
- ✓ La prestation de serment des assistant(e)s sociaux(ales) et des agents d'insertion.
- ✓ La fête du personnel.
- ✓ La fête pour les enfants du personnel.
- ✓ La prestation de serment des agents nommés.
- ✓ La réception en audience de pension des nouveaux pensionnés.
- ✓ La réception des étudiants.
- ✓ La rencontre avec des habitants dans certains immeubles du CPAS.

Le volet « organisation » de l'institution devra également être professionnalisé en :

- ✓ Intervenant sur tout problème d'organisation générale de l'administration pour simplifier et renforcer la qualité des modes de fonctionnement au sein de l'institution.
- ✓ Développant l'aspect « protocolaire » de l'institution.
- ✓ Développant le merchandising « CPAS » (en partenariat avec les structures existantes en matière de développement durable).
- ✓ Intégrant peut-être d'autres tâches liées à l'organisation (préparation, suivi des réunions comme le CODIR, etc.).

Enfin, le Service Communication, à travers l'équipe « événements », poursuivra le travail pour assurer, en collaboration étroite avec les huissiers, un accueil de qualité et professionnel à l'avantage de nos visiteurs et usagers.

## V. Service Archives-Musée

Est chargé de la gestion :

- ✓ Des dossiers produits par l'administration et ses établissements (support papier et digital).
- ✓ Du patrimoine historique, scientifique et culturel du CPAS et de ses prédécesseurs en droit.

Les priorités sont :

- ✓ La préparation de la mutualisation avec les services équivalents de la Ville (AVB et MVB), en particulier une actualisation et harmonisation des procédures.
- ✓ La participation à la transition numérique du CPAS en coordination étroite avec le SIM, le service Juridique, la DPO et le Contrôle interne :
  - o Mise en place d'un circuit englobant l'ensemble des projets de dématérialisation et de GED (prise en compte des contraintes légales, des dispositions du Digital Act et des normes en la matière).
  - o Recherche d'un logiciel d'archivage électronique avec les AVB.
  - o Participation aux groupes de travail « archives locales » et « archives publiques bruxelloises » de l'association des archivistes AAFB.
- ✓ La poursuite de la mise aux normes de la gestion documentaire :
  - o Tri des archives des établissements et services en tenant compte des critères de conservation/destruction des Archives générales du Royaume (loi de 1955).
  - o Formation et sensibilisation aux bonnes pratiques de gestion documentaire à travers le réseau de référents au sein des établissements et services.
- ✓ La poursuite de la mise aux normes de la conservation matérielle des archives, bibliothèques et collections :
  - o Reprise du projet de construction d'un dépôt commun Ville-CPAS.
  - o En attendant ce dépôt, mesures de limitation des risques liés aux espaces de stockage internes, et maintien des espaces externes aux normes.
  - o Transferts, reconditionnements et restaurations nécessaires.
  - o Participation aux activités du Blue Shield Belgium (réflexion sur les plans d'urgence PIU et PSBC).
- ✓ La poursuite des projets de gestion des fonds et collections :
  - o Encodage et mise en ligne des inventaires dans les logiciels actuels uDesk (ancien Pallas) et DPC-Urban.brussels.
  - o Réflexion avec la Ville sur le logiciel d'inventaire.
  - o Mise en place avec la Ville de projets de numérisation des fonds patrimoniaux.
  - o Participation aux associations, réseaux et GT pour professionnels dans les métiers liés aux archives, bibliothèques, musées, monuments, et à la conservation-restauration.
- ✓ La poursuite des projets d'étude et de valorisation :
  - o Refonte du site web et présence sur les réseaux sociaux.
  - o Réflexion avec la Ville sur la valorisation muséale de l'histoire et du patrimoine du CPAS.

- Participation à divers projets de recherche, publications, conférences, expositions : Heritage Days (Journées du patrimoine), Erfgoeddag, Journée internationale des archives, Nocturnes des musées bruxellois…
- Partenariats notamment avec Hospitium (Société belge d'histoire des hôpitaux et de l'action sociale) et avec l'ULB. Participation aux associations, réseaux et GT dans le domaine de l'histoire et du patrimoine de nos régions ou du social et de la santé.

## VIII. Service interne de prévention et de protection au travail (SIPP)

Le Service Interne de Prévention et de Protection a pour mission générale d'apporter son aide à l'employeur, à la Ligne Hiérarchique et aux travailleurs dans le cadre de la politique de prévention. Cette mission entre donc dans le cadre du système de gestion dynamique de risques. Le rôle du SIPP est d'émettre des avis et de conseiller tant l'employeur que le travailleur.

En 2024, le SIPP va également poursuivre les objectifs découlant de nombreuses mouvances dans la législation sur le bien-être au travail.

- ✓ Formation in situ et information des membres des équipiers d'intervention et du personnel dans le cadre de la gestion des différents dossiers de prévention incendie de tous les bâtiments incluant les plans internes d'urgence avec leurs nombreuses fiches d'action (incendie, gaz, alerte à la bombe, ….).
- ✓ La mise à jour de toutes les fiches de postes de travail de tous les départements et services du CPAS de Bruxelles. Dans le cadre de la mutualisation Ville de Bruxelles/CPAS de Bruxelles, un travail sera réalisé en commun afin d'harmoniser les fiches de travail.
- ✓ L'implémentation de nombreuses formations pour l'ensemble des équipiers d'intervention et autres membres du personnel des différents bâtiments compte-tenu de leur spécificité dans le cadre d'exercice d'alerte et d'alarme incendie.
- ✓ L'implémentation de nombreuses formations pour l'ensemble du personnel des différents bâtiments compte-tenu de leur spécificité dans le cadre de l'installation anti-intrusion.
- ✓ La mise à jour du Plan Global de Prévention 2022-2026 pour les aspects psychosociaux sur base des analyses de risques réalisées en tenant compte des signaux d'alerte en la matière rédigés par le Service Fédéral Emploi et Concertation Sociale. Suite au baromètre RH initié en 2023 au CPAS de Bruxelles, un plan d'action devra être réalisé fin 2023 afin de mettre des mesures de prévention en place afin de pallier aux risques psychosociaux rencontrés par les travailleurs. Ce travail « Baromètre RH » devra se poursuivre pour une durée de 4 ans.
- ✓ La réalisation d'une analyse générale relative à l'absentéisme au sein du CPAS de Bruxelles tant au niveau de ses causes (burnout, …) que de ses conséquences (impact sur la continuité des services, présentéisme, …) devrait être réalisée en 2024 en parallèle et complément du baromètre RH initié par le Département des Ressources Humaines.
- ✓ La volonté de créer au sein de l'institution une Cellule de Prévention Agressivité pour pallier au manque actuel qui existait par rapport à la Cellule Prévention

Agressivité du Département de l'Action Sociale qui trouvait son origine dans la gestion de l'agressivité vis-à-vis des usagers. Dans un moyen terme, il serait souhaitable de créer une seule Cellule Prévention Agressivité au sein de l'institution sans déforcer le travail remarquable qui est accompli au niveau du Département de l'Action Sociale vis-à-vis des usagers. Toutefois, la problématique des travailleurs face à l'agressivité quel que soit le domaine dans lequel elle a lieu doit être gérée sous l'autorité du Dirigeant du SIPP comme le prévoit le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale.

- ✓ Dans le cadre du plan stratégique antérieur du CPAS de Bruxelles, le Dirigeant du SIPP a été désigné Project Manager du projet « gestion de crise » en vue de réfléchir et d'élaborer un plan de gestion de crise pour l'ensemble de l'Institution. Cette gestion de crise établie sur trois niveaux de fonctionnement trouvera certainement une partie de la réponse dans le cadre de la rédaction des plans internes d'urgence pour l'ensemble des bâtiments du CPAS de Bruxelles.
- ✓ La réalisation de Vade-Mecum dans le domaine de bien être lié à la sécurité comprenant les thèmes suivants : les équipements de protection Individuelle, les produits dangereux, la signalisation de sécurité et les métiers de notre Régie d'Insertion. Dans le cadre de la mutualisation Ville de Bruxelles/CPAS de Bruxelles, un travail devrait être réalisé afin de créer un tronc commun dans la rédaction de ce document.
- ✓ La réalisation d'exercices d'évacuation dans les différents bâtiments d'occupation diurne sous la direction du Directeur du Service de lutte contre l'incendie. Ces exercices se dérouleront annuellement avec des réunions préparatoires avec les membres du personnel afin de réagir de manière adéquate en cas d'alerte ou défaut incendie. **Actuellement, vu le manque d'effectif au sein du Service Interne de Prévention et de Protection, il est très difficile de garantir la réalisation de ceux-ci**. Dès lors, nous sommes obligés de fixer des priorités en tenant compte de notre expérience et des risques incendie dans nos bâtiments et plus particulièrement dans le cadre d'occupations nocturnes.
- ✓ La participation du Dirigeant du SIPP en tant qu'expert au projet de nouvel Arrêté Royal sur les normes de sécurité incendie spécifiques auxquelles les maisons de repos, les centres de soins de jour, les centres d'accueil de jour et les centres d'accueil de nuit doivent répondre, qui devrait entrer en vigueur au plus tôt en janvier 2023 (l'ancien arrêt datant toujours de mars 1974). **Dossier toujours en attente de réalisation**.
- ✓ Le Titre 4 du livre I$^{er}$ du code du bien-être au travail aborde la surveillance de la santé des travailleurs en ce qui concerne la **réintégration des travailleurs en incapacité de travail**. Il donne aux travailleurs la possibilité de démarrer un trajet de réintégration, et ce quelle que soit la date du début de leur incapacité de travail. Dans ce cadre, un groupe de travail a été constitué et dirigé par le dirigeant du SIPP dont le but est de déterminer qui fait quoi dans les différentes phases du processus de trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de longue durée.

  Un nouvel Arrêté Royal daté du 11 septembre 2022 a modifié le Code du bien-être au travail en ce qui concerne le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail ainsi que la nouvelle procédure pour inaptitude définitive pour raisons médicales a compliqué le travail de réintégration pour les travailleurs en maladie de longue durée. Un travail de proximité des lignes

hiérarchiques lorsqu'ils constatent une absence de 20 jours devrait être initié afin d'éviter de basculer dans un absentéisme de longue durée (analyse de risques psychosociale).

- ✓ L'amélioration du fonctionnement de la médecine du travail qui a été récemment intégré au SIPP et ce, par une simplification informatisée du processus de communication entre les différents départements et services dans le cadre de l'engagement de nouveaux collaborateurs.
- ✓ Un travail important « Post Covid » lié à la prévention des risques psychosociaux devra être menée afin de prévenir au mieux les conséquences psychosociales de la crise. La sensibilisation des lignes hiérarchiques et l'information des agents devra être poursuivie afin d'intervenir rapidement pour les agents en difficultés. Des projets de soutien seront également développés pour les structures qui présentent des facteurs de risques importants.
- ✓ La révision de l'accueil des travailleurs débutants « Welcome Day » sera poursuivie au travers une collaboration sur les outils complémentaires tels que la Checklist et le profil du parrain/marraine.
- ✓ Dans la continuité du groupe de travail sur les trajets de réintégration, le conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux sera davantage impliqué dans la construction des plans de réintégration. Il rencontra en collaboration avec les départements concernés, les agents en incapacité de longue durée pour explorer les possibilités de retour au travail dans des conditions sereines.
- ✓ Un membre de l'équipe sera en charge de la déclaration à la police fédérale de tous les sites du patrimoine public et privé qui sont équipés d'une installation de caméras de surveillance conformément aux prescriptions du RGPD et de la protection de la vie privée.
- ✓ Dans un souci de meilleure gestion des Unités de Prévention octroyées annuellement, un contrôle sera intensifié au niveau de la gestion de la surveillance de la santé, présence du médecin du travail aux différentes réunions mais également à toutes facturations liées à la vaccination destinés aux travailleurs dans le cadre de leur fonction.
- ✓ En 2022, la loi sur le Bien-être au travail et notamment la définition de l'employeur a été modifiée. Cela implique que tous les aspects Bien-être au travail dans le cadre de la mise à disposition de travailleurs en insertion chez un partenaire externe est sous leur propre responsabilité. Le SIPP du CPAS de Bruxelles ne sera impliqué que dans le cadre de la rédaction d'un rapport circonstancié consécutif à un accident grave selon la législation pour autant que cela soit inclus dans une convention collective entre les différentes parties.
- ✓ Dans le cadre de la mutualisation Ville de Bruxelles/CPAS de Bruxelles, il a été convenu de développer une politique de prévention sécuritaire afin de garantir le bien-être de nos travailleurs.

# 8.RESSOURCES HUMAINES

Fort de sa nouvelle organisation mise en place en 2021 et 2022, le Département des Ressources Humaines a continué en 2023 à mobiliser les collaborateur.trice.s RH pour faire face aux nombreux défis liés au Plan Stratégique et aux activités clefs du CPAS, tant dans les matières liées à la gestion administrative et pécuniaire du personnel que à la gestion des matières telles que le recrutement, l'évaluation et le développement des compétences.
En outre, au travers de la petite cellule Gestion de projets, des chantiers de plus grande ampleur liés à l'évolution et la transformation digitale du CPAS se sont poursuivis.
Tout cela dans un objectif de service RH transversal et intégré plus orienté vers les clients internes que sont les hiérarchies et les collaborateurs du CPAS.

2024 s'inscrira dans la poursuite de 2023 en répondant par les actions RH aux enjeux du futur pour le CPAS tant dans sa digitalisation que dans la qualité et l'efficacité du service RH offert. Ces grands chantiers sont : le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH), l'élaboration d'un cadre unique, le développement d'une approche agile des talents tant par le recrutement que la gestion de carrière interne (qui prendra davantage d'ampleur), le développement des people managers et du middle management, une refonte complète de la formation et du développement des compétences, le 1er plan d'action issu du 1er baromètre RH lancé en 2023. Ces chantiers s'inscriront dans le plus vaste projet de mutualisation des services support Ville-CPAS lancé en 2023 puisqu'ils viseront à capitaliser sur les compétences et services respectifs pour faire un maximum de choses en commun au service d'une plus grande qualité.

Concrètement qu'en est-il de chacun de ces 6 grands objectifs?

- ✓ **Le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH)** est un défi majeur qui aura toute la priorité pour être finalisé fin 2024. En effet, il s'agit de refondre l'ensemble du système afin d'intégrer les différentes composantes RH : la paie, la gestion du temps de travail, la gestion de toutes les étapes administratives d'une carrière, ceci afin d'éviter les doubles encodages, la gestion manuelle et en papier des dossiers en disposant par ailleurs d'une information centralisée et une vue à 360° sur la situation de chaque collaborateur. Cet outil sera au service des experts RH mais aussi à disposition des hiérarchies et des agents en « self-service » pour un certain nombre de tâches administratives à exécuter.
  L'option retenue d'adopter le même outil que celui déjà implémenté au niveau de la Ville présente de grands avantages tant au niveau de l'investissement financier que au niveau de la qualité des aspects fonctionnels et techniques déjà maitrisés.
  La 1ère paie de 2025 qui se fera sur cet outil sera précédée de tous les travaux nécessaires en 2024.

- ✓ **L'élaboration d'un cadre global pour l'administration**, avec comme valeur ajoutée première d'assurer plus de transparence et de cohérence transversale dans la gestion des différentes fonctions et des différents grades. Ce projet a

bien été entamé en 2023 et devrait se clôturer en juin 2024. Disposer d'un cadre permettra alors d'organiser de manière proactive et anticipée les successions aux postes clefs, la réaffectation des effectifs en fonction des besoins et une meilleure anticipation des besoins de recrutement. Cette élaboration suppose une réflexion préalable sur l'organigramme général du CPAS et ses possibles évolutions dans un souci d'amélioration permanente ; ce travail se base sur les changements de structures de certains départements opérés dans le cadre de la transformation du CPAS en cours. Une fois le cadre global défini et dessiné, il s'agira de mettre en place un suivi très structuré et discipliné de l'ouverture de postes et de la manière de les remplir. Cela passera, dans certains cas, par des arbitrages transversaux en regard des priorités globales, notamment budgétaires.

Afin de faire de cette gestion du cadre un succès, un projet complémentaire a été entamé pour simplifier et rendre plus génériques les descriptions de fonctions ainsi que le catalogue des compétences attendues pour chaque fonction et pour chaque niveau de grade.

- ✓ **Le développement d'une approche de recrutement et de gestion de carrière interne reprise sous le terme global de gestion des talents.**

  2023 aura été une année où l'attractivité du CPAS s'est nettement améliorée grâce à un travail sur l'image du CPAS à faire connaitre et sur les canaux de recrutement avec un focus particulier sur les métiers en pénurie. Le développement d'une nouvelle activité de gestion des talents prendra forme en 2024 : pouvoir relever les défis quotidiens et préparer l'avenir en pouvant disposer de la bonne personne au bon endroit au bon moment doit être notre objectif managérial. Il s'agit d'une part de bien connaître pour ensuite bien développer les talents des collaborateurs. La relance des **examens de promotions** s'inscrira dans cette démarche.

  Ceci est une manière pragmatique de parler de gestion de carrière interne et de rétention des talents. Cette approche est à fortiori déterminante dans un objectif d'optimalisation budgétaire.

- ✓ **Le développement des people managers et du middle management**

  Pouvoir réaliser le projet ambitieux de Transformation du CPAS selon les termes du plan stratégique ne peut se faire qu'en s'appuyant sur les chefs d'équipe et sur les personnes clefs du middle management. Les associer dans l'implémentation de cette transformation, leur donner le support adéquat pour être le relais vers leurs équipes a été une des priorités de nos actions RH et le restera. Nous offrons un parcours de développement des compétences pour tous les chefs d'équipe. A ce parcours s'ajoutent des actions sur mesure d'accompagnement des équipes. En effet, la réalisation des objectifs d'une équipe est liée tant aux qualités professionnelles du chef que des membres.

- ✓ **La refonte de la formation et du développement des compétences**

  La mise à jour des connaissances, le développement de nouvelles compétences sont clefs pour faire face à l'évolution des fonctions et des métiers. Un projet de « vision intégrée de la formation » a été lancé en octobre 2023 afin que tous les experts de formation présents dans les différents départements travaillent ensemble pour trouver les meilleures solutions de

formations répondant pro-activement aux besoins. Assurer les synergies et capitaliser sur les efforts dispersés dans l'institution est aussi l'objectif.

- ✓ **Le lancement d'un baromètre RH**
  Pouvoir « prendre la température » du ressenti des collaborateur.trice.s par rapport à différents sujets tels que la motivation, l'engagement, l'esprit de collaboration et d'équipe, le développement et l'épanouissement personnel est un outil puissant pour permettre à un Comité de Direction de prendre des décisions en matières de Ressources Humaines et de Bien-Etre au travail : quelles formations, quels coachings, quels teambuildings ... et ce en associant les responsables d'équipes dans leur rôle d'encadrement au quotidien.
  Il a été lancé pour la 1ère fois en 2023. 2024 sera consacré essentiellement à la réalisation d'un plan d'actions issues des résultats récoltés sur les différents sujets cités ci-dessus et ce en faisant des liens avec les nombreuses initiatives déjà existantes.

Outre ces 6 grands objectifs, divers projets seront également menés en 2024. Sans souci d'exhaustivité, en voici les principaux :

- ✓ **La gestion de l'absentéisme et des problématiques liées aux longues absences** fera partie d'un projet conjoint avec la Médecine du Travail et les départements en particulier de 1ère ligne souffrant davantage des conséquences de ces problèmes. Il est apparu qu'il était préférable que ce projet soit inscrit dans les actions liées au baromètre RH, raison du report de son lancement.

- ✓ Le 1er plan portant sur la **gestion de la diversité et de l'inclusion** dans toutes leurs dimensions a vu le jour : inclusion de tous les publics cibles, mise en place d'une politique relative à l'intégration des personnes handicapées, travail sur les problématiques du racisme et de l'exclusion ; toutes ces dimensions s'inscrivant dans un travail sur nos valeurs dont l'ancrage dans les pratiques quotidiennes de tous les collaborateurs du CPAS est à poursuivre.
  2024 sera consacrée à continuer la mise en place de ce plan en collaboration étroite avec différents interlocuteurs locaux externes au CPAS.

- ✓ La proposition de programmes d'**accompagnement du changement en particulier** dans les départements concernés par des réorganisations (fusions, rapprochement, création) se poursuivra.

- ✓ La poursuite de la **politique des nominations.**

2024 s'annonce donc une nouvelle fois riche en défis et évolutions au profit du personnel ; ce qui ne peut être que bénéfique à la qualité de l'action du CPAS au profit des Bruxellois. Les politiques RH ne peuvent en effet pas être considérées comme une fin en soi mais bien comme un moyen au service des missions et des objectifs institutionnels du CPAS, ainsi que des bénéficiaires de ses services, La mission du Département RH ne peut se réaliser sans un travail étroit de collaborations avec toutes les Directions Générales et avec une participation active au sein du Comité de Direction.

# 9.RECETTE

Les missions du Département de la Recette consiste essentiellement en :

- ✓ L'établissement des comptes annuels.
- ✓ Le recouvrement des créances du Centre.
- ✓ L'exécution et le contrôle des dépenses du Centre en ce compris la gestion de la trésorerie.
- ✓ L'élaboration et la communication de tableaux de bord.
- ✓ La participation avec la Secrétaire générale à la mise en œuvre d'un système de contrôle interne.

Durant l'année 2024, le Département de la Recette se fixe les objectifs suivants :

- ✓ Nous finalisons un manuel de procédure de recouvrement pour l'ensemble des recettes du CPAS. Il sera validé par les départements concernés et ensuite soumis au Conseil.
- ✓ Nous établissons un cahier des charges pour la sélection et l'implémentation d'un logiciel de recouvrement pour la fin de l'année 2023. La sélection devrait avoir lieu début 2024. Le paramétrage de ce logiciel sera basé essentiellement sur les procédures de ce manuel. La mise en œuvre effective de ce logiciel sera déterminée en fonction du planning informatique général. Nous travaillons dans ce contexte en collaboration avec le département financier de la Ville dans le cadre de la mutualisation des services de supports
- ✓ Nous prévoyons de mettre en œuvre un outil de type « gestion des tickets » pour assurer le suivi des extraits en attente d'identification.
- ✓ Nous envisageons en 2024 la gestion des extraits de comptes entièrement sous format électronique afin de se passer des extraits de compte papiers (Projet papyrus de Belfius). Cela concerne autant les extraits de compte du CPAS que ceux relatifs aux comptes I, aux comptes de médiation de dettes, aux comptes de gestion des garanties locatives, …
- ✓ Nous poursuivons en 2024, avec l'aide de notre adjudicataire E&Y, la mise en œuvre du système de contrôle interne, en collaboration étroite avec la Cellule Transfo du Cabinet de la Secrétaire générale.
- ✓ Nous avons lancé un marché de consultance pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système général de data warehouse permettant de générer nos indicateurs. La sélection a eu lieu fin 2023. Nous devrions déployer ces indicateurs au cours de l'année 2024 et début 2025, en collaboration étroite avec la Secrétaire générale.
- ✓ Nous débutons les travaux de mise en œuvre de la nouvelle comptabilité des communes et CPAS avec Paradigm. Nous avons été désignés comme pilote dans ce contexte.

# 10.FINANCES

La mission du Département des Finances consiste entre autres :

- ✓ A développer une vision financière de l'Institution.
- ✓ A optimiser la gestion financière de celle-ci.
- ✓ A garantir l'établissement en bonne et due forme des budgets et veiller en sa bonne exécution.

Pour l'année 2024, le Département des Finances se fixe plus particulièrement les objectifs suivants :

- ✓ La tenue de réunions budgétaires et stratégiques en collaboration étroite avec la secrétaire générale, le directeur financier et les directeurs généraux en vue d'optimiser la gestion financière de l'Institution et lui assurer une santé financière saine en ce contexte économique difficile.
- ✓ La poursuite des efforts de bonne gestion des moyens qui sont mis à disposition de l'Institution en étroite collaboration avec toutes les directions générales.
- ✓ La mise en exécution du plan stratégique et plus particulièrement :
  - o Veiller à l'implémentation et la mise en production du nouvel outil budgétaire (VENA) avec l'aide d'un consultant externe et des membres du groupe projet en vue d'une part, de faciliter l'élaboration des budgets et des modifications budgétaires et d'autre part, d'assurer un suivi budgétaire de qualité pour l'Institution.
  - o Veiller à l'avancement des missions relatives à la production de reporting trimestriel reprenant les indicateurs clés des différents secteurs du CPAS et ce, en collaboration étroite avec le Directeur financier, le service informatique et les différents départements.
  - o Veiller à la poursuite et l'avancement des missions relatives au contrôle interne, à l'optimisation des processus et à la maîtrise du risque.
- ✓ Une participation active dans la mise en place de la nouvelle comptabilité régionale des CPAS et Communes bruxelloises ainsi que dans la recherche d'un nouvel outil comptable et dans le programme « We Pulse » impulsé par la Région bruxelloise.
- ✓ Une participation active dans le projet de mutualisation des services supports Ville-CPAS.
- ✓ Une participation active dans le groupe de travail financier sur l'avenir des maisons de repos et de soins publiques bruxelloises.
- ✓ La réorganisation interne du Département des Finances afin de mieux s'adapter à la nouvelle organisation du CPAS et au rapprochement avec l'équipe achat.
- ✓ Une participation active à la volonté de l'Institution de créer un cadre commun Finances-Recettes.
- ✓ L'amélioration, l'automatisation et la simplification de certaines procédures et ce, dans une démarche d'amélioration continue.
- ✓ La mise en place en collaboration avec le service informatique d'un nouvel outil de facturation commun pour la plupart de nos services et interfacé avec la comptabilité.

- ✓ L’intensification du passage à une facturation électronique (promouvoir la facturation électronique de nos fournisseurs, envoi de nos propres factures de manière électronique,…) et à la virtualisation des pièces comptables.
- ✓ La mise à jour du plan pluriannuel d’investissements et des études de rentabilité sur projets immobiliers.

# 11.CENTRALE D'ACHATS

La Centrale d'achats est un service qui ne cesse d'évoluer d'une année à l'autre et ce, malgré les crises successives que nous avons connues ces dernières années (la crise covid, la guerre en Ukraine, la crise énergétique,…) et qui rendent la conjoncture économique actuelle particulièrement difficile.

L'équipe de la Centrale d'achats poursuivra en 2024 ses efforts d'amélioration continue notamment en participant activement au projet commun Ville-CPAS de professionnalisation des achats.

Une énergie particulière sera également déployée pour réaliser les ambitions stratégiques du CPAS. En effet, depuis septembre 2023, la centrale d'achat a été chargée de reprendre la gestion de l'ensemble des marchés de travaux dans le cadre de la réorganisation du CPAS et de ses secteurs immobiliers. Elle travaillera activement aussi sur le projet de mutualisation des services support Ville-CPAS.

Par conséquent, l'année 2024 sera une année encore riche en défis que l'équipe de la Centrale d'achats ne manquera pas de relever.

Parmi les objectifs fondamentaux, on y retrouve :

**À court terme :**

- ✓ Mettre à jour nos cahiers de charges en adaptant toutes les nouveautés de la loi MP relatives au cautionnement, paiements, …
- ✓ Continuer à améliorer nos cahiers de charge tant sur le volet juridique que sur le volet technique.
- ✓ Continuer à intégrer des clauses sociales, environnementales et économiques dans les projets d'achats.
- ✓ Répondre aux nombreuses révisions de prix tout en veillant à maintenir un équilibre entre les opérateurs économiques d'une part, afin qu'ils ne se retrouvent pas à devoir vendre à perte et le CPAS de Bruxelles d'autre part, afin d'éviter les prix excessifs.
- ✓ Revoir la durée du marché de certains cahiers de charges. En effet, vu l'instabilité économique, certains opérateurs économiques ne souhaitent plus remettre une offre si les marchés sont supérieurs à 1 ou 2 ans.
- ✓ Continuer à entretenir des contacts plus constructifs avec les services, de manière à pouvoir échanger facilement les informations et répondre au mieux à leur besoin.
- ✓ Continuer à conscientiser les services à l'importance d'une bonne définition des besoins et du respect des plannings et les assister dans ces problématiques.
- ✓ Continuer à faire appel aux centrales d'achats existantes lorsque celles-ci rencontrent nos besoins.
- ✓ Continuer à prospecter le marché dans les limites autorisées par la loi sur les marchés publics.
- ✓ Recourir à la procédure négociée, chaque fois que c'est légalement possible, en consultant chaque fois que possible des entreprises d'économie sociale.

- ✓ Continuer à exprimer le critère prix en terme de Life cycle cost ou Total cost of ownership chaque fois que cela est pertinent.
- ✓ Continuer l'utilisation de la plateforme e-procurement ainsi que la dématérialisation de nos procédures du marché public.
- ✓ Faciliter l'accès à nos marchés pour les petites et moyennes entreprises par l'allotissement dans la mesure de possible.
- ✓ Veiller à poursuivre la formation continue des agents de la Centrale d'achats car la législation en matière marché public ne cesse d'évoluer.

**À moyen terme :**

- ✓ Continuer à augmenter et améliorer la pratique de la négociation.
- ✓ Renforcer l'équipe de la Centrale d'achats, en ayant une personne consacrée à l'étude des clauses durables de nos marchés afin d'atteindre nos objectifs stratégiques.

**À long terme :**

- ✓ Réaliser nos ambitions stratégiques qui s'appuie sur ces axes :
  - o Marchés publics plus performants et innovants.
  - o Marchés publics plus écologiques et sociaux.
  - o Amélioration de l'accès des PME aux marchés publics.

La plupart de ces objectifs font aujourd'hui partie de notre pratique quotidienne. La Centrale d'achats continuera en 2024 à remplir ces objectifs avec enthousiasme et professionnalisme.

Enfin, la Centrale d'achats doit aussi se préparer à deux défis conséquents :

- ✓ Le premier est de réussir le projet de « Mutualisation des services horizontaux de la Ville et du CPAS », pour lequel, un groupe de travail « achat » a été créé en avril 2023 composé de membres de l'équipe des centrales d'achats Ville-CPAS. L'objectif de ce projet est de gagner en efficacité ainsi que d'améliorer et rationaliser les processus d'achat ;
- ✓ Le deuxième est de réussir le projet de « professionnalisation de la fonction achat » dans lequel, nous sommes associés. Il s'agit d'un projet transversal à la Ville pour toutes les directions qui passent des achats. L'objectif est de disposer d'acheteurs professionnels. En effet, acheter est un métier à part entière fait de multiples technicités qui se distingue de la fonction juridique et de la fonction technique. La performance d'une fonction achat passe d'ailleurs par la collaboration de ces trois métiers.

# 12.SERVICE INFORMATIQUE (SI)

2024 sera marqué par la mise en production de systèmes d'information et de projets d'infrastructures matérielles et logicielles réalisés avec l'aide ou par i-City, ainsi que par Paradigm (ex CIRB).

## I. Portefeuille des projets du Service Informatique

L'orientation par domaine métier de l'IT est de plus en plus forte par la mise en place des premiers SPOC (Single Point of Contact) IT.

L'IT et la Cellule Stratégie et Transformation ont défini la liste des projets qui feront l'objet de travaux en 2024, les mises en production étant prévues en 2024 ou ultérieurement. Ces projets constituent le portefeuille des projets du Service Informatique. Cela a permis de construire un budget 2024 mais également pluriannuel par projet, tant en investissement qu'en exploitation.

Pour chacun de ces projets, les solutions recherchées doivent soutenir la mise en place d'une administration performante, mettre en place la dématérialisation et éviter, à terme, tout ré-encodage de données.

## II. Projets par domaine

Les projets sont classés comme soit des projets de systèmes d'information soit d'infrastructures matérielles et/ou logicielles.

### 1. Domaine Corporate (projets qui concernent tous les domaines)

- Projets de systèmes d'information :
  - ✓ Gestion des séances : mise en place du dernier Comité (le Comité Social).
  - ✓ Vision Intégrée de l'expertise formation : définition et objectifs.
  - ✓ Recherche d'une solution d'extraction des dossiers de CAS-Word et des archives de CAS-Word pour mise à disposition des utilisateurs / du service des archives.
  - ✓ Mise à disposition d'outils permettant de produire des indicateurs de gestion et des indicateurs stratégiques (DataMart et DashBoards).

- Projets d'infrastructures matérielles et/ou logicielles :
  - ✓ Installation de Microsoft 365, avec entre autre l'objectif de bénéficier d'une téléphonie logicielle, d'outils de collaboration et de dématérialisation.
  - ✓ Equipements de nouveaux bâtiments (projets Boulevard E. Jacqmain et Maison Hanséatique ou autre projet de réorganisation des espaces).

## 2. Domaine Care

- Projets de systèmes d'information :
  - ✓ Système d'information pour la gestion de la facturation électronique des maisons de repos et de soins. Il s'agit en fait du suivi des interactions avec les mutuelles.
  - ✓ Systèmes d'information dédiés à la gestion des dossiers des personnes suivies dans certaines entités (Home Juliette Herman et secteur Handicap)
  - ✓ Solution « Caisse » en Maison de Repos.
  - ✓ Système d'information GapAdom pour la gestion de l'aide aux familles.

- Projets d'infrastructures matérielles et/ou logicielles :
  - ✓ Intégration entre les appels infirmiers, les alarmes intrusions et les alertes incendies et le système téléphonique/téléphones portables de toutes les maisons de repos.
  - ✓ Mise en place d'écrans de signage dans les MR/MRS.
  - ✓ IPTV pour les Résidences Heysel et Eglantines.

## 3. Domaine Economie Sociale

- Projet de système d'information :
  - ✓ Nouveau système « Cloud » de gestion d'entreprise pour l'Usine du Linge.

## 4. Domaine Finances

- Projets de systèmes d'information :
  - ✓ Système d'information de planification budgétaire.
  - ✓ Système d'information de gestion des créances.
  - ✓ Dématérialisation de certains documents financiers (extraits bancaires).

## 5. Domaine Patrimoine

- Projets de systèmes d'information :
  - ✓ Système d'information de gestion du Patrimoine.

## 6. Domaine Ressources Humaines

- Projets de systèmes d'information :
  - ✓ Système d'information de gestion des Ressources humaines.

## 7. Domaine Social

- Projets de systèmes d'information :
  - ✓ Mise en place d'une solution intégrée du logiciel social :
    - ▪ La gestion du trajet d'un ayant droit.

        - La gestion des notifications.
        - Le transfert de demandes administratives entre le Front et le Back Office.
        - La gestion des avances.
        - La gestion des dossiers étudiants.
        - La gestion des contrats PIIS.
        - Le suivi des modifications des dossiers.
        - Le suivi des débiteurs d'aliments.
        - Le suivi des adresses de référence.
        - La gestion du RSE.
        - La production des réquisitoires.
        - La médiation de dettes.
        - Les consultations et mises à jour BCSS.
        - Le remplacement du module « 20/2048 » assurant le traitement des remboursements des usagers (indus,…).
        - L'automatisation du traitement des factures sociales.
        - La clôture des dossiers.
        - L'adéquation des secteurs statistiques avec les statistiques officielles.
        - La gestion de la compétence territoriale.
        - La dématérialisation.
        - La mise à disposition des dossiers sociaux aux conseillers.
        - La détection proactive des besoins des usagers (cf. l'harmonisation des statuts sociaux).
        - La sécurisation des comptes bancaires.
        - La gestion des clignotants.
        - La gestion du chargement de cartes bancaires (« EasyCard »).
        - La délivrance d'attestations RI/ERI.
        - La création automatique de propositions de décision sur base d'une proposition « mère ».
        - L'implémentation progressive de la nouvelle interface du logiciel social.
        - …
    - ✓ Recherche de solutions logicielles pour supporter les différents domaines fonctionnels du département Formation et Emploi.
    - ✓ Développement dans une technologie d'actualité des applications suivantes :
        - Repas scolaires.
        - Distribution de chèques.
        - Gestion de la qualité des données de NH.
        - Distribution de bons cadeaux.

- Projets d'infrastructures matérielles et/ou logicielles :
    - ✓ Déménagement de l'antenne NOH (Wimpelberg).
    - ✓ Extension du WiFi des antennes sociales.

## III. Modernisation de l'infrastructure IT

- Projets de systèmes d'information :

  - ✓ Migration vers l'outil ETL Pentaho.
  - ✓ Mise en place de solutions de téléphonie virtuelle/Com&Co.
  - ✓ Mise en place d'un outil de ticketing unique du service informatique.
  - ✓ Mise en place d'un fond documentaire de la documentation du service informatique.

- Projets d'infrastructures matérielles et/ou logicielles :

  - ✓ Déplacement partiel de la salle serveur pendant la construction du bâtiment au coin de la rue Haute/Rue de l'Abricotier.
  - ✓ Remplacement de la salle UPS (énergie en cas de coupure de courant).
  - ✓ Mise en place d'un « Disaster Recovery Plan » (plan d'action après désastre).
  - ✓ Remplacement d'un SAN (Storage Area Network – réseau d'espace de stockage).
  - ✓ Migration vers Citrix 2022.

## IV. Projets WePulse de Paradigm (ex-CIRB)

Le système d'information de la gestion financière (entre autres, la nouvelle comptabilité bruxelloise) sera mis en œuvre par Paradigm. Sa planification est encore inconnue.