
BXL
CPAS
OCMW
Note de politique générale
BUDGET 2025

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION - Vision stratégique 2025 : Émancipation sociale 7

2. ACTION SOCIALE 22

I. L'évolution des aides et des publics 22

1. Les aides sociales 22

1.1. Les revenus d'intégration ou équivalents (hors emplois d'insertion) 24

1.2. Les emplois d'insertion 28

1.3. Le sans-abrisme au niveau de la Ville de Bruxelles. 29

1.4. Les soins de santé 31

II. L'accueil du public 33

1. Zoom sur les jeunes 18-25 34

2. Les infrastructures 35

3. La communication 35

4. La limitation dans le temps des allocations de chômage 35

III. Le travail social individuel 36

1. Un seul CPAS 36

2. La réécriture de toutes les notes d'instruction au départ d'un cadre de référence 36

3. Les budgets de référence 37

4. La formation des agents 37

5. RH, coaching et people management 38

6. Le PIIS 39

7. Les outils informatiques 40

IV. Les actions spécifiques dans les antennes 40

1. Le service jeunesse 40

2. Le service MIRIAM 41

3. Les migrants n'ayant pas finalisé leur trajet migratoire 45

V. Les expertises sociales 48

1. Le Service Médiation de Dettes 48

2. Le Service Logement 53

3. La Cellule Etudiants 60

4. La Maison des Adolescents 71

5. Le projet d'hébergement HIT 18-25 74

6. Les personnes vivant avec des assuétudes 78

VI. La formation et l'emploi 79

VII. Les coordinations sociales, les CLSS et la participation culturelle 82

VIII. L'organisation et les finances 85

IX. Le Back Office 86

1. Le secteur administratif 87
2. Le secteur des soins médicaux 88
3. Le secteur facturation 88
4. Le secteur récupération 89
5. La Hotline 89
3. HEBERGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES 90
I. Les établissements pour ainés 90
II. Les établissements et services pour jeunes et enfants 92
III. Les établissements et services pour personnes handicapées 92
IV. Le soutien à domicile des personnes fragilisées 93
4. PATRIMOINE PRIVE 94
I. Pôle Brudomo - Gestion Locative Résidentielle 94
II. Pôle OPIM – Gestion Foncière et Opérations Immobilières 94
III. Pôle GMT – Gestion Maintenance Technique 94
IV. Pôle TP – Travaux Planifiés 95
1. Modernisation des outils de gestion immobilière 95
2. Renforcement de la relation locataire 95
3. Suivi renforcé et planification préventive des immeubles 96
4. Lancement des premières opérations du programme d'Upgrades Énergétiques et recherche de financement du projet 96
5. Suivi analytique par immeuble 96
6. Étude de vente à des locataires en place 96
5. ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE 97
I. Pôle Développement durable 97
A. Up-Cycling - Projet Cyclup 97
B. Agriculture Urbaine 99
1. Projet Ecoflore 99
2. Projet GREENUP 99
C. Alimentation 100
1. Dream 100
2. Asbl- Resto du Cœur – L'Autre-Table 101
2.1 Le resto social – L'AUTRE TABLE 102
2.2 Les colis du cœur 102
II. Pôle Bâtiments & Services 102
A. Relocto 102
B. Relocto-Mabru 104
C. Lavage de vitres 104
D. Proxymove 105

E. Surveillance 105
F. Gestion de la Flotte de véhicules 106
III. L'USINE DU LINGE 107
A. D'un point de vue commercial 108
B. Au niveau de la production 109
C. D'un point de vue service au client 111
D. D'un point de vue informatique 111
E. Comme acteur de l'économie sociale… et durable ! 111
IV. LA REGIE D'INSERTION 112
6. PATRIMOINE PUBLIC 115
I. Objectifs 2025 en matière de développements immobiliers 115
1. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements» 116
2. Création de logements pour des publics spécifiques, dans le cadre de la politique de la Ville 117
3. Rénovation lourde de bâtiments de logements de transit 117
4. Projets immobiliers autres 117
5. Projets dans les établissements pour personnes âgées et autres établissements d'hébergement 118
6. Bâtiments de l'administration générale 118
7. Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS 119
8. Autres bâtiments du patrimoine public 119
II. Objectifs 2025 en matière de maintenance des bâtiments 119
1. Maintenance des bâtiments 119
2. Maintenance des installations techniques des bâtiments 120
III. Objectifs 2025 en matière d'amélioration des performances énergétiques et rénovation durable des bâtiments 120
IV. Objectifs 2025 en matière d'aménagement intérieur des espaces de vie et de travail 121
V. Objectif 2025 en matière d'occupation temporaire 122
7. SECRETARIAT GENERAL 123
I. Stratégie et Transformation 123
1. Plan stratégique 123
2. Mutualisation des services supports 123
3. Transformation IT 124
4. Encadrement et soutien des Cellules Etudes & Partenariats, Climat et BI 124
A. Cellule Etudes et Partenariats 124
1. Etudes 125
2. Recherche de fonds & Partenariats 125
B. Cellule Climat 126
1. Communication 126

2. Stratégie et monitoring 127
3. Projets 127
C. Cellule BI 128
II. GDPR 129
1. Mutualisation des services de protection des données Ville/CPAS 129
2. Renforcement de la sécurité de l'information 130
III. Contrôle interne 130
IV. Communication et Evénements 131
V. Archives-Musée 132
VI. Prévention et protection au travail (SIPP) 134
8. RESSOURCES HUMAINES 135
1. Le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH) 135
2. L'élaboration d'un cadre global pour l'administration 135
3. Le développement d'une gestion des talents et de la carrière interne 136
4. Le projet lié à la gestion de l'absentéisme et des problématiques liées aux longues absences 136
5. Le développement des « people » managers et du middle management 136
6. La gestion d'un baromètre RH 136
7. La gestion de la diversité et de l'inclusion 137
9. RECETTE 138
10. FINANCES 139
11. SERVICE INFORMATIQUE (SI) 141
I. Domaine Corporate 141
1. Environnement M365 141
2. Indicateurs de gestion et stratégiques 142
3. BOS / Gestion des séances 142
4. Dématérialisation 142
5. Nouveaux bâtiments 142
II. Domaine Care 143
1. Systèmes d'information pour le Home Juliette Herman et pour le secteur du Handicap 143
2. Système d'information pour le service de l'Aide aux Familles 143
3. Remplacement des systèmes d'appels infirmiers, d'alerte incendies et téléphonie mobile des membres du personnel soignant 143
4. Intégration Comptabilité / Gestion des Maisons de Repos 143
5. IPTV pour Les Eglantines et la Maison Heysel 143
6. WiFi dans les Maisons de Repos 143
7. Modernisation des solutions téléphoniques des Ursulines et des Eglantines 143
III. Domaine Economie Sociale 144

1. ERP pour la blanchisserie 144
IV. Domaine Finances 144
1. Gestion des Créances 144
2. Outil de planification budgétaire 144
3. Nouvelle comptabilité régionale (WePulse Fin) 144
4. Facturation électronique sortante 144
V. Domaine Patrimoine 145
VI. Domaine Ressources Humaines 145
VII. Domaine Social 145
1. Mise en place d'une solution intégrée du logiciel social 145
VIII. Domaine IT 147
1. Sécurité 147
A. NIS2 147
B. IAM 147
C. Audit de sécurité 147
D. Disaster Recovery Plan / Disaster Recovery Site 147
2. Infrastructure logicielle et matérielle 148
A. Description de l' Architecture d'entreprise (Entreprise Architect) 148
B. Système de ticketing IT 148
C. Pack IT pour tous 148
D. Migration Citrix 2022 148
E. Nouvel espace de stockage 148
F. Migration téléphonie IrisNet 148

1.INTRODUCTION - Vision stratégique 2025 : Émancipation sociale

I- Introduction :

Un cap recentré sur des missions fondamentales au service de l'autonomie. **Le CPAS de la Ville de Bruxelles doit consolider son rôle de levier institutionnel d'émancipation sociale.**

Notre action ne peut se limiter à pallier les urgences ou à compenser les carences d'autres niveaux de pouvoir. Elle **vise à créer les conditions d'un parcours vers l'autonomie, pour chaque bénéficiaire.**
Cela suppose de dépasser une logique d'assistance pour inscrire notre intervention dans une dynamique d'insertion, de développement des capacités et de responsabilisation progressive.

Ce changement implique une évolution de notre culture organisationnelle : mieux cibler les interventions sur les dispositifs qui démontrent leur utilité sociale, réduire les pratiques qui figent les situations, et renforcer le cadre contractuel avec l'usager. L'objectif n'est pas de sanctionner, mais d'impliquer davantage : faire du CPAS un partenaire actif dans un projet partagé.

Cette dynamique ne saurait aboutir sans l'engagement quotidien des équipes du CPAS, dont l'expertise, la disponibilité et la rigueur sont des piliers de notre action au service de l'émancipation sociale.

Nous accompagnons une population multiple : allocataires sociaux, travailleurs, étudiants, retraités fragilisés, indépendants en difficulté. Le CPAS leur tend la main mais il ne peut être un refuge passif, Il doit plus que jamais être un moteur d'action et un catalyseur de transformation.

Avec 450 millions d'euros de budget annuel et plus de 26.000 personnes accompagnées chaque année, nous disposons d'un outil puissant qui appelle une gouvernance exigeante, une gestion rigoureuse et surtout une culture du résultat. Chaque euro dépensé doit générer un effet réel.
L'aide sociale est un effort consenti par la collectivité. Ensemble, avec les efforts des ayants-droits et leurs ressources, nous pouvons sortir de la pauvreté.

Le CPAS de la Ville de Bruxelles défend, depuis toujours, une vision claire de l'État social : ni caritatif, ni bureaucratique, mais actif et responsabilisant. La solidarité repose sur un contrat social entre la collectivité et l'individu : le droit à l'aide, oui, mais aussi le devoir de s'engager. Ce contrat trouve sa force dans l'action quotidienne des travailleurs, qui incarnent cette solidarité active avec exigence, bienveillance et responsabilité.

Dans un contexte budgétaire exigeant, le CPAS de la Ville de Bruxelles se recentre sur sa mission fondamentale telle que définie par la loi : garantir à chacun le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. Cela implique de prévenir activement la pauvreté et de construire, avec chaque bénéficiaire, un parcours d'insertion durable, tant sur le plan social que professionnel.

Nous assumons cette exigence avec clarté : protéger sans entretenir, accompagner sans infantiliser, investir sans gaspiller. Il s'agit de réaliser avec humanité, mais aussi avec exigence et cohérence. C'est dans cet équilibre que se forge une société plus juste, plus forte, plus libre.

II- Objectifs fondamentaux et principes d'action

1) Assurer une gestion responsable au service de l'impact social

Le CPAS de la Ville de Bruxelles adopte une stratégie économique responsable pour maîtriser ses dépenses tout en garantissant un service public de qualité. Face aux pressions budgétaires, il engage une réforme en profondeur de sa gestion interne en valorisant davantage ses ressources humaines, en optimisant l'utilisation de son patrimoine immobilier, et en concentrant les aides sociales sur les dispositifs les plus utiles et efficaces. Cette démarche vise à préserver l'accompagnement des plus vulnérables, tout en assurant une gestion rigoureuse et transparente des moyens disponibles.

La politique budgétaire du CPAS repose sur une logique proactive, avec le développement de partenariats publics-privés, la mise en valeur des biens disponibles, la simplification administrative et un audit continu des dépenses.

2) Miser sur les ressources humaines : valoriser, renforcer, rapprocher

L'efficacité du CPAS repose sur ses équipes :

- **Dans le prolongement des orientations initiées sous la législature précédente à la Ville de** Bruxelles, aligner la politique des ressources humaines du CPAS sur celle de la Ville.
- **Afin de répondre aux réformes du gouvernement Arizona, renforcer les équipes de terrain** dans les antennes sociales pour garantir l'effectivité et la qualité des parcours d'insertion. Dès septembre 2025, de nouveaux engagements seront programmés afin de répondre à l'augmentation du volume d'accompagnement individuel, à la montée en charge des PIIS renforcés, et aux nouvelles obligations de suivi prévues par la législation.
  Cette mesure vise à assurer une présence renforcée dans chaque antenne, à stabiliser les équipes sociales et à permettre ainsi un travail de proximité. Elle s'inscrit dans une logique de qualité de service et de maîtrise des délais, indispensables pour atteindre les objectifs d'émancipation fixés par le CPAS.
- **Renforcer l'appui à la cellule étudiants en recrutant, au minimum, un conseiller d'orientation supplémentaire**. Ce renfort permettra de mieux structurer les parcours d'émancipation des jeunes bénéficiaires, en leur offrant un appui individualisé dans la construction de leur projet scolaire et/ou professionnel. L'objectif est de consolider l'efficacité du dispositif en réduisant les délais de prise en charge et en diversifiant les réponses proposées. Cette mesure s'inscrit dans une volonté plus large de faire du soutien aux étudiants un levier stratégique d'inclusion sociale. L'efficacité reconnue de la cellule

étudiant repose sur l'expertise et l'implication des conseillers qui accompagnent chaque jeune avec attention, adaptabilité et engagement pédagogique.

- Examiner l'affectation d'un deuxième RH dans chaque antenne, pour mieux soutenir les équipes locales.
- Plaider pour revaloriser les barèmes des travailleurs sociaux, en cohérence avec leurs responsabilités croissantes.
- Réduire la charge administrative grâce à un nouvel outil informatique performant et centré sur l'usager.
- Préparer la création **d'une nouvelle antenne sociale** pour rapprocher le service public des quartiers.
- **Renforcer la cellule de prospection** pour multiplier les partenariats économiques avec des entreprises privées (articles 60).
- **Renforcer la cellule de prévention des conflits** afin d'assurer la sécurité de tous via le recrutement d'un éducateur spécialisé.

3) Renforcer les parcours d'autonomie

L'objectif du CPAS n'est pas de gérer la précarité à long terme, mais de permettre à chacun d'en sortir durablement. Cela suppose une logique de parcours, avec des solutions adaptées aux capacités, aux compétences et aux aspirations de chaque bénéficiaire.

- **Poursuivre les suivis personnalisés, centrés sur les objectifs concrets et mesurables de chaque usager.** A cet égard, le Projet Individualisé d'Intégration Sociale sera encore intensifié et les agents seront dotés d'outils pour l'utiliser de façon dynamique et personnalisée.
- **Renforcer la responsabilisation individuelle**, en valorisant l'effort, la progression et la capacité à s'engager activement dans son propre parcours.
- **Revoir les lignes directrices du CPAS, en collaboration avec les travailleurs sociaux de terrain**, pour mieux coller aux réalités des bénéficiaires en phase avec nos objectifs budgétaires et d'émancipation.
- **Renforcer la confiance institutionnelle dans les agents et les responsables en étant constamment à leur écoute**, en collant au plus près de leurs propositions de décisions, en leur ouvrant davantage les portes des comités, des auditions et du Conseil et en appliquant les décisions sans délai.
- **Envisager la possibilité d'avoir recours à une ou un « expert du vécu »** chargé de conseiller l'administration sur ses processus et prises en charge.

4) Agir en réseau : multiplier les partenariats performants, publics et/ou privés

Le CPAS ne peut ni ne doit agir seul. Pour avoir de l'impact, il doit s'appuyer sur des alliances solides avec les acteurs clés de l'emploi, de la formation, de la santé, de l'économie et du tissu associatif.
Agir en réseau, c'est gagner en efficacité :

- **Evaluer les performances des collaborations actuelles** avec Actiris, VDAB et Bruxelles Formation pour accélérer l'accès à l'emploi et à la formation qualifiante.
- **Travailler plus étroitement avec les hôpitaux, les prestataires de soins et les services de santé mentale**.
- **Nouer de nouveaux partenariats avec les entreprises locales pour permettre des opportunités d'embauche concrètes**. Évaluer chaque nouveau partenariat.
- Promouvoir, en collaboration avec les autres CPAS et les fédérations représentatives de ceux-ci, une communication positive destinée aux services RH des entreprises, aux personnes indépendantes et aux autres services publics communaux, visant à mieux faire connaitre les aides et actions des CPAS.
- **Plaider pour disposer de nouveaux moyens fédéraux** afin que le droit à l'intégration sociale s'exerce via des partenariats et du lien social **et pour que la Région bruxelloise soutienne les partenariats de quartier.**

5) Poser des choix clairs : soutenir ce qui émancipe, trancher ce qui bloque

Le CPAS ne peut plus tout financer sans distinction. Il doit assumer des priorités, orienter les moyens vers l'impact, et renoncer à ce qui entretient la dépendance.

- **Soutenir des projets émancipateurs comme HIT 18/25**, en les accompagnant vers un agrément officiel, pour offrir aux jeunes en rupture un cadre stable et porteur d'avenir.
- **Valoriser et optimiser les actions du Département de l'Emploi, du Social et du Développement (DESD)** en menant un audit constructif de ses projets.
  Cette démarche vise à identifier les initiatives les plus efficaces, à améliorer l'allocation des ressources, et à dégager des marges de manœuvre pour créer de nouveaux postes en article 60, dans une logique renforcée de retour à l'emploi. L'objectif est de consolider les missions du DESD autour des leviers les plus impactant, tout en favorisant une gestion efficiente, partenariale et orientée vers les résultats.
- **Finaliser les dossiers stratégiques en suspens, à commencer par le projet du Grand Hospice**, afin d'en faire un véritable levier social, économique et urbain.
  Ce type de site emblématique doit être mobilisé au service de l'intérêt général, en combinant des fonctions de logements, d'accueil, d'insertion, de création d'activité et de lien avec le quartier.
- **Créer le Prix de l'Émancipation**, pour valoriser les parcours qui s'en sortent, donner une visibilité aux réussites, et récompenser l'effort.

6) Faire de la performance sociale une exigence, pas une option

L'action sociale gagne en légitimité lorsqu'elle démontre son impact. Il ne suffit plus d'agir avec générosité : il faut pouvoir mesurer les résultats, valoriser ce qui fonctionne et ajuster ce qui doit l'être.

Chaque euro investi doit contribuer concrètement à l'émancipation des bénéficiaires :

- Définir des indicateurs sociaux clairs et lisibles, pour suivre l'impact réel des dispositifs.
- Évaluer systématiquement chaque projet, chaque action, chaque subvention.
- Réorienter ce qui ne fonctionne pas, sans tabou, et renforcer ce qui produit des résultats mesurables.
- Instaurer une culture de l'amélioration continue, fondée sur les données, l'expérience de terrain et les résultats concrets.

7) Faire de la performance écologique une opportunité, pas un slogan

- **Viser une efficacité énergétique exemplaire** du bâti du CPAS.
- **Rénover massivement les logements du CPAS**.
- **Réduire la consommation énergétique des bâtiments publics**.
- Atteindre - un PEB moyen C+ pour l'ensemble des bâtiments administratifs du CPAS.
- Parvenir au saut de classe en 2033 pour les logements les plus énergivores (PEB F et G).
- **Valoriser**, quand c'est possible, les toitures plates des bâtiments du CPAS avec une fonction climatique (photovoltaïque, thermique, végétalisation, blanchiment, ...).
- **Mettre en œuvre le Plan communal de l'Eau** adopté par la Ville en 2024, afin notamment d'encourager une consommation intelligente de l'eau, pour lutter contre le gaspillage et la précarité hydrique.
- **Poursuivre la transition du parc automobile** (réduction, diversification, multimodalité, mutualisation et électrification).
- **Explorer et analyser les possibilités de partenariats public- privé** et les possibilités de subsidiation d'autres niveaux de pouvoir public.

III- Publics et mesures ciblées :

1) Jeunes et étudiants : accompagner vers l'autonomie

Le CPAS de la Ville de Bruxelles renforce son soutien aux jeunes et aux étudiants en difficulté, en combinant aides sociales, solutions alimentaires (projet DREAM), et

accès à la santé mentale. Un effort particulier sera porté sur l'accès à un logement étudiant abordable, enjeu majeur pour l'inclusion des jeunes à Bruxelles.

- **Simplifier l'accès au soutien psychologique**, pour répondre aux enjeux de santé mentale, prévenir le décrochage et accompagner les situations de détresse.
- **Proposer des lieux de vie et d'apprentissage à l'autonomie**, avec des ateliers pratiques sur la gestion du quotidien (budget, temps, alimentation, démarches…).
- **Créer une application numérique** dédiée, pour assurer un lien direct et continu avec les jeunes. Cette application ne sera pas un gadget, mais un véritable levier d'émancipation numérique, pensé pour responsabiliser, autonomiser et connecter les jeunes à des solutions concrètes.
- En outre, le CPAS de la Ville de Bruxelles joue historiquement un rôle prépondérant dans **l'accueil et l'accompagnement socio-éducatif des enfants et des jeunes** qui lui sont confiés par le Tribunal ou le SAJ. Ces enfants sont de plus en plus souvent confrontés à des précarités précoces, lourdes et complexes. Le CPAS de la Ville de Bruxelles entend renforcer son attention à ce public spécifique, notamment au travers :
    - d'une amélioration des infrastructures d'accueil
    - d'un soutien aux professionnels de ces métiers
    - d'un appel à refinancement structurel de ce secteur d'activité

- Pour répondre à la demande croissante de kots étudiants, **poursuivre la création de kots étudiants** au sein du patrimoine immobilier du CPAS et de la Régie de la Ville de Bruxelles.
- **Elargir le partenariat de collaboration entre le CPAS et l'Agence immobilière sociale étudiante (AISE) régionale**, en réservant des kots étudiants dans le patrimoine du CPAS.
- **Développer le « blocus résidentiel »,** consistant à créer des kots et espaces d'étude temporaires dans les maisons de repos du CPAS, durant les périodes de blocus (janvier, mai-juin, août -septembre).
- Développer l'accès des maisons de quartier aux étudiants et étudiantes pendant les blocus.

2) <u>Les familles : soutenir pleinement toutes les familles, avec une priorité aux familles monoparentales et à la lutte contre les violences intrafamiliales</u>

L'objectif est clair : garantir la sécurité, la stabilité émotionnelle et l'autonomie des parents et des enfants.

- **Prévenir les violences intrafamiliales** : La violence domestique est un fléau silencieux, aux conséquences durables sur les enfants comme sur les adultes. Le CPAS en fera une priorité d'action, en mobilisant des partenaires spécialisés et en renforçant les dispositifs de prévention.
- **Organiser des campagnes de sensibilisation régulières** sur les signes de violence et les moyens de se protéger.
- **Former les travailleurs sociaux à la détection précoce et à l'accompagnement des situations à risque.**
- **Travailler** en étroite collaboration **avec les forces de l'ordre et les institutions judiciaires** pour protéger les victimes et faciliter les démarches légales.
- **Protéger les victimes** : aucune famille ne doit rester seule face à la violence. Le CPAS mettra en place une réponse rapide, sécurisée et humaine.
- **Maintenir un réseau d'hébergement d'urgence** sécurisé pour les victimes, en lien avec les associations spécialisées.
- **Appliquer et renforcer le projet « Maya »** pour lutter contre les violences intrafamiliales, en apportant un soutien aux victimes et en mettant des logements d'urgence à leur disposition, en collaboration avec la Ville et la police.
- **Pérenniser et étendre le programme MIRIAM**, qui a déjà démontré son efficacité en renforçant l'autonomie financière, la stabilité du logement et en réduisant l'isolement des familles monoparentales. Un levier concret d'émancipation sociale.

3) Les indépendants : prévenir la précarité, valoriser l'autonomie

Les indépendants ont également droit à un accompagnement respectueux et adapté lorsqu'ils traversent des périodes de fragilité. Dans un contexte économique incertain, **le CPAS fera de leur soutien une priorité stratégique**, à la fois sociale et économique.
Trop souvent, les travailleurs indépendants — commerçants, freelances, professions libérales — hésitent à faire appel à l'aide sociale, par peur de la stigmatisation. Pourtant, ils sont souvent les premiers touchés par les crises, sans filet de sécurité.

Il est temps d'aider les indépendants à lever les tabous en leur ouvrant clairement les portes de cet accompagnement temporaire.

- **Renforcer la cellule spécialisée**
- **Coordonner** davantage **les aides** avec des acteurs comme hub.brussels, JobYourself, Credal, l'UCM.
- **Former davantage sur la gestion des transitions professionnelles** : statut complémentaire, portage, reconversion.
- **Formaliser un protocole d'intervention spécifique** pour les indépendants en difficulté, garantissant des réponses rapides et cohérentes.
- Briser les tabous liés à l'aide sociale en menant une **communication pédagogique** et positive sur l'accompagnement temporaire.

- **Relancer un projet "passerelle"**, conditionné à un projet d'autocréation d'emploi, avec pour objectif une relance ou une reconversion professionnelle, dans une logique de soutien ciblé et responsabilisant.
- **Encourager les projets entrepreneuriaux** à impact social (économie circulaire, services de proximité, culture) en développant l'accès au microcrédit social et aux couveuses d'activités.

4) Les Seniors : agir pour l'autonomie, la dignité et l'inclusion

Le CPAS de la Ville de Bruxelles place les aînés au cœur de sa politique sociale. L'objectif est clair : permettre à chacun de bien vieillir, chez soi ou en institution, en maintenant son autonomie, sa dignité et son lien avec la société.

- **Poursuivre l'amélioration de l'accueil dans les maisons de repos**
    - Consolider les **projet de vie** des maisons de repos en qualité de véritables lieux de vie où il fait bon vivre
    - Renforcer les dynamiques visant à **l'autonomie, la participation** et les capacités de décision des habitants dans les établissements
    - Outre les habitants eux-mêmes, renforcer l'inclusion des **familles et des proches** dans la dynamique de vie des maisons de repos
    - Poursuivre l'implication (participation, propositions, décisions) des **membres du personnel** dans les dimensions relationnelles et dans la vie quotidienne des maisons de repos.
- Optimiser le taux d'occupation pour mieux utiliser les capacités d'accueil disponibles.
- **Développer les possibilités de maintien à domicile des seniors**
    - **Développer** l'accompagnement et les services d'aide à domicile
    - **Plaider** pour un financement renforcé des services à domicile
    - Poursuivre la **mutualisation** des services d'aides aux familles du CPAS et de la Ville.
- **Soutenir nos 19 Maisons de Quartier** comme lieux de vie et de convivialité.
- **Organiser des activités de bien-être,** des permanences sociales, des repas chauds et des navettes-shopping.
- **Lutter contre l'isolement** et la fracture numérique
- **Étendre le projet Num@tic** : formations numériques, accompagnement individualisé, accès à l'e-administration.
- **Former des seniors bénévoles** capables d'aider d'autres aînés.
- Fusionner l'ASBL Service d'Aide aux Seniors Bruxellois et le Service d'aide à domicile du CPAS avec les Maisons de Quartier pour regrouper les structures

qui visent à développer le bien-être des ainées et ainés de la Ville, et leur donner les moyens nécessaires pour renforcer l'offre de l'aide à domicile pour nos seniors.

5) Personnes en situation de handicap : agir pour l'autonomie et l'inclusion

Le CPAS de la Ville de Bruxelles agit pour **garantir l'autonomie, la dignité et l'inclusion des personnes en situation de handicap**, avec une attention particulière aux personnes vieillissantes ou à double diagnostic.

- **Assurer un meilleur accompagnement**, voire un financement, pour les personnes à double diagnostic :
- Créer des parcours intégrés santé/handicap.
- Mobiliser les centres spécialisés pour un suivi coordonné.
- **Examiner la création d'une structure publique-privée commune** Ville/CPAS pour les personnes handicapées vieillissantes.
- **Agir contre l'isolement social :**
- Soutenir les activités culturelles, sportives et citoyennes accessibles.
- Encourager la participation active à la vie locale.

6) Personnes sans-abri, migrants, Roms : dignité, stabilité, insertion

Le CPAS de la Ville de Bruxelles mène une stratégie volontariste pour les publics les plus précarisés : garantir un accompagnement digne, stable et progressif vers l'autonomie.

- **Lutter contre le sans-abrisme :**
  - Soutenir davantage le modèle Housing First
  - Mobiliser des bâtiments inoccupés pour l'accueil d'urgence ou de transition.
  - Renforcer les hébergements pour femmes victimes de violences.
  - Assurer un suivi personnalisé avec des travailleurs sociaux formés.
- **Accompagner les migrants et les populations roms :**
  - Renforcer la cellule Roms en vue de lutter davantage contre la traite des êtres humains.
  - Poursuivre la médiation sociale dans les communautés roms (santé, école, hygiène).
  - Garantir un accompagnement administratif et juridique avec Fedasil et les ONG.

IV- Une administration efficace, réactive et proche des citoyens

Le CPAS de la Ville de Bruxelles poursuit la modernisation de son fonctionnement pour améliorer la qualité des services, renforcer sa présence sur le terrain et optimiser ses ressources.

- **Renforcer la digitalisation** : être un CPAS qui travaille dans un environnement numérique fiable et performant.
  - Doter l'ensemble des services et département de logiciels nécessaires à leurs activités afin de soutenir l'efficacité opérationnelle, la transversalité des actions et la qualité du service aux citoyens.
  - Devenir « paperless » : accélérer la transition vers une administration "paperless" en digitalisant les processus internes et les échanges avec les usagers, dans une optique de durabilité, de gain de temps et de traçabilité accrue.
- **Poursuivre la mutualisation des services supports (RH, IT, Finances, Centrale d'achats, juridique,…) avec la Ville,** dans une logique d'efficience organisationnelle, tout en garantissant l'autonomie fonctionnelle du CPAS et la stricte confidentialité des données sociales. Cette démarche vise à optimiser les ressources, éviter les doublons et renforcer la coordination, sans compromettre les obligations légales spécifiques au secteur de l'aide sociale.
- **Déployer des outils de pilotage performants :**
  - Intégrer des solutions de Business Intelligence pour mieux allouer les ressources.
  - Suivre en temps réel les besoins des publics et l'impact des projets.
  - Adapter les politiques sociales aux évolutions constatées sur le terrain.
- **Réduire la charge administrative** des équipes sociales :
  - Simplifier les procédures internes et numériser la gestion des dossiers.
  - Libérer du temps pour l'accompagnement individuel et le travail de terrain.
- **Permettre de former en continu les travailleurs sociaux :**
  - Renforcer leurs compétences en santé mentale, numérique et accompagnement global.
  - Garantir une réponse adaptée aux nouveaux enjeux et aux profils des usagers.
- **Renforcer l'ancrage local et la proximité des services :**
  - Décentraliser l'administration pour limiter les déplacements des usagers.
  - Adapter les dispositifs à la réalité des quartiers.

V- Insertion socioprofessionnelle : un levier concret d'émancipation

Le CPAS de la Ville de Bruxelles fera de l'insertion un moteur central de l'autonomie. Accès à l'emploi, formation, entrepreneuriat, articles 60 : tout sera mobilisé pour faire reculer durablement la précarité.

- **Renforcer les PIIS et contrats d'insertion**
  - Élaborer des plans personnalisés avec davantage d'objectifs clairs en formation, emploi ou développement personnel.
  - Construire sur un engagement actif du bénéficiaire dans son parcours.
- **Orienter vers les métiers en pénurie**

- Augmenter l'offre de formations ciblées dans les secteurs en demande (l'Horeca, les soins de santé, la logistique, la construction, l'aide à la personne, la maintenance technique ou encore les métiers de la petite enfance…).
- Renforcer les accès rapides à l'emploi stable et qualifié.

- **Communiquer massivement sur l'article 60** avec une priorité pour les nouveaux débouchés vers les secteurs privés :
  - Lancer une campagne pour attirer davantage de partenaires dans ce dispositif.
  - Objectif chiffré : 800 emplois fin 2025, 1.000 fin 2026 et 2.000 d'ici 2030
  - Valoriser davantage les emplois en article 60 comme tremplins vers un CDI.
  - Mettre en ligne une base d'emplois pour les bénéficiaires.
  - Organiser davantage de forums emploi avec entreprises, partenaires publics et associatifs.
  - Travailler étroitement avec Actiris, VDAB, Bruxelles Formation, EFP, JobYourself…
- **Entamer la création des « Maisons des Jeunes Entrepreneurs » :**
  - Réaménager un lieu existant (ex. BYRR ou Centre Dansaert).
  - Proposer : un accompagnement personnalisé par des mentors et experts, des formations concrètes en entrepreneuriat, des espaces de coworking équipés. **Objectif** : faire émerger des entreprises durables portées par des jeunes issus de tous les milieux.

VI- Le CPAS dans le Plan Logement 2024–2030 : un patrimoine mobilisé au service de la mission sociale

Le CPAS de la Ville de Bruxelles dispose d'un patrimoine foncier et immobilier important. Ce patrimoine ne peut rester inactif ou sous-utilisé : il doit devenir un instrument stratégique au service de notre mission sociale. Cela implique une gestion active, rigoureuse et orientée vers l'impact social, permettant à la fois de générer des ressources durables, de développer l'offre de logements accessibles, et d'accompagner les parcours d'insertion.

La politique patrimoniale du CPAS doit répondre à **trois grandes priorités** :

- **Alléger la charge du logement** pour les publics fragilisés
- **Offrir des solutions dignes** à ceux qui n'ont plus rien
- **Créer des opportunités d'autonomie**, y compris via l'accession à la propriété

1) Rénover pour inclure, investir pour économiser : le CPAS lancera un programme ambitieux de rénovation de son patrimoine, avec une priorité accordée aux performances énergétiques, à l'accessibilité et à la qualité de vie des occupants. L'objectif est double : réduire les charges des locataires et contribuer à la transition

écologique. Ces rénovations seront financées via des montages publics-privés, en veillant à un retour social mesurable.

- **Lutter contre la vacance et réactiver les espaces** : trop de bâtiments ou logements restent aujourd'hui inoccupés, alors que les besoins sont immenses.
  Le CPAS agira pour :
  - Réduire drastiquement le vide locatif en accélérant les remises sur le marché
  - Développer les occupations temporaires à visée sociale (logements d'urgence, projets d'insertion, accueil de publics fragiles)
  - Mettre chaque mètre carré au service de la dignité humaine
- **Réajuster les loyers avec équité** : le CPAS adaptera sa politique locative pour garantir à la fois la viabilité financière du patrimoine et le respect de la capacité de paiement des locataires :
  - Les loyers seront modulés selon la qualité des biens, les charges réelles et les ressources des ménages. Des exonérations ciblées seront prévues pour les publics les plus précarisés.
- **Valoriser les biens hors Bruxelles pour renforcer l'action sociale ici** : le CPAS possède plusieurs biens situés en dehors de la Ville de Bruxelles. Ces biens peuvent devenir une source de financement utile à nos priorités locales.
- **Une stratégie de valorisation active** (vente ou location encadrée) sera engagée, dans le respect de l'intérêt public. Les recettes seront intégralement réinvesties dans des projets sociaux concrets à Bruxelles : rénovation, création de logements d'insertion, développement de nouveaux services de proximité.
- **Relancer le logement de transit et d'insertion** : une urgence sociale : Aujourd'hui, sur les 72 logements de transit que possède le CPAS, la moitié sont hors d'usage, faute de rénovation ou d'entretien. Cette situation est inacceptable face à la gravité des besoins.
  Le CPAS s'engage à :
  - Remettre rapidement sur le marché les logements inoccupés.
  - Structurer une nouvelle offre de logement de transit.
  - Faire du logement de transit un vrai tremplin, dans un parcours vers l'autonomie résidentielle.

2) Favoriser l'accession à la propriété comme levier d'émancipation sociale

Le CPAS de la Ville de Bruxelles s'engage à renforcer son action en matière de logement, non seulement en assurant l'accès à un toit digne et abordable, mais aussi en ouvrant la voie à la propriété pour les publics qu'il accompagne.

Dans une ville marquée par la précarité locative, l'explosion des loyers et la difficulté pour les familles à capitaliser, **le CPAS entend participer activement au virage acquisitif porté par l'accord de majorité 2024–2030.**

Cette politique nouvelle repose sur une conviction forte : devenir propriétaire, même avec des revenus modestes, doit redevenir possible à Bruxelles.

C’est pourquoi **le CPAS souhaite mettre en œuvre**, avec ses partenaires, **des dispositifs progressifs d’accession à la propriété**, à destination notamment des locataires sociaux et moyens de son parc immobilier. L’objectif est clair : transformer les loyers versés en investissement dans un projet de vie durable.

Plusieurs mécanismes pourront être mobilisés :

- La **location avec option d’achat**, permettant à des familles sans épargne initiale de constituer progressivement un capital en vue d’acquérir leur logement.
- Des **prix de cession raisonnables**, adaptés aux revenus des bénéficiaires, avec une part du loyer réinjectée dans la valeur d’achat finale.
- Des **partenariats avec les opérateurs immobiliers publics** (Régie foncière, SISP, Ville) pour mutualiser les outils et sécuriser juridiquement les opérations.
- Des **partenariats public privé** : projet Hamsterhuren Belfius/SFPIM/Canius https://www.hamsterhuren.be/

L’accession à la propriété favorisera la mixité sociale dans les quartiers, tout en renforçant la stabilité résidentielle et l’autonomie des ménages. Des propriétaires investis dans leur logement participent activement à la qualité de vie de leur environnement : ils entretiennent mieux, sécurisent davantage, s’inscrivent plus durablement dans leur quartier.

Cette politique ne vise pas à privatiser le logement social, mais à créer un nouveau modèle d’émancipation pour les publics précarisés, qui trop souvent restent enfermés à vie dans la location.

Elle sera mise en œuvre de manière progressive, dans le respect des équilibres budgétaires du CPAS et de ses partenaires publics, et s’appuiera sur une gestion rigoureuse des biens disponibles ainsi que sur des montages adaptés.

A l’instar de la politique Ville/Régie foncière, étudier la possibilité de mettre en place un système où les “key workers” pourraient avoir une certaine priorité sur le marché locatif public et son impact.

VII- Santé et prévention : agir pour un accès équitable et une meilleure qualité de vie

Le CPAS de la Ville de Bruxelles adopte une approche intégrée de la santé, centrée sur la prévention, l’autonomie et une gestion rationnelle des ressources.

- **Renforcer les partenariats hospitaliers** au service des publics les plus vulnérables :
  - Structurer des synergies avec CHORUS, CHU Brugmann, Institut Jules Bordet.
  - Faciliter l’accès des bénéficiaires à un parcours de soins fluide et coordonné.

- Réduire les délais de prise en charge et mutualiser les ressources.

- **Étendre l'accessibilité des soins :**

  - Ouvrir plus largement les horaires des consultations de première ligne.
  - Répondre aux besoins des publics aux horaires décalés ou en situation d'isolement.
  - Etudier la création d'une polyclinique à NOH, permettant d'organiser notamment des consultations multidisciplinaires (gynécologique, dermatologique, etc.).

- **Intensifier la prévention ciblée :**

  - Lancer des campagnes de dépistage et d'information VIH, hépatite, diabète, addictions :

  - Organiser à fréquence régulière (ex. : « Octobre Rose ») des campagnes de prévention (mammographies, cancer, diabète...) au sein du CPAS et des Maisons de Quartier.

- **Travailler avec des partenaires spécialisés pour toucher les publics à risque.**

- **Réduire les inégalités d'accès à la santé et encourager la responsabilité individuelle.**

- **Lutter plus fermement et durablement contre les ravages des drogues.**

- **Mettre en place des campagnes de prévention ciblées**, en collaboration avec les hôpitaux, pour protéger nos quartiers et nos familles des ravages liés à la consommation de drogues. Ces actions auront pour objectif de prévenir et responsabiliser en transmettant un message clair : les drogues détruisent les individus et fragilisent notre société.

  - Des actions éducatives inscrites dans la durée seront privilégiées, pour sensibiliser efficacement à long terme et prévenir les comportements à risque.
  - Dans le cadre des compétences jeunesse : nos jeunes doivent être formés dès leur plus jeune âge pour comprendre les conséquences graves de la consommation de drogues, tant sur leur santé que sur leur avenir. Nous voulons renforcer l'éducation au discernement et à la responsabilité individuelle, afin qu'ils soient armés pour résister aux tentations destructrices et rejeter les comportements dangereux.
  - En milieu festif : nous reconnaissons que certains environnements, comme le monde festif ou le chemsex, sont propices à des pratiques dangereuses. Ces pratiques détruisent la santé des consommateurs.

- **Rester à l'écoute des besoins de la population et de ses préoccupations en les conviant régulièrement à des séances d'information.**

- **Soutenir la création de lieux de répit** pour les aidants proches :

    - Offrir des espaces de pause et de soutien aux aidants de personnes dépendantes.
    - Mettre en place des solutions de relais de qualité pour prévenir l'épuisement.
    - Valoriser le rôle des aidants tout en les soutenant activement.

VIII- Conclusion : un cap clair, un engagement total

Le CPAS de la Ville de Bruxelles engage en 2025 une transformation profonde, fondée sur une conviction simple : la solidarité se mesure à la capacité qu'a une société d'émanciper chacun.

Face à la complexité des défis sociaux, budgétaires et politiques, nous avons choisi la clarté : agir sur ce qui fonctionne, responsabiliser sans exclure, innover sans gaspiller. Ce n'est pas un changement de façade, c'est un nouveau cap. Le CPAS devient avant tout un moteur d'autonomie.

Cette stratégie repose sur un principe fondamental : chaque euro investi doit produire un effet réel dans la vie des personnes. C'est le sens de notre exigence en matière de résultats, d'évaluation, et de gestion rigoureuse. Mais c'est aussi le sens de notre ambition humaine : bâtir une société où l'aide ne fige pas, mais propulse.

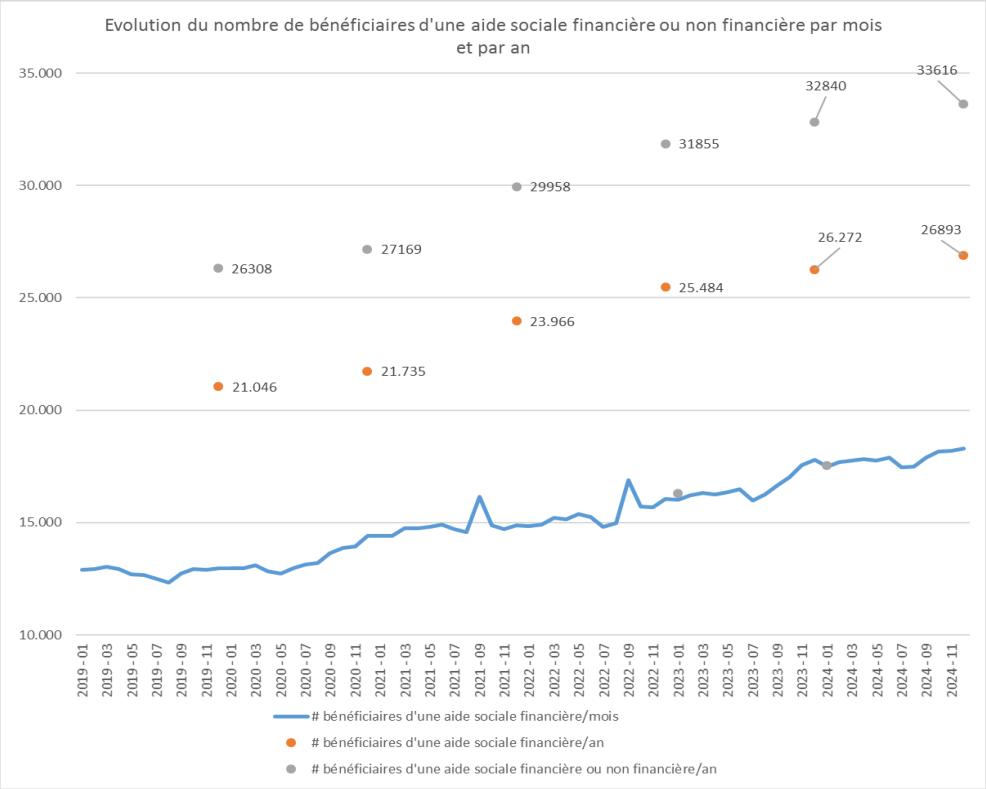
A celles et ceux qui poussent la porte du CPAS, nous devons pouvoir faire la promesse d'un avenir plus libre, plus digne, plus fort. Cet avenir nécessite l'engagement fort de chaque bénéficiaire d'aide, autant que des responsables, des agents du CPAS et de ses partenaires.

2.ACTION SOCIALE

I. L'évolution des aides et des publics

1. Les aides sociales

Tous types d'aides confondus, le nombre de personnes aidées par le CPAS de la Ville de Bruxelles a doublé en 15 ans.



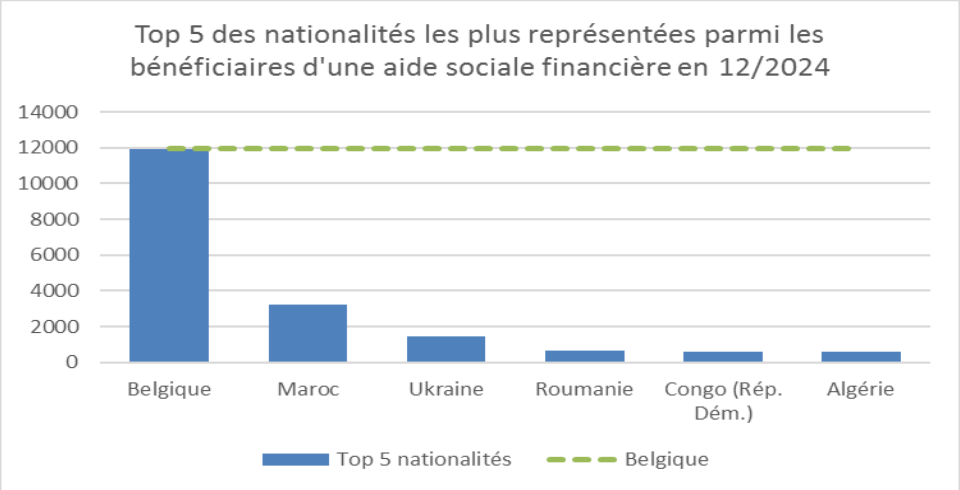
La tendance haussière amorcée en 2019 s'est poursuivie en 2020, 2021 et 2022, avec cette fois en toile de fond la crise sanitaire, la crise énergétique et l'impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie sur les indicateurs macro-économiques. Les demandes d'aides énergie enregistrent des taux de croissance importants depuis cette période : 18% entre 2020 et 2021 et 90% entre 2021 et 2022.

La hausse se poursuit en 2023 et en 2024 avec un taux de croissance de 7.5% en mensuel et 2,36% en annuel. Ex post, on observe entre 2019 et 2024 une croissance de 28% du nombre d'une aide sociale financière ou non financière.

Les aides sociales financières rassemblent les revenus d'intégration ou équivalents, les mises à l'emploi, les aides médicales urgentes et les cartes santé, les aides ponctuelles.

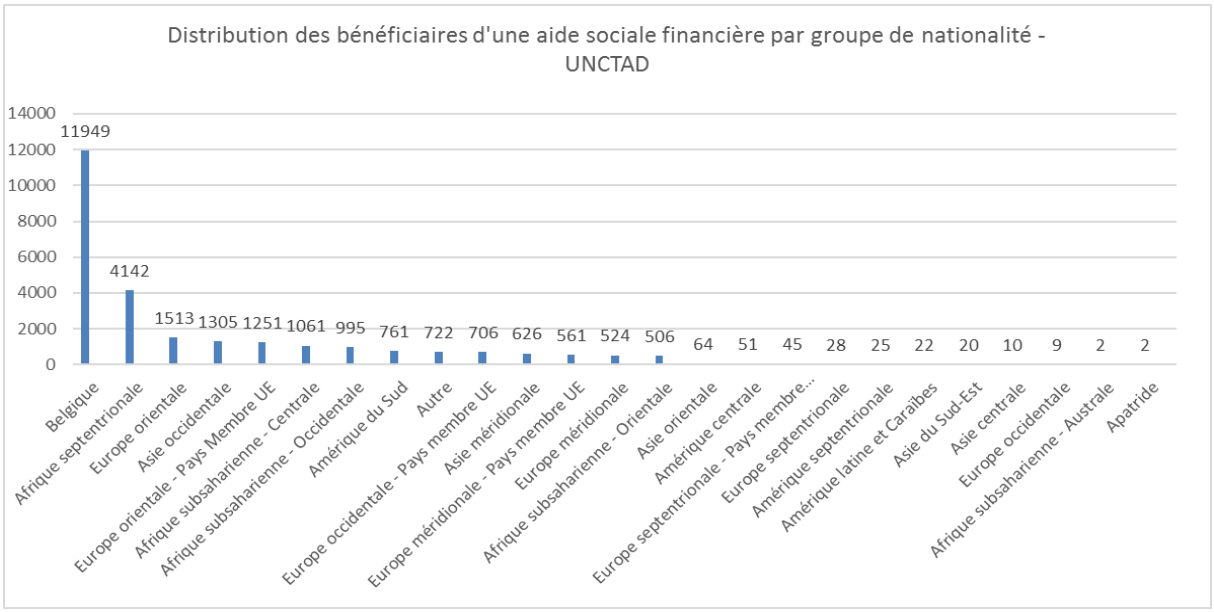
Avant de présenter les indicateurs qui déclinent le RI/ERI selon ses catégories, observons quelques chiffres liés aux nationalités des personnes aidées via une aide sociale financière.

En janvier 2024, le nombre de bénéficiaires d'une ***aide sociale financière*** (ASF) s'élevait ainsi à 26.900 personnes. Nous avons regroupé les nationalités par catégorie de l'UNCTAD et y avons intégré la sous-catégorie « Pays membre UE » pour les pays concernés. Les 5 Pays les plus représentés sont :



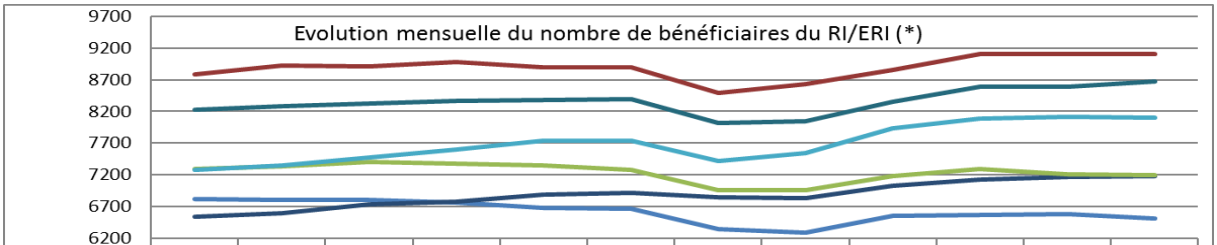
1° Belgique (11.949 ; 44,42%) ;
2° Maroc (3.208 ; 11,93%)
3° Ukraine (1430; 5,32%)
4° Roumanie (660; 2,45%)
5° République Démocratique du Congo (614 ; 2,28%).

Le regroupement des nationalités par catégories UCTAD permet d'afficher avec plus de lisibilité l'histogramme qui suit :



Témoins des évènements nationaux et internationaux, ces chiffres nous permettent de montrer à nouveau le caractère cosmopolite et accueillant de la Ville de Bruxelles et plus spécifiquement de l'aide apportée aux Bruxellois.es en état de besoin.

1.1. Les revenus d'intégration ou équivalents (hors emplois d'insertion)



	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
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	8.229	8.278	8.322	8.365	8.383	8.390	8.016	8.044	8.355	8.585	8.583	8.671
2024	8.782	8.931	8.915	8.977	8.898	8.894	8.498	8.628	8.851	9.105	9.108	9.100

(*). 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 2024, le taux de croissance s'élève à 35%, ce qui donne un aperçu de l'impact des crises successives sur l'évolution du nombre de bénéficiaires du RI/ERI.

Nous avions déjà noté en 2022 que les embellies économiques observées à un moment de relance économique n'allaient pas profiter au plus précaires. L'analyse faite à l'époque par l'Institut bruxellois de statistique (IBSA)[1] nous permet de comprendre. Cette analyse 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[2].
- ✓ 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.

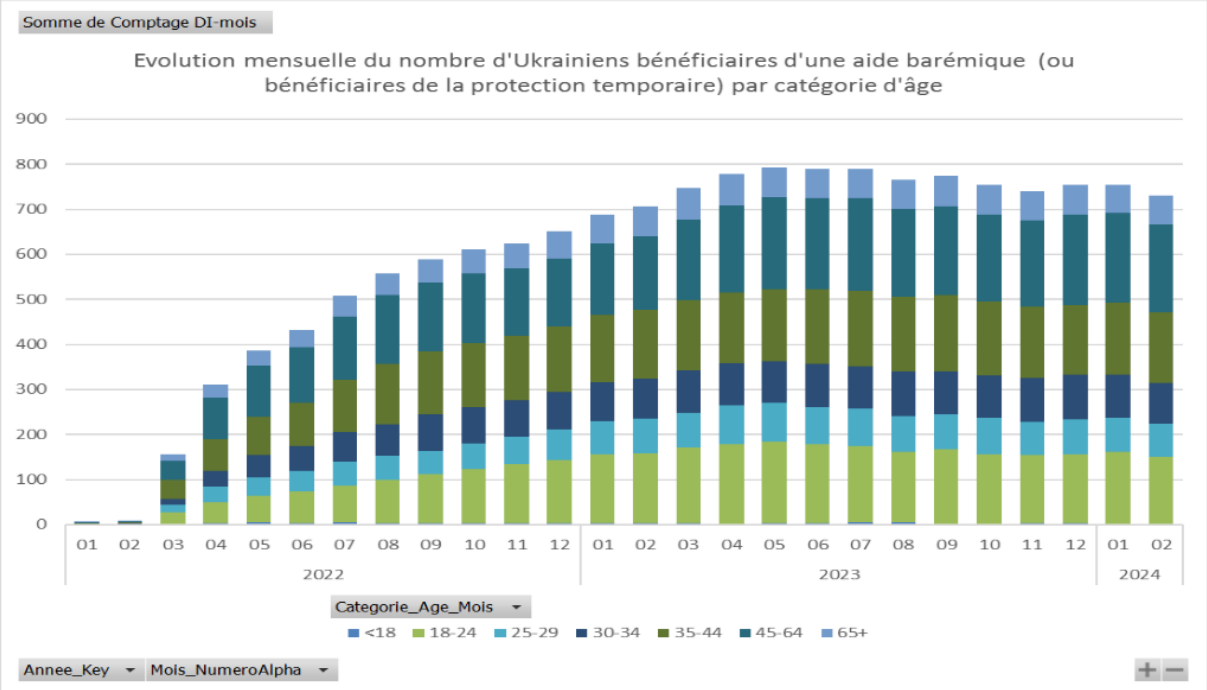
Les bénéficiaires du RI/ERI, moins qualifiés et plus distants du marché de l'emploi en raison de vulnérabilités multiples correspondent moins aux offres : familles mono-parentales ayant des difficultés à assumer la charge d'enfants en bas-âge, jeunes infra-qualifiés, personnes souffrant d'addictions, migrants en situation de choc post-traumatique, ayant une faible connaissance linguistique etc. En bref, les chiffres de l'action sociale demeurent toujours en retrait par rapport aux chiffres macro-économiques.

L'impact de la guerre en Ukraine est significatif. Le graphique qui suit indique une forte croissance dès les premiers mois d'accueil des bénéficiaires de la protection

[1] Source :<https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/IBSA-Barometre-conjoncturel-automne2021-FR.pdf>

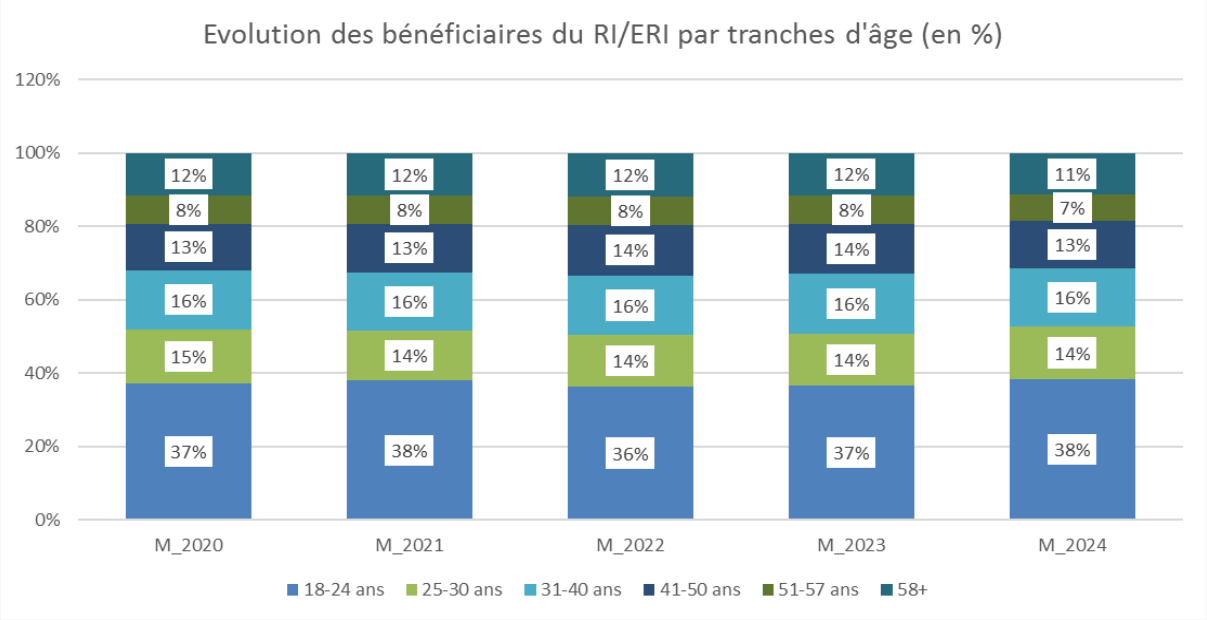
[2] Le DEI en formation ne sont plus comptabilisés comme tels.

temporaire. Un plateau s'est dessiné à la suite du pic observé en mai 2023 et les premiers mois de 2024 affichent un niveau supérieur à 740 bénéficiaires de la protection internationale.

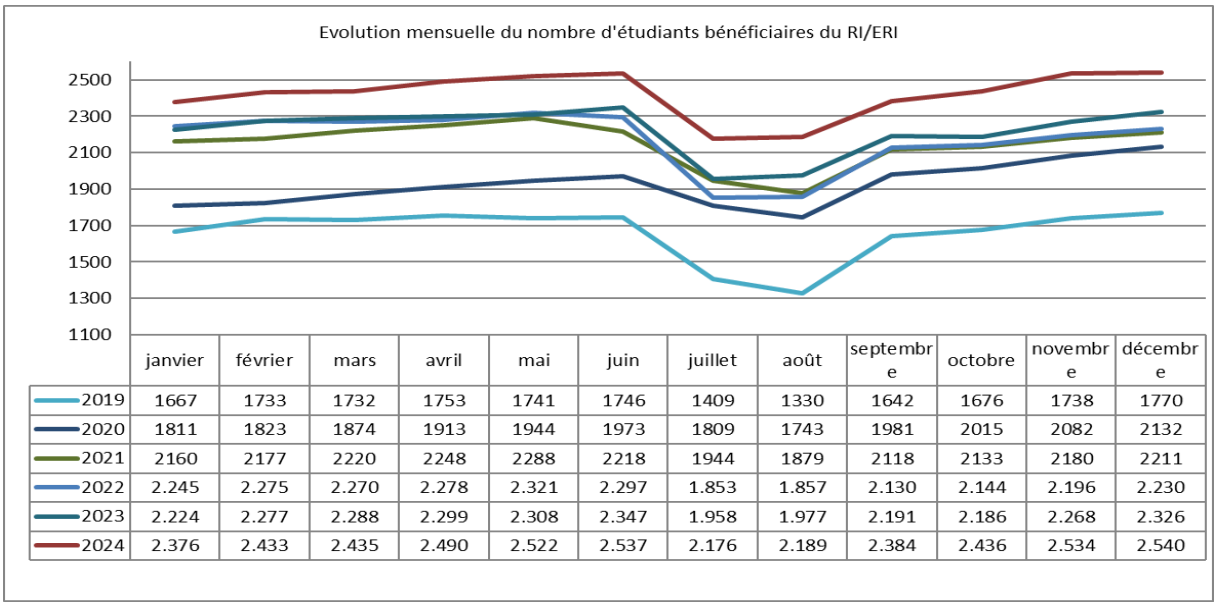


En raison de facteurs vus plus haut, le nombre de mises à l'emploi est actuellement limité concernant cette population.

La croissance des effectifs RI/ERI s'est en outre accompagnée d'une croissance de la part des jeunes. Le tableau repris ci-dessous montre un effet de stabilisation de cette population qui oscille désormais entre 36 et 38% des bénéficiaires du RI/ERI.



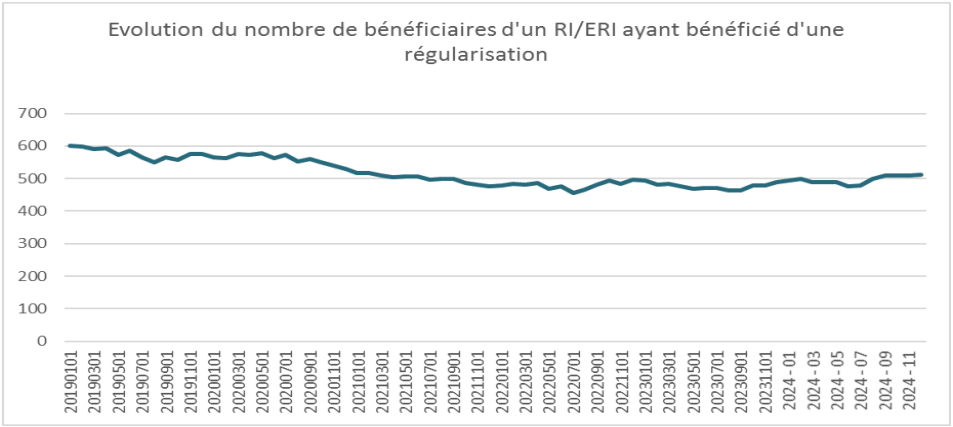
Majoritairement étudiants, les jeunes poursuivent leur projet d'insertion via des études de plein exercice ou assimilé.



	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
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	2.224	2.277	2.288	2.299	2.308	2.347	1.958	1.977	2.191	2.186	2.268	2.326
2024	2.376	2.433	2.435	2.490	2.522	2.537	2.176	2.189	2.384	2.436	2.534	2.540

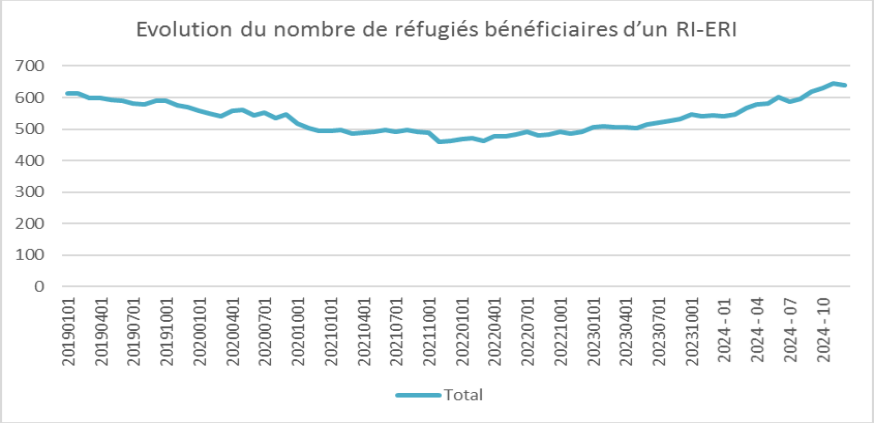
On dénombre en 2024 en moyenne 2.421 étudiants parmi les bénéficiaires du RI/ERI, soit une croissance de 9% par rapport à 2023 et une croissance de 46% par rapport à 2019. Ajoutons que l'on passe à une moyenne de 2.802 étudiants si l'on tient compte de l'ensemble des personnes suivies mensuellement, sachant qu'à certaines périodes de l'année, les jeunes travaillent ou disposent de ressources variables, impliquant une suppression momentanée du RI/ERI. L'examen des courbes indiquent à ce sujet une reprise normale des prestations étudiantes dès l'été 2022. En effet, la période de 2020 à 2021 avait connu une forte baisse des jobs étudiants en raison des deux confinements.

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



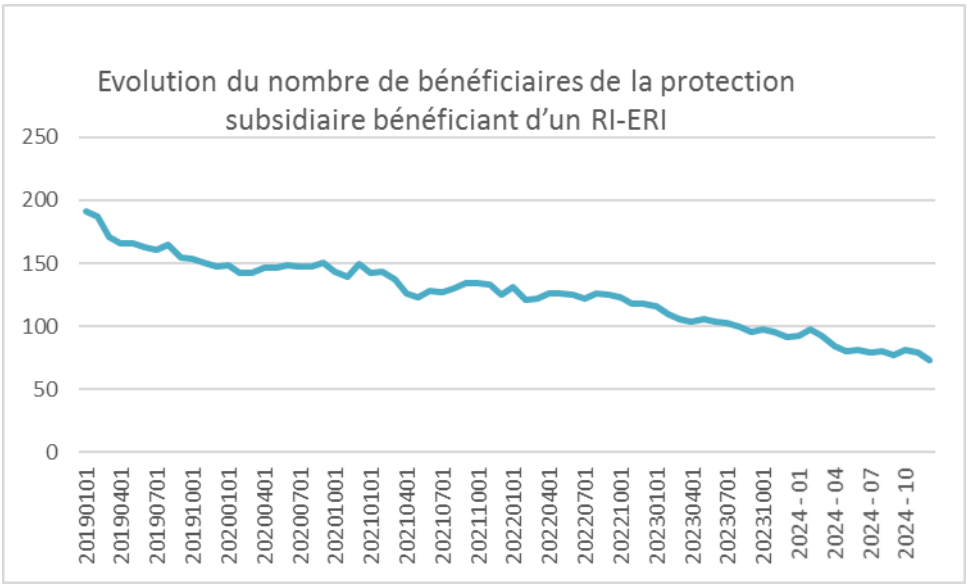
En 2024, on observe une légère hausse (4%) du nombre de personnes dont le titre de séjour a été régularisé parmi les bénéficiaires du RI/ERI, passant d'une moyenne de 476 bénéficiaires en 2023 à 496 en 2024. A plus long terme, et de manière plus globale, on parlera davantage d'une stabilisation de cette population, formant désormais un plateau. La part de bénéficiaires du RI/ERI suite à une régularisation représente 5,6% des bénéficiaires d'un RI/ERI en 2024, contre 10% en 2018.

Hausse du nombre de réfugiés parmi les bénéficiaires du RI/ERI



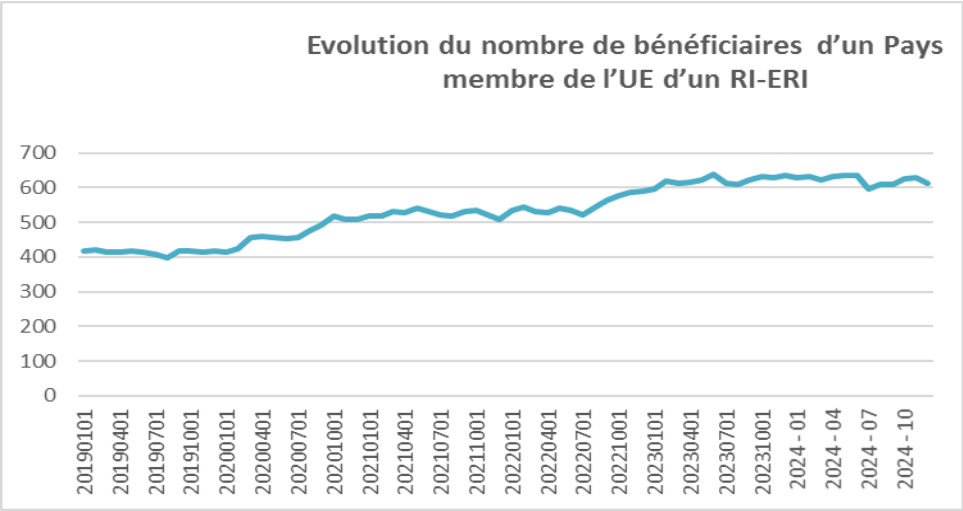
Après avoir observé entre 2019 et 2022 une baisse du nombre de réfugiés, on enregistre en 2023 et 2024 une phase de rattrapage. La part de réfugiés parmi les bénéficiaires du RI/ERI demeure toutefois basse : 7% contre 9% en 2019.

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 50% par rapport à 2019. En 2024, les bénéficiaires de la protection subsidiaire représentent moins de 1% du contingent de bénéficiaires du RI/ERI.



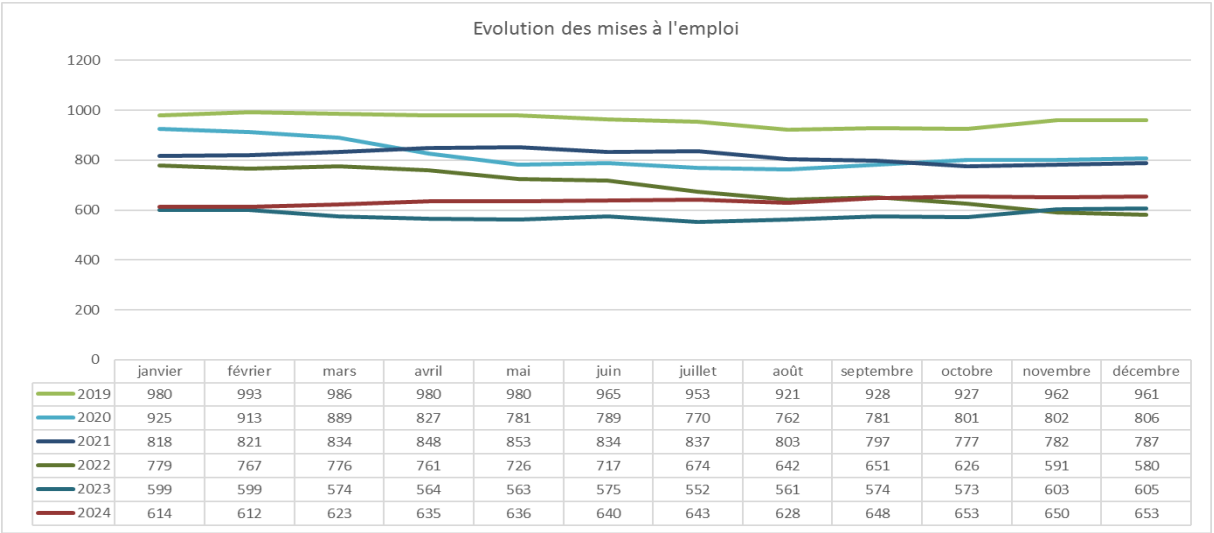
En 2024, l'évolution du nombre de bénéficiaires d'un RI/ERI d'un Pays membre de l'Union Européenne est stable avec une moyenne de 622 bénéficiaires.

La part de bénéficiaires d'un Pays membre de l'Union Européenne s'élève à 7% des bénéficiaires d'un RI/ERI en 2024, contre 6,3% en 2019.

En résumé, la population bénéficiaire d'un RI/ERI en 2024 se caractérise par :

- ✓ Une augmentation continue et soutenue du nombre d'étudiants parmi les bénéficiaires du RI/ERI.
- ✓ Une stabilisation du nombre de bénéficiaires du RI/ERI suite à une régularisation de séjour.
- ✓ Une hausse 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.

1.2. Les emplois d'insertion



	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
2019	980	993	986	980	980	965	953	921	928	927	962	961
2020	925	913	889	827	781	789	770	762	781	801	802	806
2021	818	821	834	848	853	834	837	803	797	777	782	787
2022	779	767	776	761	726	717	674	642	651	626	591	580
2023	599	599	574	564	563	575	552	561	574	573	603	605
2024	614	612	623	635	636	640	643	628	648	653	650	653

La chute continue du nombre de bénéficiaires d'une mise à l'emploi[3] a été stoppée à partir de juillet 2023. Cette chute s'est établie dans un contexte de forte croissance du nombre de bénéficiaires du RI/ERI, croissance soutenue par les jeunes qui sont davantage scolarisés. Le taux de mises à l'emploi rapporté au droit à l'intégration sociale et aux aides sociales équivalentes nous permet d'apprécier plus justement ces évolutions. En décembre 2019, le taux de mises à l'emploi s'élevait à 13,23%. En mai 2023, période proche du point bas en matière de mises à l'emploi, le taux était descendu à 6,48%. En 2024, la hausse absolue se poursuit avec une moyenne de 636 personnes mises à l'emploi tandis que, toujours dans un contexte de hausse des effectifs, la part relative stagne à 6,68%.

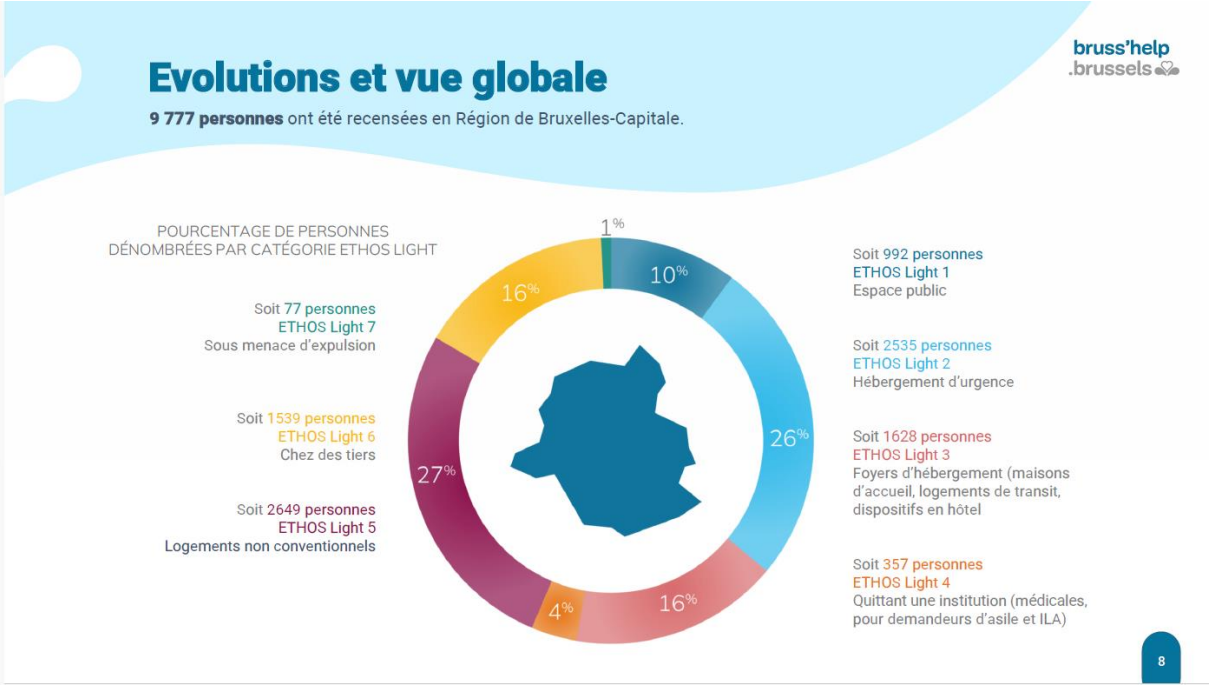
La tendance baissière a été (en valeur absolue) neutralisée par la mise en place d'un monitoring visant le suivi attentif des orientations des bénéficiaires d'un RI/ERI vers une mise à l'emploi.

1.3. Le sans-abrisme au niveau de la Ville de Bruxelles.

Au CPAS de la Ville de Bruxelles, le dénombrement du sans-abrisme était établi sur base d'un relevé de données administratives. On dénombrait 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 dénombrait et on compilait ensuite les personnes bénéficiant d'une adresse de référence ainsi que les personnes aidées dont la résidence est établie en rue. Les quatre listes étaient ensuite consolidées et permettaient un dernier décompte. Cela nous permettait d'identifier des tendances larges selon un dénombrement annuel (nombre de personnes ayant connu une situation de sans-abrisme au moins une fois au cours de l'année). En 2022, le CPAS de la Ville de Bruxelles a opéré une collaboration avec Bruss'help en vue d'accompagner l'enquête socio-sanitaire. En 2024, le CPAS de la Ville de Bruxelles a réitéré l'expérience en menant cette fois une véritable enquête par échantillonnage représentatif et stratifié au sein de sa propre population, ce qui a permis d'identifier pour la toute première fois le nombre exhaustif de sans-chez-soi en novembre 2024. Ces chiffres sont désormais comparables avec le niveau régional mais ils ne le sont pas avec nos précédentes analyses internes en raison du changement important de méthode.

Au niveau régional, entre 2008 et 2024, le nombre de personnes recensées est passé de **1 724** à **9 777** (+467,1 %), reflétant à la fois une détérioration de l'accès au logement et un affinement méthodologique du recensement. Le recensement de novembre 2024 conduit au tableau suivant.

[3] ***Bénéficiaire d'une mesure de mise à l'emploi*** : sont repris sous cette dénomination les bénéficiaires d'une mesure de mise à l'emploi proposée par le CPAS et répondant à l'article 60§7 de la loi organique du 08/07/1976.



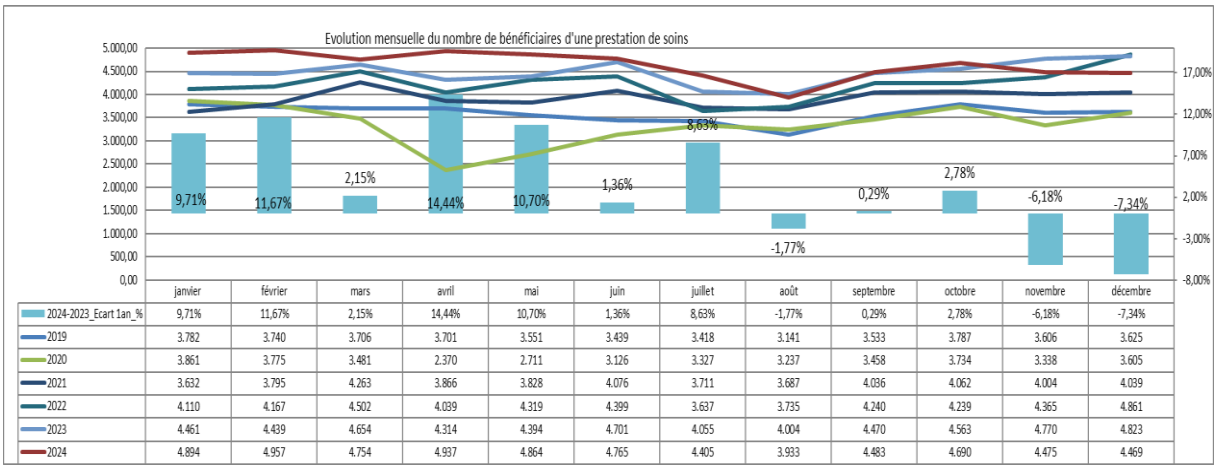
A l'issue de notre propre enquête menée auprès des bénéficiaires du CPAS, on note que 1.990 personnes ont connu une situation de sans-abrisme en novembre 2024. Le phénomène se concentre à l'intérieur du pentagone (31%) mais il s'étend jusqu'au nord de Bruxelles.

La moitié des sans-chez-soi ont dormi en rue au cours de la période du 23/10 au 06/11. Un tiers des sans-chez-soi ont été hébergés chez un tiers au cours de cette période. 13% des personnes ont été hébergées dans un centre d'urgence tandis que 11% ont dormi dans un centre pour sans-abri. 5% ont dormi dans un logement non conventionnel (squats etc.) et 2% résidaient en institution. Le nombre d'enfants concernés de près ou de loin par une situation de sans-abrisme s'élèverait à 637 enfants (en plus des 1990 adultes identifiés), ce qui nous parait surestimé. 95% des ménages sans-chez-soi concernent des isolés. 80% des sans-chez-soi sont des hommes. La catégorie des 30-39 ans représente 26% des sans-chez-soi. La catégorie des 40-49 ans passe au second rang avec 24%. La part de jeunes (16-24 ans) représente 7% de l'effectif. Les aînés représentent quant à eux près de 10% de l'effectif. 14% des femmes âgées de 60 à 69 ans ont dormi en rue au cours du dénombrement contre seulement 8,67% des hommes. Le recensement des nationalités et pays de naissance permet de mieux comprendre les trajectoires. Afrique septentrionale : 36% et 26% - Belgique : 32% et 25% - Pays membres UE : 8% et 7%. Afrique subsaharienne : 13%,12%. Près de 50% des sans-chez-soi recensés ne disposent d'aucun titre de séjour valable. Seulement 17% des sans-chez-soi ne rencontrent aucun problème de santé : Les troubles psychiques touchent 14% des sans-chez-soi. L'existence d'un handicap physique touche 34% de l'effectif .11% des sans-chez-soi rencontrent un problème d'addiction. 37% des sans-chez-soi rencontrent un problème de santé divers. 11,45% des sans-chez-soi ont un passé institutionnel mais ce chiffre est sans doute sous-estimé. 36% des sans-chez-soi identifiés ne disposent d'aucun revenu. Le chiffre de 50% serait plus proche de la réalité. Viennent ensuite les bénéficiaires d'un RI/ERI qui constituent 31% de l'effectif. Les revenus issus de la redistribution représentent, hors RI/ERI, environ 13% du

public. On notera que 3% de l'effectif perçoit un revenu du travail. 45% des pertes de logement seraient liées à une trajectoire de migration, 14% des pertes de logement seraient liées à un conflit avec un proche, tandis que le conflit avec le propriétaire aurait été évoqué dans 9% des cas (conflit ou expulsion par le propriétaire sans jugement). Près de 10% des pertes de logement seraient liées à une dette (un arriéré de loyer). Les assuétudes qui concernent rappelons-le 11% de la population n'ont été évoquées que dans 1,87% des cas. Il est frappant de constater que plus de la moitié des personnes recensées se trouvent en situation d'absence ou de mal logement depuis plus de 2 ans et que cela touche jusqu'à 65% des personnes sans titre de séjour valable.

1.4. Les soins de santé

Le graphique qui suit nous informe du nombre de personnes ayant bénéficié d'une prestation de soins médicaux ou pharmaceutique, en aide médicale urgente ou non. Il s'agit donc bien du nombre de personnes ayant bénéficié d'une prestation, ce qui est différent du nombre de personnes couvertes par une carte santé ou une attestation de prise en charge de l'aide médical urgente.



	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
2024-2023_Ecart 1an_%	9,71%	11,67%	2,15%	14,44%	10,70%	1,36%	8,63%	-1,77%	0,29%	2,78%	-6,18%	-7,34%
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	4.110	4.167	4.502	4.039	4.319	4.399	3.637	3.735	4.240	4.239	4.365	4.861
2023	4.461	4.439	4.654	4.314	4.394	4.701	4.055	4.004	4.470	4.563	4.770	4.823
2024	4.894	4.957	4.754	4.937	4.864	4.765	4.405	3.933	4.483	4.690	4.475	4.469

Nous nous souvenons encore de la période de report massif de soins que nous avions connue au cours du premier lock down en 2020. Un effet de rattrapage avait été identifié dès 2021.

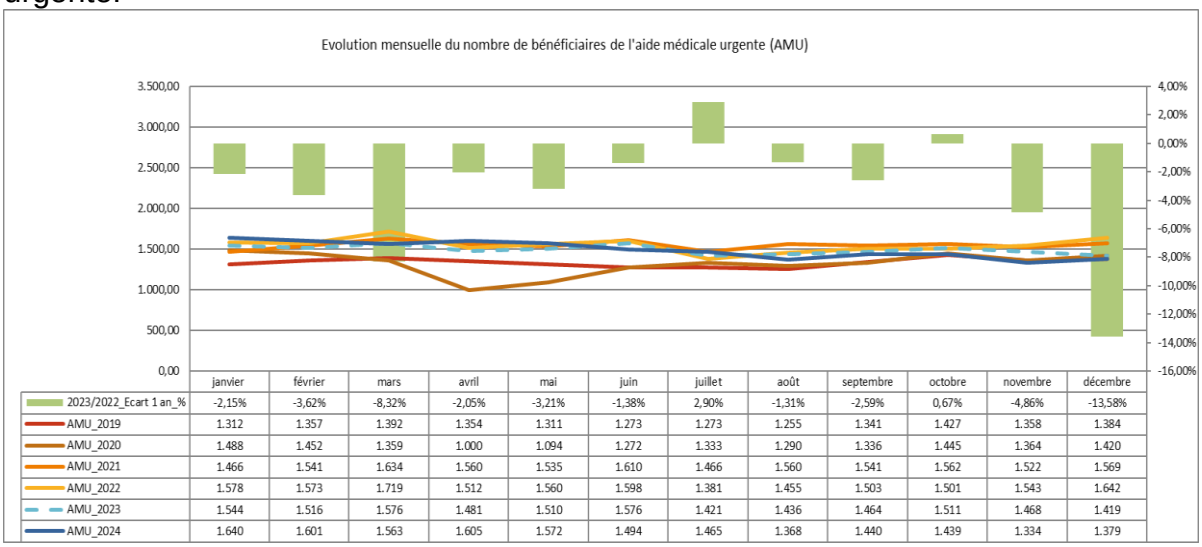
Pour rappel, la première vague de la covid 19 (avril 2020) avait entraîné un report important de soins : seulement 56% des prestations chirurgicales essentielles et 6% de prestations non essentielles avaient été effectuées. Après la deuxième vague, un mouvement de rattrapage avait été observé. En effet, 118% des prestations essentielles et 127% des prestations non essentielles avaient été effectuées entre décembre 2020 et mars 2021[4].

[4] https://www.inami.fgov.be/fr/nouvelles/Pages/covid19-estimation-soins-non-effectues-hopitaux-1re-2e-3e-vagues.aspx

Cela avait également été observé au niveau de la facturation des soins médicaux[5] au sein du CPAS 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 marquait un retour, puis un dépassement des chiffres d'avant la crise sanitaire de 2020.

En 2024, le nombre moyen de bénéficiaires d'une prestation de soins passe à 4.636, soit une croissance de 4% par rapport à 2023 et une croissance de 30% par rapport à 2019, ce qui est en ligne avec les observations faites au niveau des aides sociales financières et non financières au point 1 et qui suggère qu'une variation de RI/ERI implique une variation de plus grande ampleur de la prise en charge des soins de santé, tenant compte des membres du ménage.

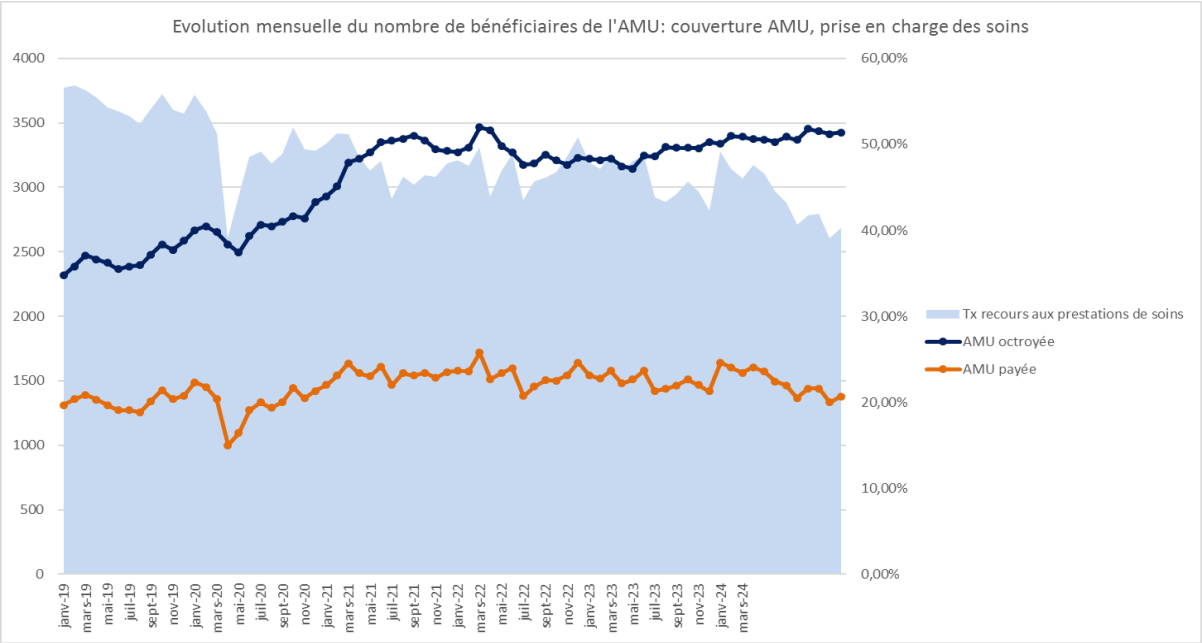
Le graphique qui suit offre une vue sur le nombre de personnes ayant eu recours à une prestation de soins médicaux ou pharmaceutique dans le cadre de l'aide médicale urgente.



	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
2023/2022_Ecart 1 an_%	-2,15%	-3,62%	-8,32%	-2,05%	-3,21%	-1,38%	2,90%	-1,31%	-2,59%	0,67%	-4,86%	-13,58%
AMU_2019	1.312	1.357	1.392	1.354	1.311	1.273	1.273	1.255	1.341	1.427	1.358	1.384
AMU_2020	1.488	1.452	1.359	1.000	1.094	1.272	1.333	1.290	1.336	1.445	1.364	1.420
AMU_2021	1.466	1.541	1.634	1.560	1.535	1.610	1.466	1.560	1.541	1.562	1.522	1.569
AMU_2022	1.578	1.573	1.719	1.512	1.560	1.598	1.381	1.455	1.503	1.501	1.543	1.642
AMU_2023	1.544	1.516	1.576	1.481	1.510	1.576	1.421	1.436	1.464	1.511	1.468	1.419
AMU_2024	1.640	1.601	1.563	1.605	1.572	1.494	1.465	1.368	1.440	1.439	1.334	1.379

Les aides médicales urgentes ont connu une forte croissance en 2021 (17%). Sur le plan du recours aux prestations, les statistiques indiquent une stabilisation de la population. Ce n'est toutefois pas ce que l'on observe dès lors que l'on tient compte du nombre d'attestations de prise en charge octroyées.

[5] On observe ici le nombre de personnes ayant bénéficié d'une prestation de soins médicaux ou pharmaceutique.



Ce second graphique permet de visualiser l'évolution de l'aide médicale urgente sous un angle complémentaire. On y observe, comme précédemment, l'évolution du nombre de bénéficiaires d'une prestation de soins (AMU payée) avec en complément, une vue sur l'évolution du nombre de personnes couvertes par une attestation de prise en charge dans le cadre de l'aide médicale urgente. On y observe principalement une augmentation du nombre de personnes couvertes par une attestation de prise en charge (APEC) et pouvant, si nécessaire, recourir aux soins médicaux : 10% en 2020, 21% en 2021. Ensuite, un plateau se dessine. En 2024, on observe une nouvelle hausse de 4%.

Ce graphique nous permet ensuite d'observer une tendance à la baisse de ce recours. En 2019, le taux de recours à l'APEC s'estimait à 55%. En 2024, il descend à 44%.

Ces données restent à nuancer dans la mesure où certaines prestations réalisées sur base de la décision du CPAS ne donnent pas pour autant lieu à une facturation vers notre Centre (tiers-payant intégral via les organismes assureurs ou le dispositif MediPrima, non facturation du ticket modérateur par certains prestataires).

II. L'accueil du public

Comme chaque année depuis 2019, le nombre de personnes poussant la porte du CPAS augmente. Les besoins sociaux se diversifient et se conjuguent. De façon générale, les assistantes sociales considèrent que les problématiques sociales se complexifient. Nous constatons une fragilisation d'une partie croissante du public vivant. Les personnes connaissant des troubles de santé mentale, vivant avec une ou plusieurs addictions sont de plus en plus nombreuses. Les situations les plus fréquentes sont les états de colère face aux privations.

Le CPAS, ses assistantes sociales et ses accueillants vivent ces fragilisations de façon aigue. L'accueil et la communication avec les ayants-droits 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 2025 par des actions très ciblées :

- Le recrutement d'un.e éducateur.trice spécialisé.e pour renforcer la cellule de prévention et de médiation de conflit, singulièrement à l'accueil central de la Rue Haute 296.
- Le renforcement du Service d'accrochage afin de lui donner plus de capacité à encadrer, coacher et assurer les intervisions des accueillants. Accueil et prévention de l'agressivité seront traités dans un groupe de travail permanent piloté par le Service d'Accrochage (CPM – SAS – CAA). Les intervisions menées au sein des antennes sociales se poursuivront en vue d'échanger les bonnes pratiques.
- La poursuite de la formation des accueillants et des assistantes sociales 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-droits, par exemple les violences domestiques liées aux conditions de vie défavorables.
- 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.
- La poursuite si possible du 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.

1. Zoom sur les jeunes 18-25

En 2024, la Cellule Etudiants, l'accueil des étudiants hors Bruxelles et le Service social et de santé mentale intégré destiné aux jeunes 18-25 ont été réunis avec succès dans un seul et même lieu : le Quai au Bois de Construction 10 dans ladite Maison Hanséatique. Nous avons donc assisté au début de la création d'une Antenne intégrée dédiée à l'accueil des 18-25.

L'accueil des jeunes y est presque complet : l'ouverture des droits pour partie, l'orientation et le soutien scolaire pour tous, la participation à la vie sociale et culturelle pour tous, la santé mentale pour tous, et demain, 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 3.700 jeunes 18-25. C'est le public qui est le plus en croissance. Ce public demande une prise en charge globale, rapide et multi-sectorielle, ce qui justifie la décision de regrouper tous les services qui les concernent. Ce regroupement se poursuivra en 2025 avec l'intégration de l'Insertion socio-professionnelle et le calcul du droit pour tous les jeunes isolés et chefs de ménage.

2. 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'est ouverte dans l'ancien commissariat de police de Wimpelberg après d'importants travaux d'aménagement.
- Début 2024, l'antenne 18-25 s'est ouverte au Quai au Bois de Construction. Nous en avons parlé ci-dessus.
- Mi-2024, une petite antenne sociale s'est ouverte à **Haren** pour y renforcer les permanences sociales.
- L'équipement des antennes en WiFi est quasiment finalisé 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.

En 2025, nous programmons l'ouverture d'une nouvelle antenne dans le nord de Laeken.

3. La communication

L'accessibilité des services, physiquement, par téléphone et par courriel , gagnerait à être mieux structurée. Bien sûr le CPAS de la Ville ne connaît pas autant de difficulté que d'autres grands CPAS en termes d'accès mais il est nécessaire de reclarifier les modes d'accès et de communication entre les ayants droits et les agents.

Les courriers que le CPAS adresse aux ayants droits seront 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 plutôt que des courriers qui creusent la distance.

L'utilisation des technologies de l'information permet de faire évoluer l'accueil. Elle constitue également un risque majeur vu la fracture numérique. Les deux sont vrais : il faut les utiliser, les rendre utilisables et permettre de ne pas les utiliser.

Nous travaillerons notamment à la mise sur pied d'une application facilitant la relation entre les jeunes 18-25 et le CPAS.

4. La limitation dans le temps des allocations de chômage

En 2026 et 2027, la réglementation relative à la durée des allocations de chômage connaitra une modification en profondeur. L'année 2025 sera consacrée à la

préparation des dispositifs d'accueil des anciens allocataires du chômage qui n'auront pas trouvé d'emploi d'ici là et qui auront besoin de ressources pour vivre dignement.

Une première étude définira l'impact et les conditions de faisabilité de la réforme.

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 droits 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'organisation du back office comme outil au service du travail social…

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 droits.

2. La réécriture de toutes les notes d'instruction au départ d'un cadre de référence

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 a permis aux travailleurs sociaux de disposer, en 2024, de certaines notes d'instructions simplifiées. Ce travail sera poursuivi.

La recherche d'un outil adapté aux besoins des travailleurs sociaux, se poursuivra en 2025 en vue d'y compiler les différents documents nécessaires au travail social quotidien. Cet outil modernise le vade-mecum des travailleurs sociaux.

Au-delà, c'est le cadre de référence du travail social qui va être revu afin de simplifier l'organisation du CPAS, de repréciser le sens du travail social et de clarifier le rôle de chaque service dans ses interactions avec les autres services.

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 droits 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.

Cette appropriation concerne tous les services : les antennes, bien sûr, mais aussi les services spécialisés comme le logement et la médiation de dette, et l'emploi, notamment via l'accompagnement social des jobs coachs.

En 2024, les intervisions collectives organisées au sein des services ont permis de mieux intégrer l'outil Redi dans les pratiques de travail. Cela a notamment permis de garantir plus de cohérence et d'équité dans l'octroi des aides qui peuvent être distribuées aux ayants droit.

Vu l'arrêt du financement fédéral du dispositif REDI, le CPAS a décidé de poursuivre l'utilisation de l'outil dans l'appréciation de l'état de besoin et comme pivot pour la décision d'octroyer une aide complémentaire sans devoir présenter la décision au comité. Il convient maintenant de redéfinir l'utilisation des aides complémentaires, notamment au regard des disponibilités budgétaires. Le CPAS le fera en révisant la note sur les critères qui encadre l'autonomie des agents.

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, a permis 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 est 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 a été 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 2025.

Une attention particulière sera donnée aux développements de l'outil informatique permettant aux assistantes sociales de consulter directement la banque carrefour et d'ouvrir et de clôturer un dossier social. Progressivement, les agents seront invités à se familiariser avec le nouvel environnement de New Social en remplacement de New Horizon. Cet environnement disponible via internet est nettement plus « user friendly ».

L'année 2025 sera consacrée à la finalisation du nouveau plan de formation. Celui-ci aura pour objectif de proposer 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 service 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 service 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 avons garanti l'existence des cadres « chef d'antenne » et « chef adjoint » dans chaque service. En 2025, vu certains départs et la création d'antennes, ce travail sera poursuivi.

Un chef adjoint volant est entré en fonction en 2023. Celui-ci poursuivra sa mission en 2025 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 people 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 effort de pesage de la **charge de travail** a été réalisé dans certains services spécialisés. Ce travail sera poursuivi en 2025.

Le 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 agent additionnel (appelé RH) fixe qui apporte un renfort aux équipes en place et/ou assure le remplacement de collègues absents est chose faite. Nous essaierons, en fonction du budget 2025 ou 2026, de créer un second poste RH par antenne. Enfin, une enveloppe au budget 2025 est prévue pour le recrutement de 20 AS supplémentaires afin de pouvoir faire face aux mesures Arizona en matière de limitation des allocations de chômage.

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 bénéficiaire du RI. Le CPAS atteint le taux record de 54% d'ayants droit disposant d'un PIIS. A un point tel que le SPPIS interroge ce recours systématique et très immédiat au PIIS.

Le CPAS entend poursuivre l'utilisation du PIIS :

- d'abord comme outil de financement de l'accompagnement et de l'octroi d'aides permettant aux ayants droit d'avancer dans leur projet d'intégration. La

dimension financière est en effet essentielle. Sans l'apport de ce budget, aucun accompagnement n'est possible.
- ensuite et le plus possible comme outil de travail social en essayant d'éviter au maximum la charge administrative qu'il représente. A cet effet, le PIIS n'aura plus de forme imposée. Des outils seront mis à disposition des assistants sociaux pour les aider dans la formulation d'un PIIS. Il sera partiellement construit par les propos de l'ayant droit, ce qui le rendra beaucoup plus personnalisé.

Le CPAS veillera 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. Un audit biannuel des dossiers sociaux des personnes aidées depuis plus d'un an sera réalisé afin de s'assurer qu'un projet a bien été défini.

7. Les outils informatiques

Le groupe de travail inter-services a bien avancé dans le reparamétrage du logiciel de travail social « New Horizon ». Ce GT a programmé le paramétrage des modules d'accueil du public et sur la médiation de dettes pour 2025. Nous essayerons progressivement de passer à l'environnement web based appelé PRIME puis à utiliser le nouvel environnement appelé New Social.

IV. Les actions spécifiques dans les antennes

1. Le service jeunesse

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 +/- 420 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. Au total, près de 1.000 activités sont organisées chaque année.
- ✓ **« 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.

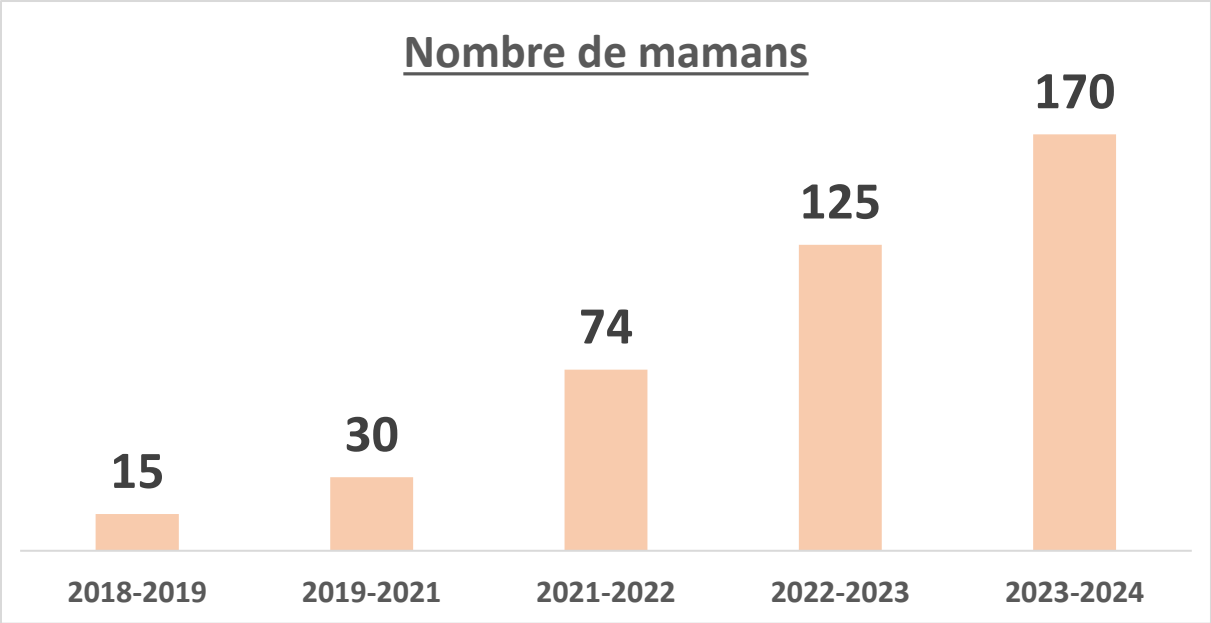
2. Le service MIRIAM

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. Il vise à mieux accompagner les femmes en situation de monoparentalité qui élèvent leurs enfants seules, avec peu ou pas de soutien et qui souvent vivent une situation persistante de

précarité. Ces mamans bénéficient donc d'une dynamique dite de « Empowerment » et vont apprendre à se (re)construire un pouvoir d'action et d'émancipation.

La cellule a été déployée en quatre phases majeures, chacune visant à étendre et à améliorer l'impact initial.

- 2018-2019:
  - Lancement du projet MIRIAM au sein du CPAS de la Ville de Bruxelles a été financé par le SPPIS pour une durée d'un an.
  - Prise en charge de quinze mamans seules dans le quartier de Laeken par une case manager assistante sociale.
  - A la fin de la période de subvention, il a été décidé de poursuivre le projet et d'assurer son financement sur fonds propres vu les résultats positifs.
- 2019-2021:
  - En collaboration avec une ancienne Maman MIRIAM engagée sous contrat d'insertion, une trentaine de mamans monoparentales du centre-ville ont été accompagnées pour briser l'isolement social et renforcer l'activation sociale.
- Fin 2021 à 2022:
  - développement du projet MIRIAM vers une véritable cellule en embauchant des pair-aidants dans le cadre de contrats d'insertion afin de dynamiser un plus large public de femmes en situation de monoparentalité. 9 case managers ont ainsi assuré une double fonction (½ temps MIRIAM et ½ temps soutien scolaire) afin d'assurer un accompagnement global de la famille.
- 2022-2025:
  - Engagement en avril 2022 d'une assistante sociale coach.
  - Le CPAS de la Ville de Bruxelles a été de nouveau retenu pour le projet MIRIAM 4.0.
  - Développement d'une approche encore plus intensive en engageant 6 pair-aidants, subventionnés par le SPPIS, dans 6 antennes sociales.
  - Parallèlement à cette équipe nous continuons à favoriser l'insertion socio-professionnelle via des contrats d'insertion pair-aidants dans les 5 autres antennes sociales.
  - Depuis octobre 2023 toutes les antennes sociales sont desservies par un case manager temps plein MIRIAM prenant en charge une quinzaine de mamans solos.



Dans ce service d'accompagnement des mamans solos, le CPAS a fait **un choix fort**: celui de la **pair-aidance.** Il a mis en place un accompagnement où l'expérience devient une force, et où chaque maman trouve une alliée ou un allié qui comprend ses défis. Notre approche pair-aidante facilite l'engagement et la motivation à progresser des mamans MIRIAM. Ces dernières bénéficient de l'aide de case managers qui ont une expérience personnelle similaire. Cette approche permet de créer un lien de compréhension et d'empathie unique entre les participantes et les professionnels qui les accompagnent. Les case managers, ayant traversés des défis analogues, sont particulièrement bien placés pour offrir un soutien adapté et des conseils pratiques. Ils comprennent les réalités quotidiennes des mamans Miriam, ce qui rend l'accompagnement plus pertinent et authentique. Cette proximité favorise une relation de confiance et encourage les participantes à s'ouvrir, sachant qu'elles sont soutenues par des personnes ayant vécu des expériences semblables.

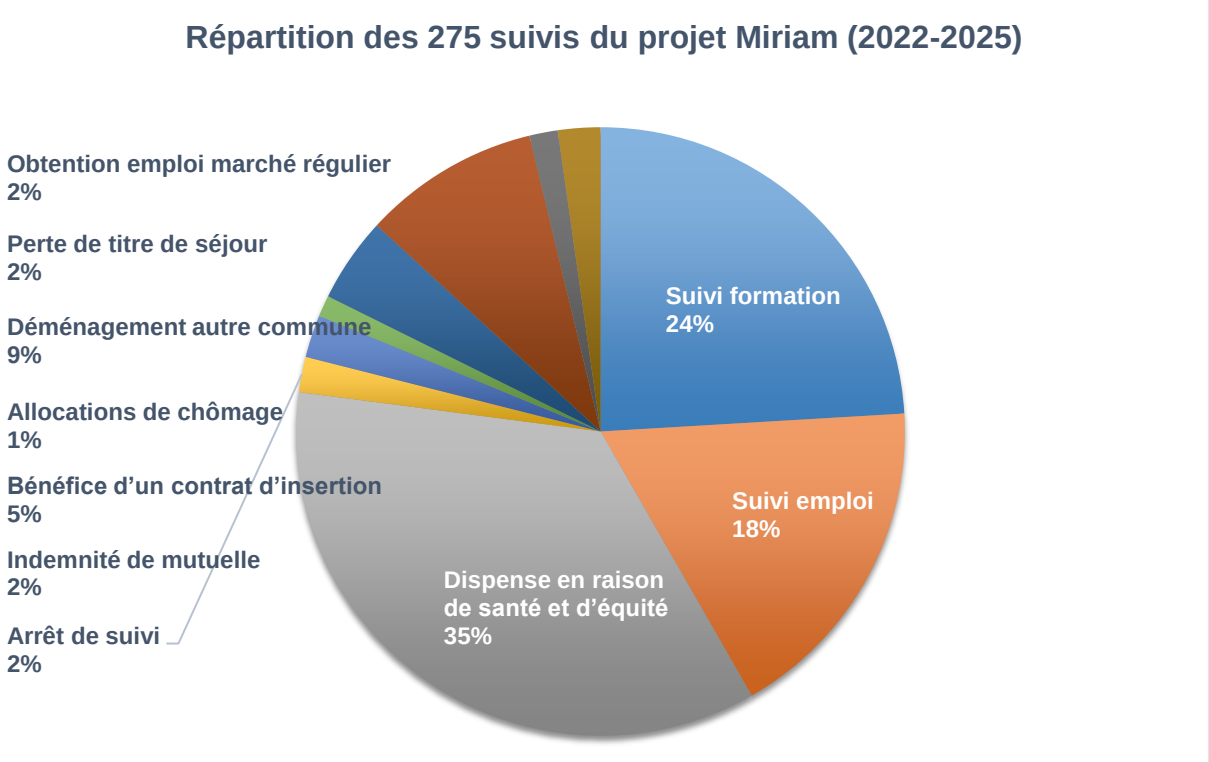
Chaque maman bénéficie d'un suivi adapté à sa situation personnelle, ce qui permet de travailler sur ses forces et ses besoins spécifiques. Cet accompagnement personnalisé a permis de construire un cadre de confiance, essentiel pour encourager l'ouverture et la progression individuelle. Dès lors, en travaillant sur leurs objectifs personnels, nous renforçons leurs capacités à contribuer activement au groupe et à la communauté.

Le service MIRIAM n'a pas mis en place de permanences pour recevoir les mamans, car il estime que cela serait trop contraignant compte tenu de leurs nombreuses responsabilités. Au lieu de leur imposer des horaires fixes, le CPAS a choisi de s'adapter à leur emploi du temps. Cette flexibilité permet d'assurer un accompagnement qui s'intègre mieux dans leur quotidien, évitant ainsi qu'elles ne ressentent de pression supplémentaire.

Exemples de résultats suite aux accompagnements individuels intensifs :

- Obtention de contrats d'insertion parfois adapté à la situation de la maman MIRIAM via un mi-temps et/ou de contrats sur le marché régulier de l'emploi ;

- Intégration des mamans, ne maitrisant aucune des langues nationales, dans des formations de langues ;
- Prise en charge assurée par des psychologues parlant la langue maternelle de certaines mamans MIRIAM ;
- Récupération des arriérés d'allocations familiales par la persévérance de l'accompagnement MIRIAM ;
- Obtention de ERI suite à une condamnation du tribunal pour une maman sans titre de séjour ;
- Meilleure prise en charge des enfants portant un handicap grâce à la synergie efficace entre les case managers et des référents jeunesse de notre Centre ;
- Meilleure identification des problématiques des mamans solos pour une meilleure guidance vers les services compétents ;
- Ouverture du droit vers des organismes de la sécurité sociale (indemnités de mutuelle, allocations de chômage, allocations de revenus de remplacement, pension de survie, pension alimentaire/SECAL…) ;
- Obtention de logements stables (logements sociaux, Brudomo, logements privés…) suite à l'accompagnent MIRIAM.



En parallèle au coaching individuel, les sessions collectives jouent un rôle important. Elles permettent aux participantes de partager leurs expériences et d'apprendre les unes des autres. Cette approche collective a favorisé la création d'un réseau de soutien mutuel, renforçant ainsi la confiance en soi et la résilience des participantes.

L'un des objectifs majeurs du programme est de favoriser l'autonomie à travers le développement de compétences pratiques. Le service met l'accent sur des ateliers et des activités visant à améliorer les compétences en gestion du temps, la prise de décision, la gestion du budget, les aptitudes à l'emploi, l'acquisition de bien immobilier, les petits bricolages sans faire appel à des techniciens… Cet aspect du coaching

permet aux participantes de gagner en confiance et d'envisager leur avenir avec plus de sérénité.

Le service MIRIAM est de plus en plus connu par des services externes qui font appel au service pour prendre en charge des mamans connues de notre Centre (ONE, Maisons de quartiers, BAPA, AMO, SAMU Social, Police…).

3. 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 « *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* ».

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 nécessaire 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.

En voici les conclusions émises par FEDASIL au rapport 2024 : « En 2024, le projet FTM a fait preuve d'un engagement remarquable dans la mise en place d'un nouveau département dédié à l'accompagnement des migrants en situation irrégulière. L'équipe a réussi à établir des bases solides et à développer une méthodologie d'accompagnement (tant individuel comme en groupe), et des procédures de travail tant au sein du CPAS comme avec les partenaires ICAM ainsi que le guichet de retour de Fesdasil. Ce travail, entrepris avec rigueur, a permis d'atteindre des résultats notables tout en posant les fondations pour des améliorations continues ».

« Ceci ne s'est pas encore traduit dans des résolutions de cas énormes, mais nous sommes encore dans la phase de pilotage et nous voulons laisser encore du temps pour de l'expérimentation en profondeur. On est convaincu que cela est possible, avec une base de partenariat et dialogue stable et ouvert ».

« L'un des points forts du projet est sans conteste la motivation de l'équipe et la collaboration des partenariats. La collaboration constructive avec des acteurs tels que les bureaux d'aide juridique (BAJ), ICAM, guichet retour, et les services de la commune a permis de surmonter des obstacles administratifs complexes et a augmenté considérablement des connaissances et 'réalités du terrain' de tous les partenaires. Les dialogues réguliers avec les partenaires institutionnels ont également favorisé une approche concertée, adaptée aux besoins variés des bénéficiaires. En complément des réunions de COPIL, visé au niveau stratégique, dans la deuxième partie de l'année, les discussions de cas anonyme, en présence de Fedasil et de ICAM ont permis d'investiguer des cas et à base des dossiers individuels, incrémenter des connaissances et de favoriser l'échange d'informations ».

« En termes d'impact, le projet a touché un public considérable de migrants sans papiers, souvent marginalisés et méfiants vis-à-vis des institutions. Plus de 1 000

personnes ont été informées des services FTM, et 368 décisions positives du CPAS ont été obtenues pour démarrer un trajet d'information et d'orientation par l'équipe FTM. Bien que les taux de participation aux sessions collectives restent faibles (15 %), les entretiens individuels ont permis un accompagnement personnalisé et une meilleure compréhension des options administratives. Par ailleurs, le suivi rigoureux du projet constitue un atout majeur. Le système de monitoring mis en place regorge de données précieuses qui offrent une vision approfondie du profil des bénéficiaires. Ces informations sont non seulement utiles pour évaluer l'efficacité du service FTM mais représentent également un outil stratégique pour la Ville de Bruxelles et les institutions fédérales. En documentant les besoins, obstacles et réussites du public cible, le projet contribue à une meilleure planification des politiques migratoires ».

« Cependant, des défis importants subsistent. Les blocages administratifs et la méfiance envers ICAM (15 % des bénéficiaires refusant les services suite à des conseils d'avocats). En 2025 on voudrait encore plus expérimenter en essayant d'augmenter le nombre de personnes qui contacte les partenaires (ICAM ou guichet de retour) en travaillant sur le thème de méfiance ou , en cas d'échec, en adaptant les critères d'entrée, évidemment en accord avec les différents partenaires. Maintenant que nous possédons des chiffres de presque une année, nous pouvons commencer à travailler sur base de certaines tendances qui commencent à se dévoiler (notamment les groupes de migrants brésiliens et marocains), bien que nous veillons à des autres tendances. L'équipe de FTM a investi énormément dans les accompagnements individuels et a recueilli les informations sur les raisons de la fin de l'accompagnement des 2 groupes qui ont terminé l'accompagnement car :

- pas de volonté de collaborer dans l'identification d'une perspective d'avenir ou ne parviennent pas à se positionner sur une perspective d'avenir (30%) ou
- car elles **refusent de rencontrer les partenaires du service (20%)** : les coachs ICAM (majoritaire), le guichet retour volontaire ou un avocat ».

« Le monitoring a démontré que pour le public cible actuel suivi par le CPAS, un accueil (ndlr : hébergement) ne s'avère pas nécessaire (à part de 5 personnes, personne n'a déménagé pendant la trajectoire FTM ou a perdu son logement). Il faudra vérifier en 2025 que le public cible actuel a encore suffisamment des ressources pour une vie dans l'irrégularité à un niveau acceptable. Il se peut qu'on doive passer à la recherche des personnes sans papier qui se trouvent au bout de ressources et qui ne sont plus motivées à contacter les partenaires pour concrétiser une résolution de cas, pour lequel un contact avec ICAM ou guichet de retour est nécessaire ».

« Les résolutions de cas actuels concernent surtout dans les résolutions de cas 'administratifs' dans lequel la commune (service population), ainsi que l'OE sont des partenaires clés pour débloquer la situation. Actuellement le projet FTM a des contacts clés avec les services nécessaires et continue à travailler sur le déblocage des dossiers particuliers ».

« En conclusion, le projet FTM a démontré un grand effort pour instaurer un département fonctionnel, établir des partenariats fructueux et collecter des données stratégiques. Nous souhaitons féliciter le CPAS de Bruxelles pour avoir pris l'initiative audacieuse de piloter ce projet innovant. C'est la première fois qu'un CPAS à Bruxelles s'engage de manière aussi proactive avec ses bénéficiaires en séjour irrégulier afin de

rechercher des solutions à long terme, tout en collaborant étroitement avec les services nationaux tels que Fedasil et l'Office des Étrangers. Ce projet a exigé du courage, tant pour initier ce processus que pour relever les défis complexes qu'il implique. Nous saluons également le travail acharné de la coordinatrice du FTM, qui a su faire preuve d'une détermination sans faille pour mettre en œuvre ce projet ambitieux. Grâce à son engagement et celui de l'équipe FTM, le projet a permis d'ouvrir des dialogues constructifs et d'explorer de nouvelles approches pour répondre aux besoins des migrants sans papiers. Nous souhaitons mobiliser l'expertise des partenaires pour continuer à accompagner ces bénéficiaires et construire des solutions durables. Nous proposons pour 2025 de travailler vers un plan d'action évolutif qui sert tant d'outil de travail journalier, mais de façon plus 'dirigée' et qui servira également comme instrument d'évaluation ».

V. Les expertises sociales

1. Le Service Médiation de Dettes

Le service médiation de dettes n'a cessé de grandir depuis sa création en 1998 et représente aujourd'hui une structure multidisciplinaire dédiée à l'accompagnement des citoyens confrontés à un problème de surendettement. Le service médiation de dettes est intégré au Département de l'Action Sociale du CPAS de la Ville de Bruxelles. Il propose une diversité d'accompagnements autour du problème d'endettement et du surendettement. Ce service soutient et accompagne les personnes rencontrant des difficultés financières et n'arrivant pas à trouver par elles-mêmes une solution à leurs soucis financiers, souvent en lien avec ou suite à toutes une série d'autres problèmes rencontrés.

Une des grandes qualités que l'on peut reconnaitre au service de médiation de dettes du CPAS de Bruxelles est sa flexibilité et sa capacité d'adaptation face aux changements, conjoncturels ou structurels, toujours en lien avec le traitement ou la prévention d'un endettement. Durant les 5 dernières années, le service n'a pas cessé d'innover et de s'adapter pour répondre aux besoins de la population de la Ville de Bruxelles face aux crises successives. Il a ainsi accueilli la cellule COVID en 2020 et intégré la cellule indépendants en difficultés et la cellule BIM en 2021.

Fin mai 2024, le service de médiation de dettes a accueilli la cellule dettes locatives, une cellule qui jusqu'ici existait au sein du service logement. Cet agrandissement n'est pas toujours sans conséquences, tant pour les collègues que pour l'organisation du service. Ce changement impacte le travail de tous les agents, en commençant par les accueillants qui doivent pouvoir identifier si le citoyen (qui se présente devant eux ou qui téléphone ou qui envoie un mail) est au bon endroit, une équipe qui doit se former et s'organiser, jusqu'aux responsables qui supervisent toutes ces matières.

L'opinion publique n'a qu'une perception curative de l'accompagnement proposé par un service de médiation de dettes. Pourtant nos actions reposent sur une approche curative et préventive. Le Service propose depuis des années, diverses activités collectives qui visent la prévention du (sur)endettement. La prévention est aussi très

présente dans l'accompagnement individuelle et grâce à ces actions, les bénéficiaires gèrent mieux leur budget, évitent les pièges à la consommation, économisent de l'eau et l'énergie et apprennent à anticiper les frais imprévus. Toujours dans une optique de prévention, l'accompagnement leur permet d'ouvrir certains droits et revenus mais également de régulariser leurs cotisations de mutuelle ou leur assurance incendie.

De nombreux défis attendent le service de médiation de dettes pour l'année 2025 et le plus challengeant sera de continuer de remplir ses missions avec moins de moyens, dans une conjoncture sociale dans laquelle de plus en plus de personnes font appel à l'aide du CPAS. Face aux crises successives, les moyens supplémentaires temporaires étaient mis à disposition des CPAS mais ceux-ci ne sont plus prolongés. Le service médiation de dettes devra innover pour poursuivre toutes ses missions et apporter l'aide nécessaire à la population confrontée à des soucis financiers. Nous poursuivrons nos réflexions sur les actions sociales à déployer au sein d'un CPAS en tant que service public de proximité.

Les 10 métiers clés du service :

1. La médiation de dettes amiable (ou extra-judiciaire)
2. La médiation de dettes judiciaire (RCD)
3. La gestion budgétaire
4. L'accompagnement en matière d'énergie et d'eau
5. La Cellule dettes locatives et l'accompagnement procédure Juge de paix
6. Des projets de sensibilisation et de prévention
7. L'accompagnement des travailleurs indépendants en difficultés
8. Un service de conseils et d'expertise
9. La concertation et la collaboration avec d'autres acteurs
10. la gestion et le suivi des subventions

Le service poursuivra aussi en 2025 ces actions. 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. Outre les personnes aidées par le CPAS, 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).

La cellule Indépendant poursuit son développement et a relancé sa collaboration avec BECI. Une collaboration avec un comptable s'est mise sur pied et 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, soit d'une cessation (faillite ou autre).

		Dossiers ouverts	Dossiers actifs			Dossiers clôturés	
Médiation de dettes		1151	**Médiation amiable**	**compte cogéré**	**RCD**	**Avec motifs**	**sans suite**
			2030	133	3	555	725
Cellule énergie		1630	3082			1434	594
Cellule Indépendant		185	337			81	86
Cellule Dette Locative		683	549			248	134
Total		**3596**	**6134**			**3857**	

Résume des activités de prévention 2024

Type de prévention - activités collectives	nombre de séances	nombre de participants
Séances de prévention à destination du public CPAS (art 60, Projet H.I.T, Mam solo's) et externe (Maison de Quartier)	66	658
Sensibilisation en externe (coordinations sociales, fête de quartier….)	4	-
Séances d'info aux AS et autres services du CPAS	3	45
Séances collectives d'information et d'accueil médiation de dettes	43	516
Total	**116**	**1219**

Les reprises dans cette rubrique portent sur la situation des dettes d'un échantillon de 1.479 dossiers de médiation de dettes pour lesquels nous avons l'ensemble des données statistiques.

Catégories des dettes	Nature des dettes	Nombre absolu	% par catégorie	%/ sous-totaux
Crédit à la consommation	vente à distance	46	4%	**10.5 %**
	prêt / vente à tempérament	450	35%	
	ouverture de crédit	791	61%	
	Sous-total	1.287	100%	
Soins de santé	soins de santé	921	42%	**17.8 %**
	hôpitaux	925	42%	
	analyse labo	196	9%	
	ambulance	148	7%	
	Sous-total	2.190	100%	
Dette publique	TVA	29	2%	**14%**
	amendes pénales	666	39%	
	autre dette fiscale (déchets, autres taxes)	394	23%	
	précompte immobilier	54	3%	
	Impôt des personnes physiques	382	22%	
	taxe de circulation	197	11%	
	Sous-total	1.722	100%	
Dette logement	loyer (logement actuel)	373	60%	**5.1%**
	garantie locative	47	8%	
	ancienne dette locative	144	23%	
	autres coûts liés au logement	60	9%	
	Sous-total	624	100%	
Dette énergie et eau	gaz et/ou électricité	1.428	74%	**15.6 %**
	décompte des charges	93	5%	
	eau	397	21%	
	Sous-total	1.918	100%	
Dette de mobilité et de communication	téléphone / GSM / internet / TV	901	69%	**10.6 %**
	transport en commun	400	31%	
	Sous-total	1.301	100%	
Arriérés de pensions alimentaires		125	100%	**1.02 %**
	Sous-total	125	100%	
Autre prêt		47	100%	**0.4%**
	Sous-total	47	100%	
Crédit hypothécaire		31	100%	**0.25 %**
	Sous-total	31	100%	
Dette de crèche / d'école	dette de crèche / d'école	105	100%	**0.85 %**
	Sous-total	105	100%	
Autre	autres	826	28%	**24%**
	amendes administratives	990	33%	
	aide sociale à rembourser	228	8%	
	assurances	237	8%	
	cotisation sociale indépendant	167	6%	
	cotisations syndicales	22	1%	
	cotisation mutuelle	201	7%	
	Découvert en compte courant	121	4%	
	dettes vis-à-vis du débiteur de revenus	165	5%	
	Sous-total	2.957	100%	
Total général		**12.307**		**100%**

La cellule Indépendant a compté au total 346 dossiers actifs au cours de l'année 2024 dont 167 dossiers ont été clôturés avant la fin de l'année 2024. Il y avait donc 179 dossiers actifs au 31/12/2024. La cellule Indépendant a reçu 185 nouvelles demandes

au courant de l'année 2024. Parmi les 179 dossiers actifs à la cellule Indépendant au 31 décembre 2024, il y avait 100 dossiers de travailleurs indépendants encore en activité.

Quelques chiffres de 2024 pour la Cellule Indépendants		
Statut des dossiers	Actifs au 31/12	179
	Nouvelle demandes	185
	Clôturés	167
Parité sur un échantillon de 339 dossiers	Femme	74
	Homme	265
Situation familiale sur un échantillon de 339 dossiers	Isolée	129
	Charge de famille	55
	Cohabitant	118
	Famille monoparentale	37
Secteurs d'activité les plus représentés sur un échantillon de 339 dossiers	Alimentation générale et boulangerie	19
	Bâtiment	44
	Commerce, vente, commerce et marchands ambulant	36
	Coiffeurs, soins corporels et bien-être mental	23
	Informatique	8
	Horeca	41
	Taxi et transport de personnes	31
	Livraison et logistique	26
	Artistique/ enseignement/Tourisme	9
	Entretien: nettoyage, jardinage	6
	Non identifié	59
	Avocat, architecte, consultance	7
	Autres secteurs	30

Perspectives 2025

A l'entame de l'année 2024, l'équipe de la médiation de dettes se remettait à peine de diverses adaptions liées à la crise énergétique mais avait encore des raisons de rester optimiste : la prolongation des subsides supplémentaires du fonds gaz-électricité et les possibilités d'octroi des aides dans le cadre d'un subside REDI. Ces moyens ont permis aux assistants sociaux de trouver des solutions pour soulager le budget de nombreux ménages qui rencontraient des difficultés financières. L'introduction de l'analyse via la grille REDI a aussi apporté une lecture nouvelle des situations sociales, grâce au fait qu'il permet de dépasser le seul critère « revenus ». Il prend en compte le loyer, qui est le poste le plus important dans de nombreux ménages et permet in fine d'avoir une analyse ainsi qu'une interprétation presque uniforme des difficultés sociale d'un ménage. Malgré la fin du subside lié au REDI, notre centre et le SMD continuera d'utiliser l'outil pour déterminer les difficultés des ménages ou non à faire face à leurs dettes.

A la fin de l'année, l'optimisme avait déjà laissé place à l'inquiétude, dès qu'il a été connu que le CPAS ne disposera plus de ces moyens supplémentaires pour 2025. Malgré ces moyens réduits, le travail d'accompagnement garde tout son sens, pour

toujours rester aux côtés des familles en difficulté, les accompagner pour faire valoir leurs droits et pour utiliser notre expertise afin de tenter de trouver des solutions.

L'intégration de la cellule dettes locatives au service de médiation de dettes est l'évènement le plus impactant de l'année 2024 pour le service. S'agissant d'une des problématiques sociales les plus difficiles à traiter au regard des pistes de solution limitées et du contexte Bruxellois, l'apprentissage de la gestion de cette nouvelle matière nécessite beaucoup de temps et d'énergie. Cette gestion n'est pas encore au point et le service de médiation de dettes continue d'y travailler.

En 2024, le travail de médiation de dettes a connu une formalisation juridique suite à la loi du 03/05/2024 (publiée au MB du 31-05-2024) qui insère un titre 3 dans le livre XIX du code du droit économique intitulé « La médiation de dettes amiable ». Les dispositions légales qui y sont reprises entérinent en fait une pratique qui était déjà largement mise en place au sein de notre Centre. Un changement fondamental des pratiques au SMD n'est donc pas nécessaire pour répondre aux exigences légales attendues mais quelques adaptations sont nécessaires.

Plusieurs défis sont à relever par le service de médiation de dettes tant en terme d'adaptations aux différentes nouveautés qui influencent sa pratique au quotidien qu'en terme de gestion face à une équipe toujours plus grande et à des missions diversifiées en lien avec une situation d'endettement des ménages bruxellois :

- Conformer les procédures au plus près encore du nouveau cadre juridique de la médiation de dettes.
- Multiplier les séances d'intervisions sociales et juridiques en vue d'harmoniser les pratiques au sein du SMD, a fortiori au sein de la cellule Dettes locatives, partager les expériences et les bonnes pratiques, revaloriser et encourager l'utilisation de l'accompagnement dans le cadre de la gestion budgétaire et donner des outils juridiques aux travailleurs sociaux.
- Evaluer et améliorer, si nécessaire, les collaborations construites avec les juges de paix.
- Renforcer l'accompagnement des indépendants, notamment en formant les antennes à la détection et à l'accueil de la demande.

2. Le Service Logement

Courant de l'année 2023, une première réorganisation du service Logement du CPAS de la Ville de Bruxelles a été mise en place. Celle-ci avait pour objectif de construire le service autour de ses 4 missions légales et ce, en les structurant au sein de 4 pools distincts :

- La Prévention de la perte de logement dans le cadre de l'Ordonnance.
- Le Relogement dans le cadre de l'agrément comme service de guidance.
- La Qualité de l'Habitat dans le cadre de l'accompagnement social pour une vie digne.
- L'Ouverture des droits des bénéficiaires dans le cadre du caractère résiduaire de la mission du CPAS.

Au sein de cette nouvelle organisation, notons également la mise en place de la Centralisation, de l'Analyse et de l'Orientation (CAO) des demandes, devant permettre

une meilleure orientation des usagers et une analyse plus approfondie de leurs besoins. Durant cette année 2024, le travail de réorganisation et de restructuration du service s'est poursuivi.

Après une évaluation des objectifs à atteindre et les discussions avec les services d'inspection de Vivalis il s'est avéré que le cloisonnement de ces missions ne permettait pas un suivi optimal des personnes s'adressant à notre service. Dès lors, certains aspects structurels et fonctionnels du service ont été repensés, remodelés et ce afin de mettre en place un décloisonnement progressif des différents pools. Par ailleurs, le décloisonnement a permis de clarifier la mission mais également de préciser le public principal (usagers/bénéficiaires) auquel il s'adresse et de renommer le service en « Service de Guidance Logement ».

Le changement de dénomination du service Logement en Service de Guidance Logement, s'est inscrit dans ce même souci de clarification et simplification des accompagnements et des aides que le service propose ainsi que des moyens dont ils disposent pour les mettre en œuvre. Le cœur de la mission du service Logement était, en effet, la guidance à domicile. Il semblait donc évident de fusionner les missions du service Logement avec celles du service de Guidance à Domicile pour n'avoir qu'un seul Service de Guidance Logement.
La mission principale du service de guidance logement est de garantir à chaque Bruxellois en état de besoin de pouvoir vivre dans un logement décent à loyer raisonnable.

Cela se décline sous différentes formes d'accompagnements et d'aides aux ayants droit, tels que:

- Le maintien dans le logement actuel vu l'état du marché locatif,
- L'accompagnement à la recherche d'un logement adapté à leur besoin,
- L'aide intensive ou sur le long terme afin d'éviter un retour ou un départ en institution, au maintien dans leur logement et y retrouver leur autonomie ou à traverser des épreuves difficiles,
- Explorer toutes les pistes de relogement temporaire pour les personnes/ménages ayant perdu leur logement suite à une expulsion, un incendie, une situation catastrophe,
- Aller vers les publics en situation de rue afin de leur faciliter l'accès aux droits sociaux.

Cette nouvelle réforme organisationnelle et structurelle s'est faite en concertation avec l'ensemble de l'équipe du Service. Comme dit plus haut, cela s'est fait par étapes et il va de soi que fin d'année 2024, celle-ci n'était pas totalement achevée. L'année 2025 devrait permettre de stabiliser et renforcer cette nouvelle organisation et structure. Elle permettra également d'affiner et préciser certains protocoles indispensables au bon fonctionnement du service de Guidance Logement.

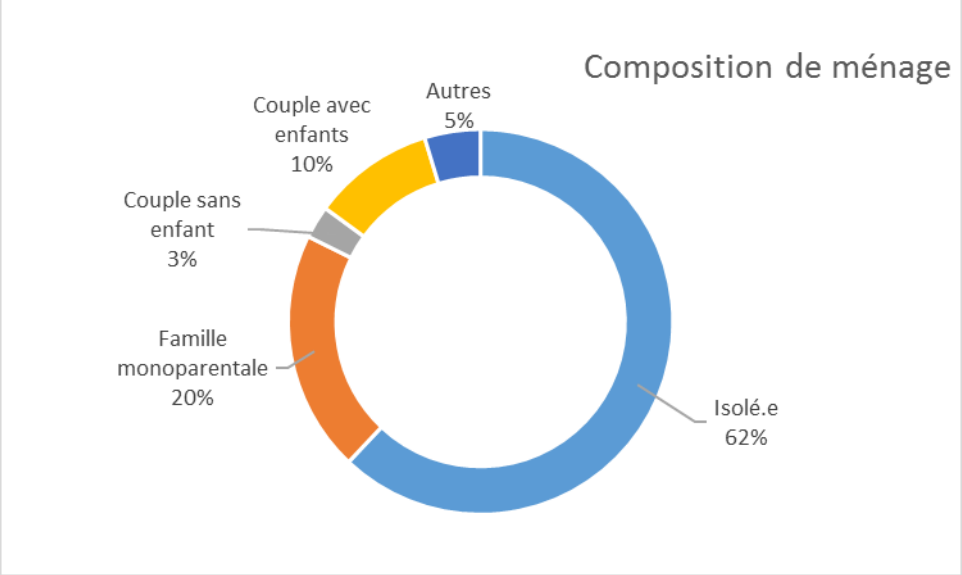
Concernant le nombre de ménages accompagnés :

- **1424** dossiers ont été suivis par les assistants sociaux et les capteurs. **813** (57%) concernaient des personnes aidées financièrement par notre Centre contre **611** (43%) personnes non aidées.

- La cellule Rom a rencontré, accueilli et accompagné **510** personnes (voir plus loin dans ce bilan).
- Le Service a également accueilli **119** personnes pour leur octroyer une garantie locative et **1282** personnes pour une assurance incendie (voir plus loin dans ce bilan).

Concernant la composition des ménages accompagnés :

- La majorité des ménages, soit **62%,** est composé d'une seule personne.
- Les familles monoparentales représentent **20%** des ménages, soit 102 ménages avec un enfant, 89 ménages avec deux enfants, 48 ménages avec trois enfants et 50 ménages allant de quatre à sept enfants.
- Les familles avec deux parents représentent **10%** des ménages, soit 31 ménages avec un enfant, 40 ménages avec deux enfants, 34 ménages avec trois enfants et 41 ménages allant de quatre à neuf enfants.
- Seulement **3%** des ménages est composé d'un couple sans enfants
- **5%** sont des ménages atypiques, tels que des frères et sœurs majeurs cohabitants, des adultes qui cohabitent avec un parent, grand-parent, oncle ou tante, etc.

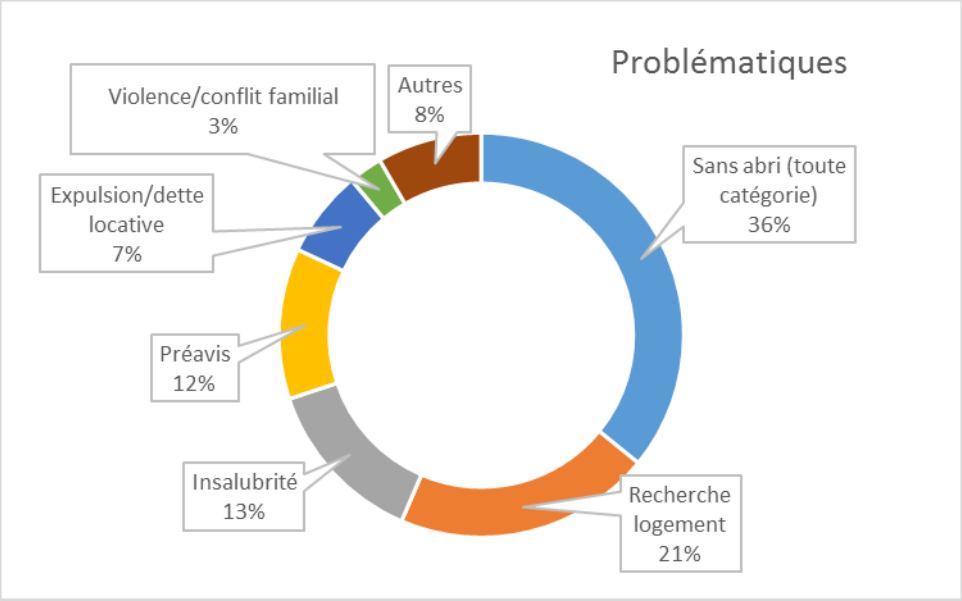


L'origine des revenus des ménages accompagnés permet de voir la diversité des publics :

- A peine **54% des ménages accompagnés** bénéficient du revenu d'intégration ou de son équivalent auprès de notre Centre.
- **13%** des ménages bénéficient d'un salaire issu du travail.
- **14%** des ménages bénéficient d'allocations de chômage.
- **8%** des ménages bénéficient d'indemnités de la mutuelle suite à une incapacité de travail.
- **4%** des ménages bénéficient d'une pension ou de la Grapa.
- **2%** des ménages bénéficient d'une allocation de remplacement suite à un handicap

Concernant les problématiques auxquelles font face les personnes sollicitant une aide auprès de notre service:

- Une grande partie du public concerne des personnes **sans abri.** En 2024, il s'agissait de **36 %** des demandes adressées, soit 515 ménages. Parmi ceux-ci, la moitié (257) est hébergé chez des tiers de manière temporaire et précaire. Ces cohabitations forcées sont souvent source d'inconfort, de surpopulation, de tensions familiales ou amicales. L'autre moitié n'a pas de logement et dort dans la rue, en centre d'hébergement d'urgence, en maison d'accueil, dans leur véhicule ou alternent entre ces solutions.
- Une demande sur cinq (**21%)** concerne une demande **d'aide à la recherche de logement**. Les raisons motivant cette recherche sont la surpopulation du logement, le loyer devenu trop cher, inadaptabilité du logement pour raisons de santé, le souhait de quitter une situation de colocation, etc.
- **13%** des demandes concernent un **problème d'insalubrité**. Ces problématiques s'étendent d'une insalubrité grave attestée par la DIRL résultant en une interdiction de location à des problèmes plus légers pouvant se résoudre par une interpellation du propriétaire ou un accompagnement dans la bonne occupation des lieux. Souvent, l'insalubrité va de pair avec de (graves) problèmes de santé. Elle peut également mener à des conflits avec le propriétaire, allant jusqu'à la fin de bail et l'expulsion. La majorité des ménages souffrant d'insalubrité dans leur logement souhaite donc le quitter et trouver un meilleur logement ailleurs.
- **12%** des ménages s'adressent à notre service suite à un **préavis** reçu pour cause de travaux, occupation personnelle par le propriétaire ou un membre de sa famille, vente du logement ou simplement fin du bail. La difficulté de se reloger sur le marché locatif actuel mène de nombreux ménages à s'adresser à notre service pour être aidés dans leur relogement. Les ménages ne trouvant pas de logement à la fin du préavis se trouvent généralement entrainés dans une procédure d'expulsion.
- **7%** des demandes nous sont adressées dans le cadre de **dettes locatives et d'expulsions**. Notons que depuis juillet 2024, cette compétence a été transférée au service de Médiation de Dettes de notre Centre. Seulement lorsqu'aucune solution n'est trouvée pour maintenir les personnes en logement, les dossiers sont transférés à notre service pour accompagner les personnes dans leur relogement.
- **3%** des personnes s'adressent à notre service dans le cadre de **violences ou conflits familiaux** nécessitant de trouver un nouveau logement hors du domicile actuel. Lorsqu'il s'agit de jeunes, une procédure de mise en autonomie est enclenchée avec les AS d'antenne.
- Parmi les autres problématiques rencontrées, nous trouvons des demandes telles que l'aide à l'inscription en logement social ou à caractère social, les demandes de médiations dans le cadre d'un conflit avec le propriétaire, les demandes d'informations sur les aides financières existantes (allocation loyer, allocation de relogement, garantie locative etc.), les demandes d'informations générales, les situations catastrophe liées à des incendies, etc.



Le logement de transit a toujours été un axe fort du CPAS de la Ville. Malheureusement, pour l'année 2024, le parc transit s'est limité à **39** logements en raison de très nombreuses remises en état locatif. Cela explique la diminution des logements de transit disponibles de **70** unités à **39** unités pour l'occupation en 2024 :

- **21** studios : 20 Rue de la Samaritaine - 1 Rue de la Chanterelle jusqu'en août 2024 (pour remise en état) ;
- **2** Logements d'une chambre : Rue Comtesse de Flandre ;
- **13** logements de deux chambres: 1 Rue des Charpentiers, 1 Rue Comtesse de Flandre, 1 Rue de la Gouttière, 4 Rue de la Chanterelle, 4 Rue Marie-Christine et 2 Avenue de la Reine ;
- **3** logements de trois chambres : 1 Rue Haute et 2 Avenue de la Reine.

Une autre stratégie majeure du CPAS de la Ville, à côté des logements de transit, est la mobilisation de son propre patrimoine pour des logements d'insertion. Ce sont des logements mis à disposition de personnes aidées financièrement par notre Centre qui ont un projet d'insertion (emploi, formation, études). Ils sont aujourd'hui au nombre de **24** en 2024. Durant l'année 2024, nous avons suivi **27** ménages résidant dans un de nos logements d'insertion dont 9 nouvelles entrées. La politique du CPAS est d'en mettre 42 à disposition. Il reste donc une marge importante à activer du côté du Patrimoine. Les conditions d'octroi d'un logement d'insertion sont :

- bénéficier d'une aide financière auprès de notre Centre;
- avoir un projet de réinsertion au sens large mis en place. Il peut s'agir d'une formation qualifiante, de reprise d'études, de recherche active d'emploi, de cours d'alphabétisation, etc.

Les logements sont loués à un tarif réduit (sauf si le logement fait partie des loyers socialisés) tant que les personnes sont bénéficiaires d'une aide financière. Le tarif réduit est accordé sous forme d'intervention mensuelle du Département de l'Action Sociale dans le montant du loyer ordinaire à concurrence de 15% de ce dernier. L'objectif des logements d'insertion est de permettre à la personne de se consacrer avec plus d'énergie à son projet d'insertion sans subir une pression importante consacrée à la résolution de la problématique logement. Une fois le projet d'insertion

mené à bon terme, les personnes peuvent rester dans le logement sans bénéficier des 15% d'intervention du Département de l'Action Sociale dans le loyer ou rebondir vers un logement qui leur convient. Il s'agit d'une fin du projet d'insertion et le logement n'est plus considéré comme tel.

Les logements d'insertion sont gérés conjointement par le Département du Patrimoine Privé et le service logement du CPAS de Bruxelles. Le Département du Patrimoine Privé assure la fonction de propriétaire : conclusion du bail, part d'entretien relative au propriétaire, suivi du paiement des loyers, suivi de la gestion matérielle, éventuellement remise en état locatif. Le service de Guidance Logement assure la sélection des candidats et l'accompagnement des locataires sur les questions spécifiques au logement durant la location : garantie locative, convivialité dans l'immeuble, respect des autres locataires, respect des obligations du locataire, entretien du logement, assurance incendie, visite annuelle. A noter que le projet d'insertion est suivi en étroite collaboration avec l'AS de secteur.

Deux processus de captation de logements qui n'appartiennent pas au CPAS existent :

- **les conventions avec les Sociétés Immobilières de Services Public (SISP)** qui ont permis de faire rentrer 19 ménages en logement social en 2024. Ces conventions seront développées, notamment à l'aune du nouvel article 36bis de l'arrêté d'attribution des logements sociaux permettant aux services de guidance à domicile de passer des conventions avec les SISP pour loger des personnes sans-abri.
- **le bail glissant** qui permet au CPAS de se muer en locataire d'un logement privé et de le sous-louer à un ayant droit, prenant donc la responsabilité du locataire à l'égard du bailleur jusqu'à ce que l'ayant droit soit en pleine capacité et que le bail puisse directement « glisser » à son nom.

La Cellule ROMS du CPAS de la Ville de Bruxelles a été créée début 2018 dans le cadre d'un appel à projets financé par la Région de Bruxelles-Capitale. En 2023, une enveloppe budgétaire allouée par notre centre a permis le lancement de nouvelles initiatives socio-éducatives parents-enfants, favorisant l'intégration sociale des enfants et des parents issus de la communauté ROMS.

En 2024, un nouveau subside a été obtenu, permettant l'organisation de nombreuses activités pour les enfants ROMS et leurs parents. Toutefois, l'année a également été marquée par la gestion complexe de nombreux squats, illustrant les difficultés rencontrées par ce public.

En 2024, la Cellule ROMS a mis en œuvre de nouvelles actions et renforcé ses initiatives :

- Prospections réduites mais ciblées : Prioriser les zones de passage afin d'entrer en contact avec les citoyens ROMS invisibles.
- Formations interculturelles : Proposer des formations aux travailleurs sociaux pour améliorer l'accueil et la prise en charge des citoyens ROMS, en tenant compte de leurs spécificités culturelles.
- Événements communautaires : Participer à des évènements ouverts pour renforcer les échanges entre la communauté ROMS et la population locale.

- Suivi psychosocial : Mettre en place un accompagnement psychologique pour les personnes en situation de vulnérabilité, avec des espaces de parole et d'écoute.
- Évaluation continue : Créer un système de suivi et d'évaluation pour ajuster les interventions en fonction des besoins recensés.
- Réactions aux crises : Développer un protocole multidisciplinaire pour répondre rapidement aux situations de crise ou d'urgence au sein de la communauté ROMS (squats).

En 2024, la Cellule Roms a rencontré **510** personnes dont **150** déjà connues et **360** personnes inconnues. Cela représentait 320 adultes et 190 enfants. La majorité des nouvelles personnes ont été rencontrées lors des expulsions et pour lesquelles la cellule a été amenée à faire des démarches et des accompagnements.

Parmi les personnes rencontrées, **51** ménages ont été accompagnés et suivis de manière quotidienne, pour un total de **165** personnes (82 enfants et 83 adultes).

Perspectives 2025

L'une des priorités pour cette année 2025 était de renforcer la guidance en logement qu'elle soit intensive ou de soutien.

Afin de tendre et d'atteindre au mieux cet objectif, le service logement a donc poursuivi son processus de réorganisation pour en arriver à se décloisonner et changer de dénomination.

Ainsi le service de Guidance Logement s'est construit progressivement et par étape, car tout comme Rome, cela n'a bien sûr pas pu se faire en un seul jour.

Les processus de réorganisation, de restructuration, les changements, les adaptations demandent temps, patience, énergie, réflexions et questionnements.

La problématique logement est une matière aux aspects multiples qui requiert expertise, expérience et une formation continuée.

De plus, les situations auxquelles le service est quotidiennement confronté sont multi – factorielles et requièrent un accompagnement soutenu, une guidance de soutien mais également intensive, plus longue dans la durée. Elles nécessitent aussi l'intervention d'autres services, qu'ils soient de première ligne, transversaux ou externes.

Il n'est effectivement pas aisé de repenser l'organisation d'un grand service tel que celui-ci tout en poursuivant l'opérationnel au jour le jour.

Il nous semble dès lors important de souligner que tout au long de cette réforme, l'ensemble de l'équipe a poursuivi son travail au quotidien, que ce soit sur le terrain, lors des permanences/rendez-vous nouvelles demandes et de suivi, par l'accueil et l'orientation des usagers, la rédaction des rapports, les visites à domicile, les tâches administratives diverses et autres, tout en s'adaptant et en adhérant aux changements, nouvelles procédures et directives.

Enfin et pour terminer, nous misons sur le fait que l'année 2025 verra l'aboutissement de cette réforme structurelle et organisationnelle et permettra de renforcer ainsi que de stabiliser la mission de ce nouveau service de Guidance Logement du CPAS de la Ville de Bruxelles.

Elle accentuera la prise en charge des personnes sans-abri et développera, en fonction des moyens budgétaires, l'accompagnement des populations dites Roms.

Le CPAS de la Ville de Bruxelles mène une stratégie volontariste pour les publics les plus précarisés : garantir un accompagnement digne, stable et progressif vers l'autonomie. L'année 2025 permettra de poursuivre la mise en place d'accompagnements de qualité, en développant et en intensifiant des guidances en logement effectives, notamment via une formation des agents du CPAS.

La lutte contre le sans-abrisme passera par la définition d'un plan local, articulé au plan régional. Au niveau du CPAS, cela se traduira par un soutien au modèle Housing first via la mise à disposition de logements du patrimoine du CPAS, par le renforcement de la guidance à domicile comme dit plus haut, par l'amélioration continue du dialogue avec les juges de paix dans le cadre de la lutte contre les expulsions, par la mobilisation des bâtiments inoccupés du CPAS pour l'accueil d'urgence comme la Clinique Depage, ou la Rue Masoin, la recherche de solutions pour l'hébergement prioritaire de femmes victimes de violences…

La médiation sociale (santé, école, hygiène…) dans les communauté dites Roms sera poursuivie en cherchant un soutien financier dans les instruments européens de lutte contre la stigmatisation de ces communautés.

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. En 2024, elle a connu, on l'a dit en introduction, une transformation majeure puisqu'elle constitue le cœur d'un nouveau dispositif intégré destiné aux publics des 18-25. Son déménagement au Quai au Bois de Construction 10, ainsi que l'adossement de l'accueil central des étudiants hors Bruxelles et des psychologues, lui permet de poser les premiers jalons d'un service qui comprendra progressivement l'Insertion socio-professionnelle également. Ce service traitera progressivement de tous les sujets suivants :

- La précarité des jeunes: Aides sociales complémentaires (aides numériques, aides pour le matériel didactique, hébergement temporaire transitoire, etc.) ;
- La lutte contre le décrochage scolaire : Soutien scolaire, ateliers méthodologiques, blocus résidentiel, salles d'études, etc. ;
- L'insertion socioprofessionnelle : L'accompagnement à l'orientation et à la détermination du projet d'études (voire orientation vers la formation) ;
- L'accompagnement lors de ruptures familiales : Hébergement temporaire transitoire (HIT 18-25) ;

- L’accompagnement dans les problématiques de logement : Mise en place de la permanence logement à l’antenne 18-25 en vue de la mobilisation des dispositifs internes et externes (ex. AISE, maisons d’accueil, etc.) ;
- La santé mentale et la médiation psychoculturelle ;
- L’accompagnement et l’orientation des jeunes de 11 à 22 ans dans toutes leurs demandes.

Les missions spécifiques de la cellule Etudiants 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 :

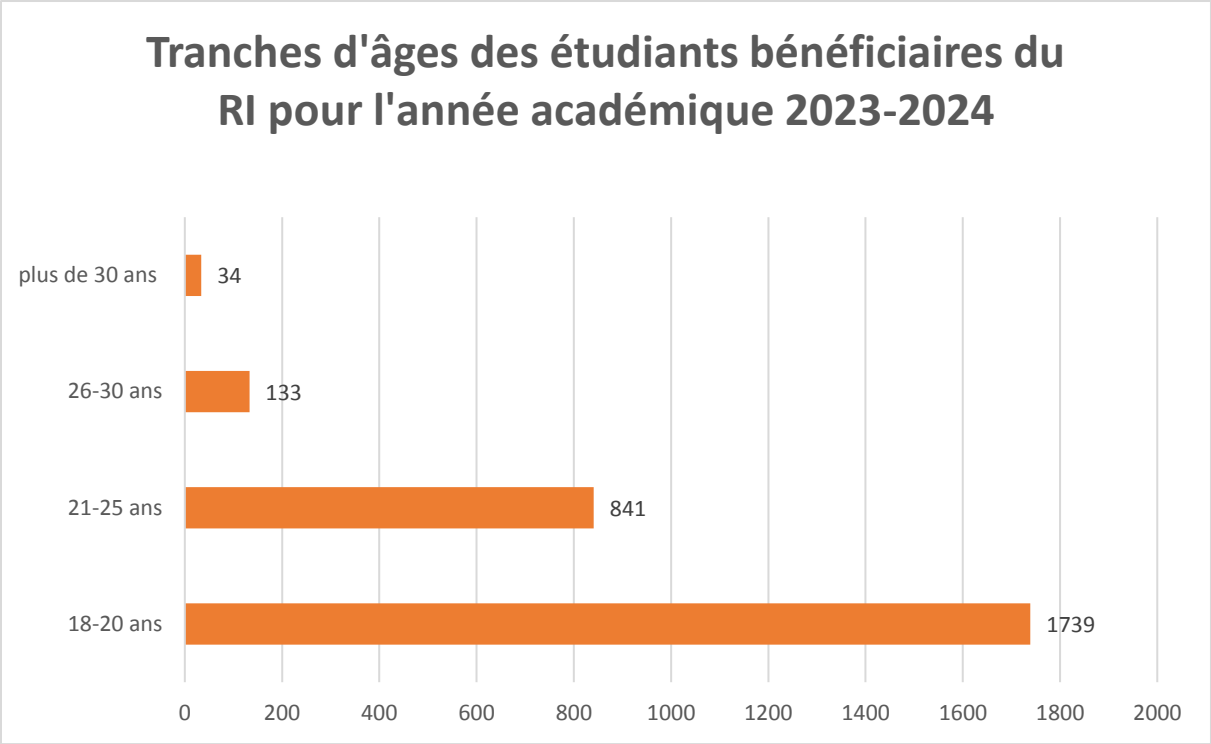
- D’apporter un soutien financier/matériel dans le cadre des études (ce qui inclut les différentes dimensions de la vie étudiante) ;
- De proposer des dispositifs d’accompagnement scolaire en vue de favoriser la réussite académique (salles d’études, blocus résidentiel, ateliers méthodologiques, ateliers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

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.

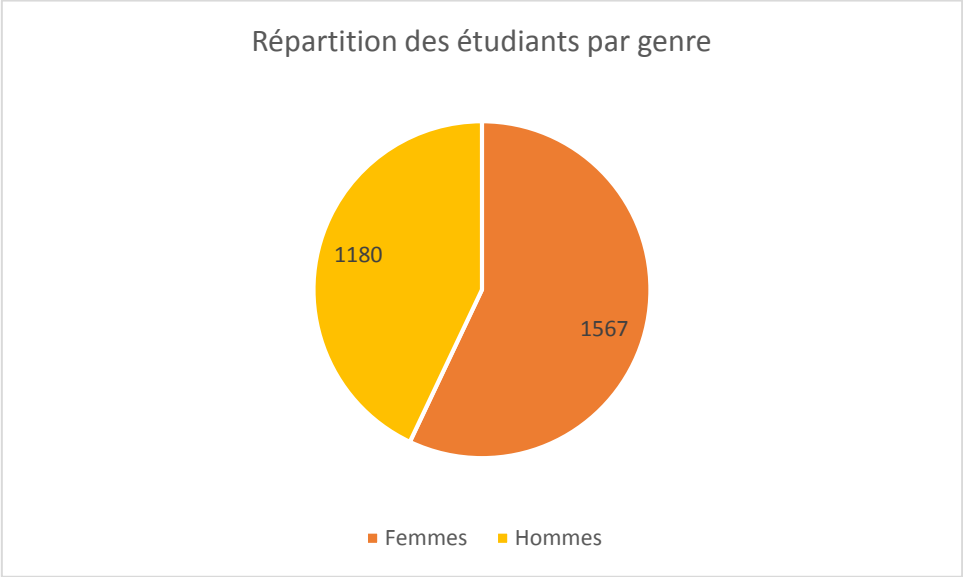
Les profils des étudiants :

La population étudiante à Bruxelles est en hausse depuis plusieurs années.

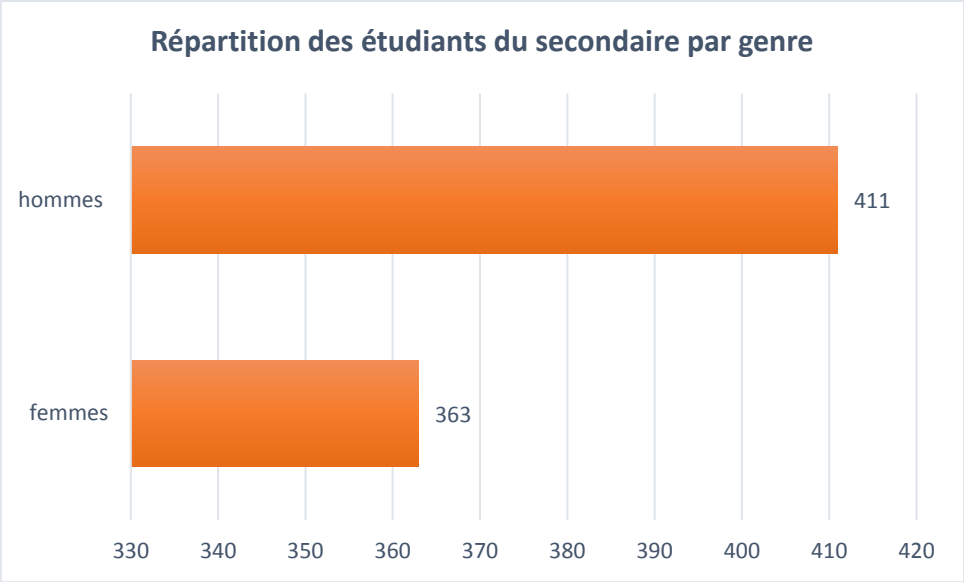
De nombreuses études continuent à décrire l’augmentation de la précarité auprès de cette population et notamment en raison de l’augmentation importante des charges liées aux montants des loyers en région bruxelloise que le jeune soit en famille ou qu’il vive seul.



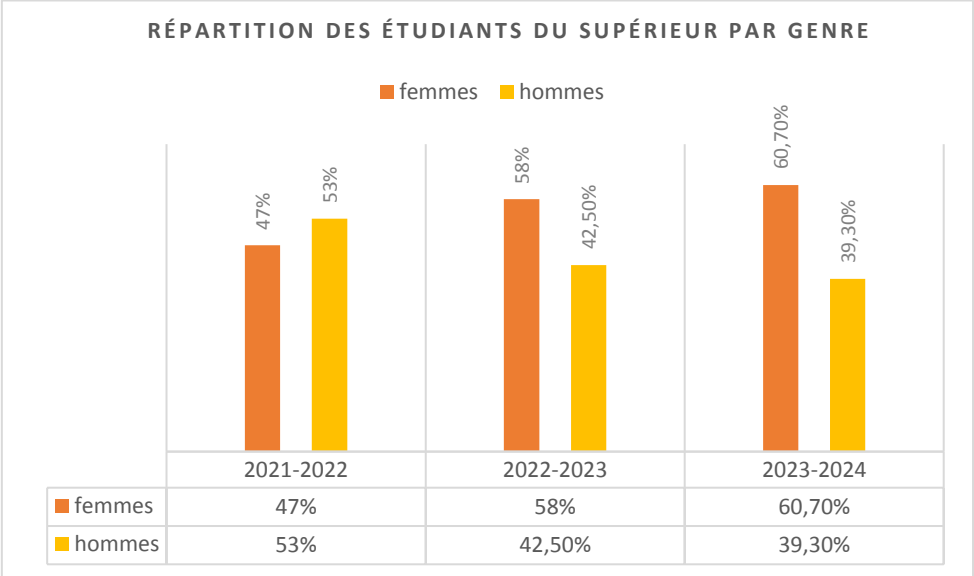
Si l'on globalise les deux premières tranches d'âge, les 18-25 ans représentent près de 94% de l'ensemble des étudiants suivis à la CE. L'année académique précédente, ils étaient 90%.



Comparativement à l'année précédente, la répartition par genre des étudiants bénéficiaires du RI est quasi identique. Nous comptons toujours une légère surreprésentation des femmes. Précisons néanmoins, que ces données concernent le genre « administratif » repris sur l'état civil. Nous avons rencontré cette dernière année davantage d'étudiant(e)s en transition de genre. Cette situation personnelle est souvent corrélée avec une fragilité sociale (exclusion du milieu familial) et/ou psychologique (dépression, …).



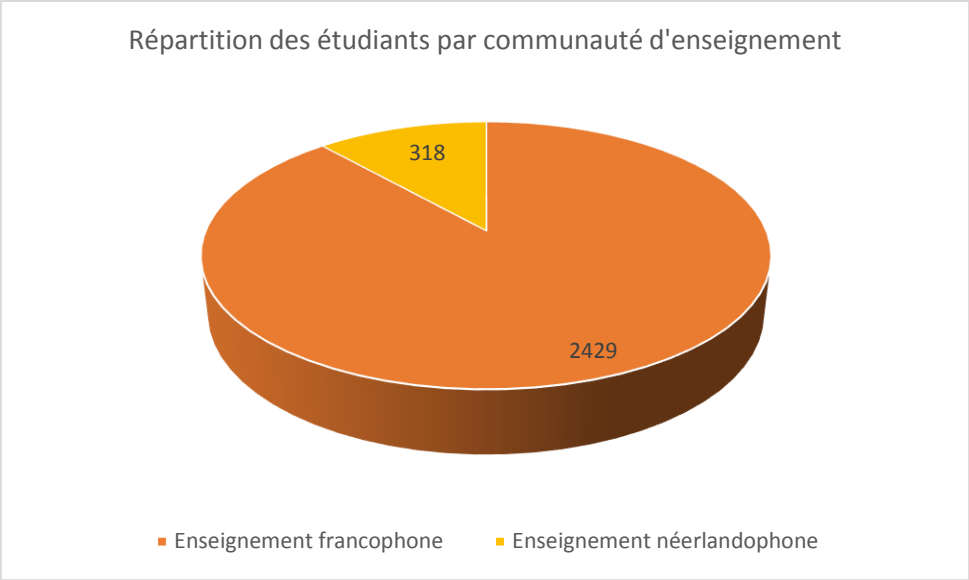
Bien que les hommes soient plus nombreux parmi les étudiants du secondaire, on voit que la tendance s'inverse pour les études supérieures.



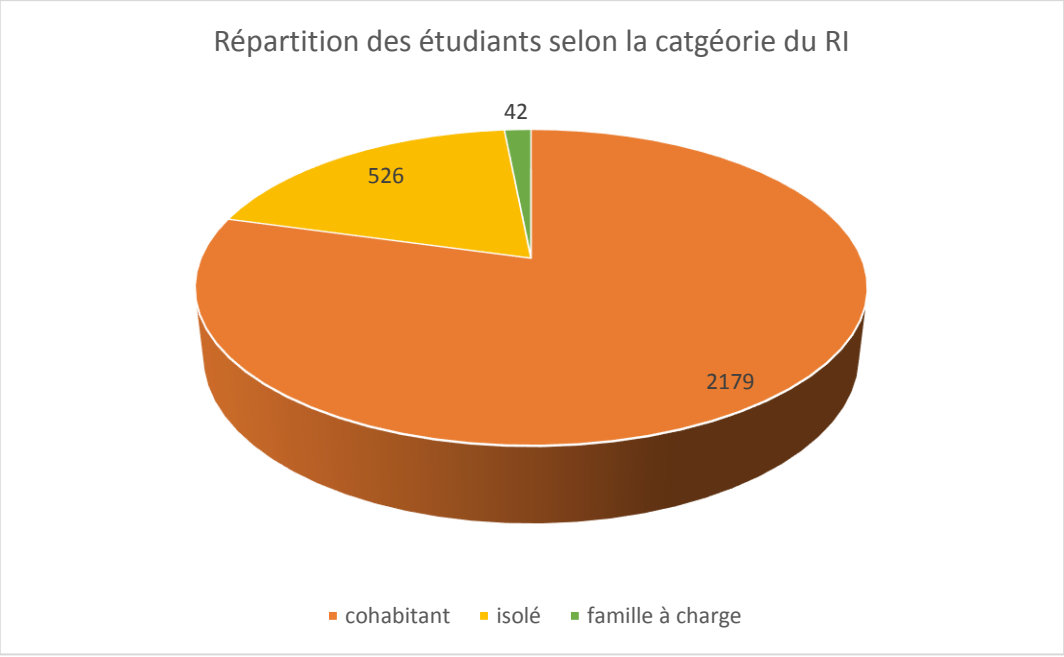
	2021-2022	2022-2023	2023-2024
femmes	47%	58%	60,70%
hommes	53%	42,50%	39,30%

Au niveau des étudiants du supérieur, nous enregistrons depuis les 3 dernières années académiques une augmentation croissante du public féminin.

Ces chiffres sont encourageants en terme d'émancipation des étudiantes issues de milieux précaires. Ils illustrent le travail de notre CPAS dans la lutte contre les phénomènes de reproduction sociale liés au genre, mais aussi au statut social.



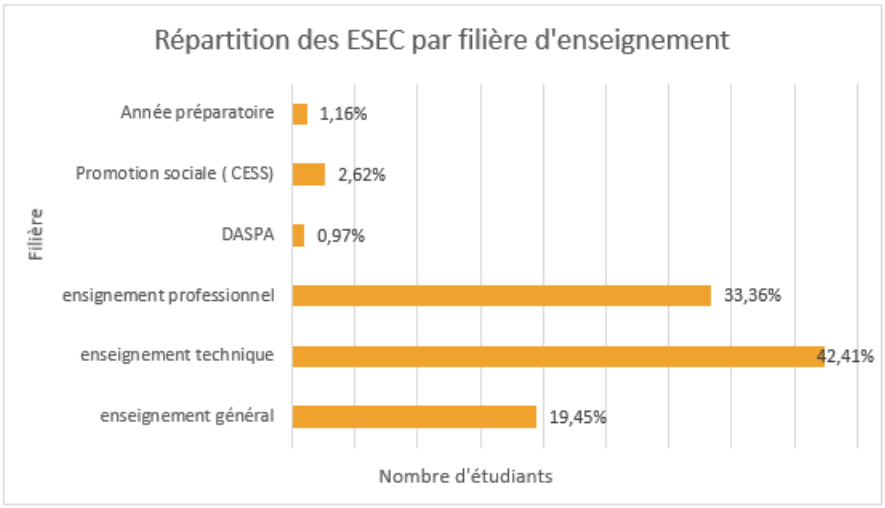
Parmi les étudiants aidés par la Cellule Etudiants, les francophones sont considérablement plus nombreux que les étudiants néerlandophones indistinctement du cycle d'études dans lesquels ils se trouvent (ESEC : 90,46% ens.franc. vs 9,54% ens. néerl. ESUP : 87,29% ens. franc. vs 12,71% ens. néerl.).



Concernant les catégories d'aide auxquelles appartiennent les étudiants suivis à la Cellule Etudiants, on observe une constance depuis plusieurs années. La catégorie des « cohabitants » se situe une fois encore aux alentours des 80% et les étudiants avec charge de famille représentent encore une très faible proportion. Selon les

données du SPPIS[6], dans la Région de Bruxelles-Capitale, la majorité des étudiants bénéficiaires du Revenu d'Intégration (RI) sont classés dans la catégorie des personnes cohabitantes. Selon les données de 2023, environ 69,7 % des jeunes bénéficiaires étudiants cohabitaient.

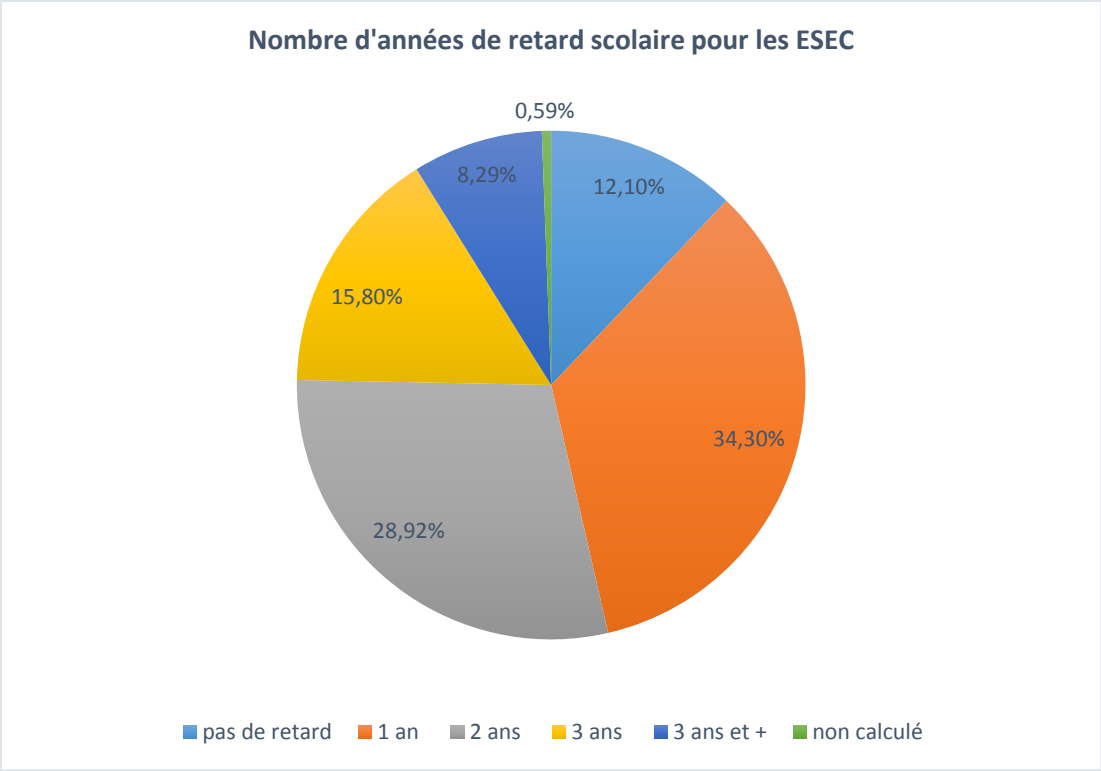
Pour les étudiants suivis au sein de la Cellule Etudiants, il s'agit dans la quasi-totalité des cas, d'une cohabitation au sein de la famille, c'est-à-dire avec au moins un des deux parents et la fratrie éventuelle. Nous avons quelques cohabitations entre frères et sœurs qui, après le décès des parents, continuent à vivre ensemble dans le logement familial et à partager les frais. Nous avons également quelques étudiants qui vivent en couple ou sont mariés.



(ESEC = Elèves du secondaire)

La répartition des étudiants du secondaire varie peu par rapport à l'année académique précédente (et aux années d'avant). Nous assistons toujours à une concentration plus importante des étudiants dans les filières qualifiantes. Toutefois, nous notons, en un an, une baisse de plus de 6% pour l'enseignement professionnel et une augmentation de plus de 3% pour l'enseignement général.

[6] https://www.mi-is.be/fr/etudes-publications-statistiques/focus-ndeg34-les-jeunes-et-les-etudiants-aides-par-le-cpas

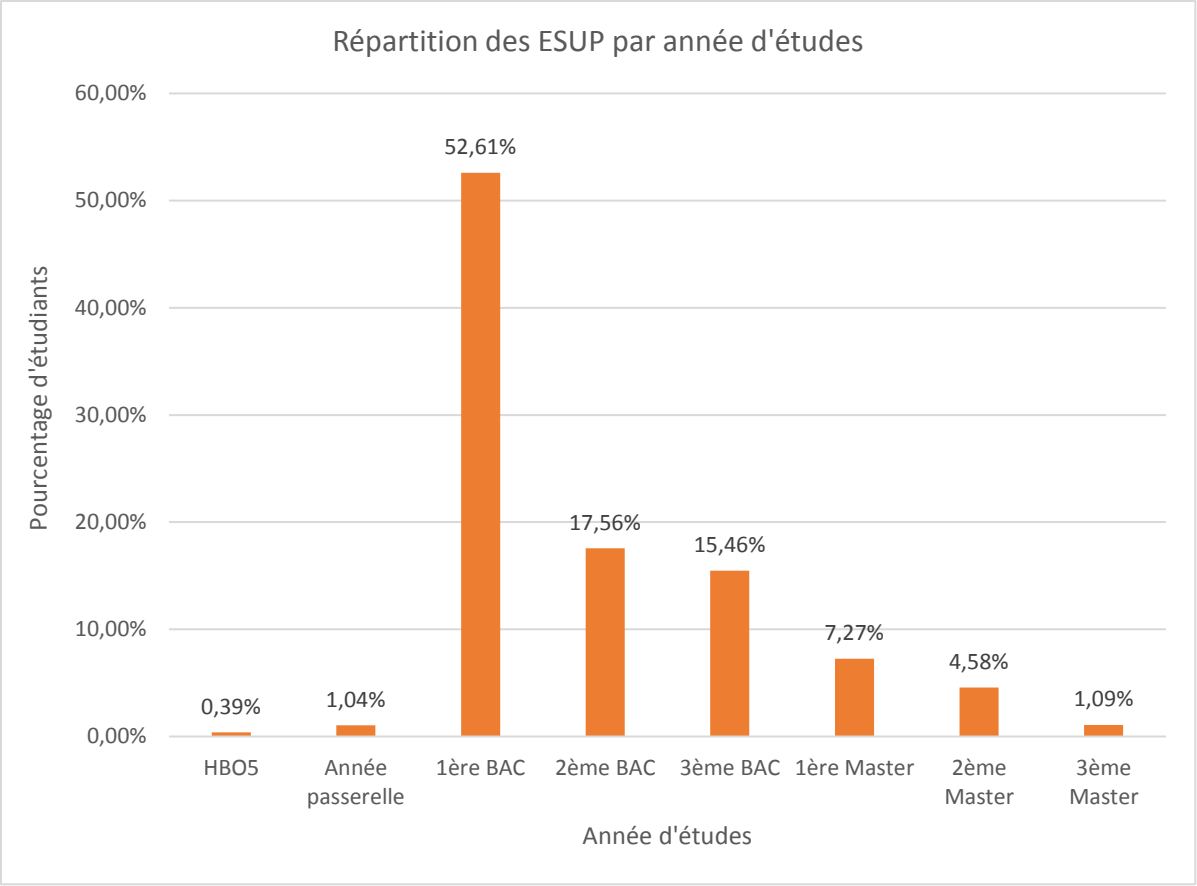


La notion de retard scolaire fait référence au décalage entre l'âge de l'étudiant et l'âge théorique attendu pour son niveau d'études. Le retard scolaire est une problématique majeure parmi les étudiants suivis par la cellule Étudiants du CPAS de Bruxelles.

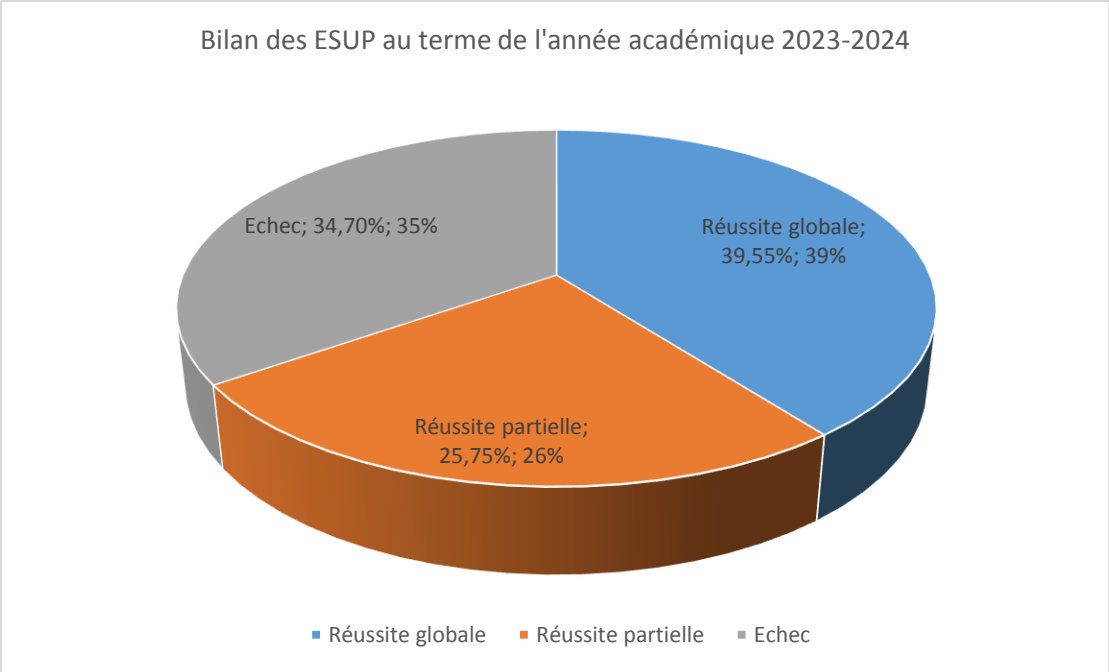
Pour pallier cela, le CPAS met en place des écoles de devoirs dans plusieurs antennes, apportant un soutien aux élèves du primaire et du secondaire jusqu'à 16 ans. Pour les étudiants majeurs, un accompagnement scolaire est possible via le partenariat avec My Sherpa lorsque les dispositifs scolaires sont insuffisants.

Parmi les 774 étudiants du secondaire suivis en 2023-2024, 109 étudiants n'ont pas été évalués au terme de l'année académique, car leur dossier à la cellule Etudiants était clôturé. Ce sont soit des étudiants qui ont arrêtés leurs études, le plus souvent en faveur d'une formation qualifiante, de leur propre initiative ou par décision du Comité[7]. Nous avons également des étudiants pour lesquels les revenus du ménage ne donnaient plus droit à l'octroi du RI.

[7] On arrête que dans de très rare cas un étudiant avant le terme de l'année (cfr. jurisprudence)

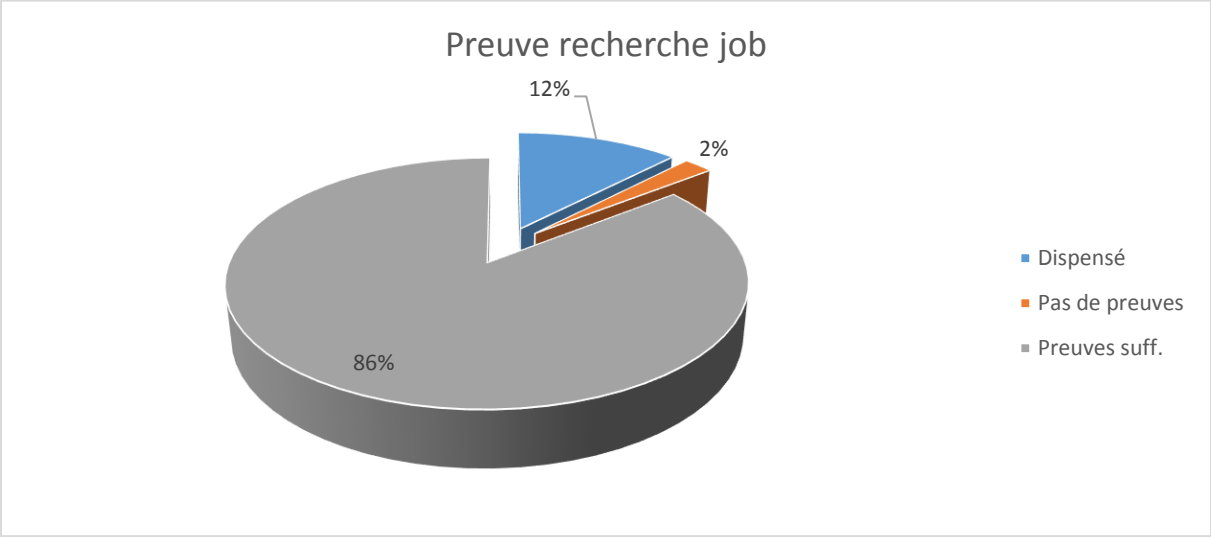


La répartition des étudiants par année d'études reste fort semblable aux années précédentes. Nous enregistrons toujours une concentration de la moitié de nos étudiants du supérieur en 1ère BAC. Le HBO 5 concerne les étudiants néerlandophones. Il s'agit d'une filière de l'enseignement supérieur à 90 ou 120 crédits. Cette filière prépare à l'exercice d'une profession, mais est moins valorisée qu'un BAC professionnalisant. Le niveau est moins théorique qu'un cursus de baccalauréat. L'accent est mis sur la pratique professionnelle



Par rapport à l'année académique précédente, le taux de réussite des étudiants accompagnés par le CPAS a augmenté de plus de 7 %, tandis que le taux d'échec a légèrement diminué (-1,5 %). La proportion d'étudiants bénéficiant d'une réussite partielle a baissé de 7 %, en raison de la réforme du décret Paysage 2022-2023, qui restreint cette possibilité.

Les étudiants bénéficiaires du RI sont encouragés à exercer un job étudiant afin de compléter leurs ressources et renforcer leur autonomie financière. Toutefois, la question de la disposition à prester un job pose la question de l'équilibre entre les exigences académiques et leurs obligations envers le CPAS. L'exigence de la prestation job étudiant doit rester compatible avec leur parcours académique et leur situation sociale.



Globalement, nous voyons que les étudiants suivis à la CE ont eu un comportement de recherches suffisant c.à.d. qu'ils ont multiplié les sollicitations (entre 15 et 20 au

minimum), relancé les employeurs. Nous constatons dans notre pratique professionnelle que ceux qui n'ont pas décroché de job ont, pour la plupart, un comportement de recherche relativement passif. Leurs démarches se limitent à postuler en réponse aux annonces et à attendre un retour positif. Ils ont tendance à penser qu'en l'absence de réponse, le poste est soit déjà pris, soit leur profil ne correspond pas aux attentes. Afin d'apporter une réponse à ce comportement passif, nous avons multiplié la promotion d'ateliers/de rencontres avec des employeurs et renforcé notre collaboration avec JEEP afin de développer des « Tables Jobs » en interne.

En 2023-2024, 339 étudiants ont été dispensés (contre 276 l'année précédente) soit en raison de difficultés sociales majeures (problèmes de logement, garde d'enfants, problèmes de santé) ou encore ceux ayant une grosse session d'examens ou stages obligatoires durant la période estivale. Malgré ces contraintes, le taux de jobs étudiants est un peu plus élevé que l'année précédente. Nous enregistrons pour 2023-2024, 1194 étudiants ayant exercé un job étudiant, principalement dans les secteurs de la grande distribution, de l'horeca et des services.

Les dossiers de 150 étudiants (contre 130 l'année précédente) ont été soumis au CSAS pour une décision de sanction à savoir la suspension totale ou partielle d'un mois de RI[8] pour non-respect de l'obligation de démontrer des démarches suffisantes pour la recherche d'un job étudiant. Les sanctions sont proposées après analyse de la situation financière du ménage, et ce, afin de s'assurer de ne pas créer des dettes éventuelles.

Depuis 2021, notre CPAS collabore avec « My Sherpa » pour offrir un soutien scolaire aux étudiants aidés, avec un focus sur les 1ères années du supérieur. L'accompagnement couvre les matières et la méthodologie afin de développer l'autonomie de l'étudiant. Les séances sont individuelles, adaptées aux besoins des étudiants et encadrées par des professeurs qualifiés. « My Sherpa » nous fournit un suivi détaillé via des comptes rendus pour chaque séance et une évaluation finale.

Au total, pour l'année académique 2023-2024, 376 étudiants ont bénéficié de ce dispositif dont 58 du secondaire et 318 du supérieur.

Résultats au terme de l'année académique 2023/2024	
Echecs au terme de l'année académique	115
CM, examen non présenté	22
Dossier clôturé avant fin année académique	14
Réussite au terme de l'année académique	196
Nombre total d'étudiants bénéficiaires	347

[8] Disposition prévue dans la loi sur le DIS

Sur base de l'analyse des résultats de la catégorie « Réussite au terme de l'année académique », nous constatons que les étudiants sont en majorité dans une situation de réussite dans les matières où ils ont bénéficié du soutien scolaire auprès du partenaire « My Sherpa ».

La santé mentale des étudiants :

Une prise en charge précoce et adaptée de la santé mentale est essentielle pour préserver l'avenir des jeunes de 18 à 25 ans. Non traités, les troubles psychologiques peuvent entraver leur développement personnel et professionnel, limitant leur capacité à atteindre leur plein potentiel. Par exemple, des symptômes dépressifs ou anxieux prolongés peuvent affecter la réussite académique, réduire l'engagement dans les activités professionnelles, et altérer la qualité des relations sociales, créant ainsi un cercle vicieux d'isolement et de stagnation.

En revanche, une intervention précoce permet non seulement de soulager la souffrance, mais aussi de prévenir les complications à long terme, telles que la chronicisation des troubles ou le développement de comorbidités. Elle favorise également une meilleure intégration des jeunes dans la société, en leur offrant des outils pour gérer les défis de la vie adulte de manière plus sereine et résiliente.

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 auxquels les travailleurs sociaux font face sans pouvoir identifier de manière précise les problèmes de santé mental 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, tandis qu'une médiatrice psycho-culturelle utilise les activités culturelles pour renforcer la santé mentale des jeunes.

Un total de 351 dossiers a donc été traité par les psychologues de première ligne en 2024, dont la moitié via le biais de la culture. Nous avions eu 85 dossiers actifs pour une demi année en 2023.

Le stress post-traumatique et l'anxiété sont les problématiques les plus fréquemment rencontrées chez nos jeunes de 18 à 25 ans.

Parmi les épisodes de vie pouvant être à l'origine de la vulnérabilité psychologique et du décrochage du jeune dans son projet, nous avons rencontré :

- La maltraitance et le harcèlement
- Les abus sexuels
- Le deuil
- Le traumatisme
- Une faible estime de soi

- Le rejet par les pairs
- L'isolement social
- La violence intrafamiliale
- Les troubles de la communication
- Les troubles de l'apprentissage
- Le déficit attentionnel
- Les angoisses
- La dépression
- La phobie sociale
- Les addictions
- Les crises identitaires et la transidentité

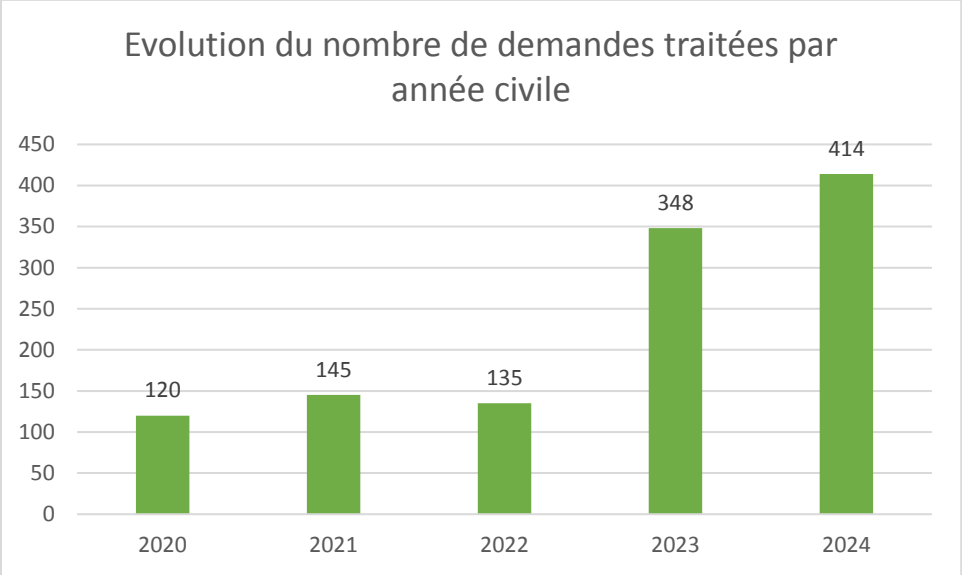
4. La Maison des Adolescents

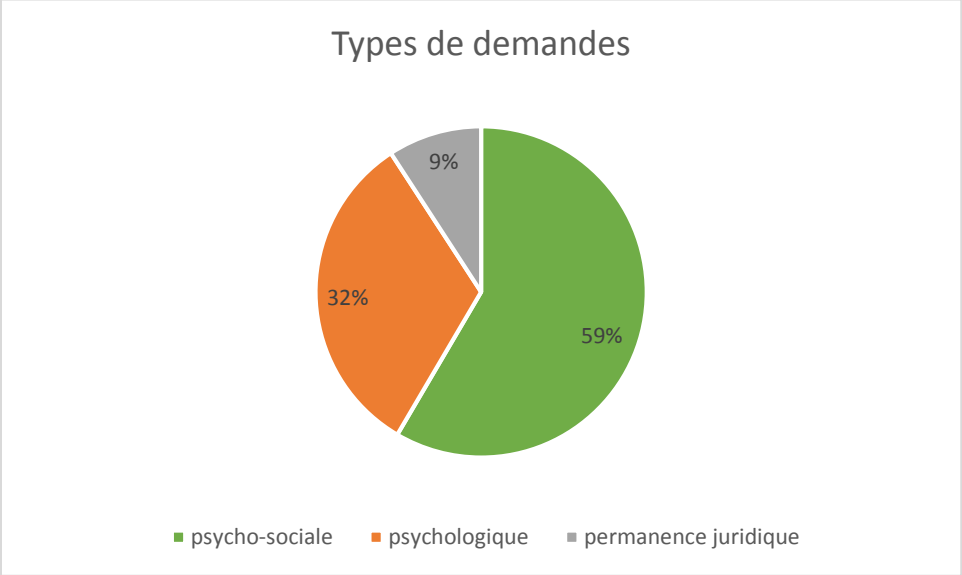
La MADO Nord, Maison de l'Adolescent, est un service de prévention de l'Aide à la Jeunesse piloté par le CPAS de la Ville de Bruxelles, spécialisé dans l'accompagnement et dans l'orientation des jeunes âgés de 11 à 22 ans. La Mado Nord propose une prise en charge globale et intégrée dans un lieu unique compte tenu des problématiques multifactorielles que les jeunes peuvent rencontrer.
La Mado est un lieu d'accueil, d'information, les actions proposées peuvent être individuelles et collectives et peuvent concerner toutes problématiques ou thématiques liées à l'adolescence : relations familiales, scolarité, mal-être psychologique, emploi, formation, questions juridiques et administratives, difficultés financières, logement, vie affective et sexuelle, harcèlement, assuétudes, etc. Afin de faciliter l'accès aux jeunes et aux familles, le service est gratuit, anonyme et confidentiel.

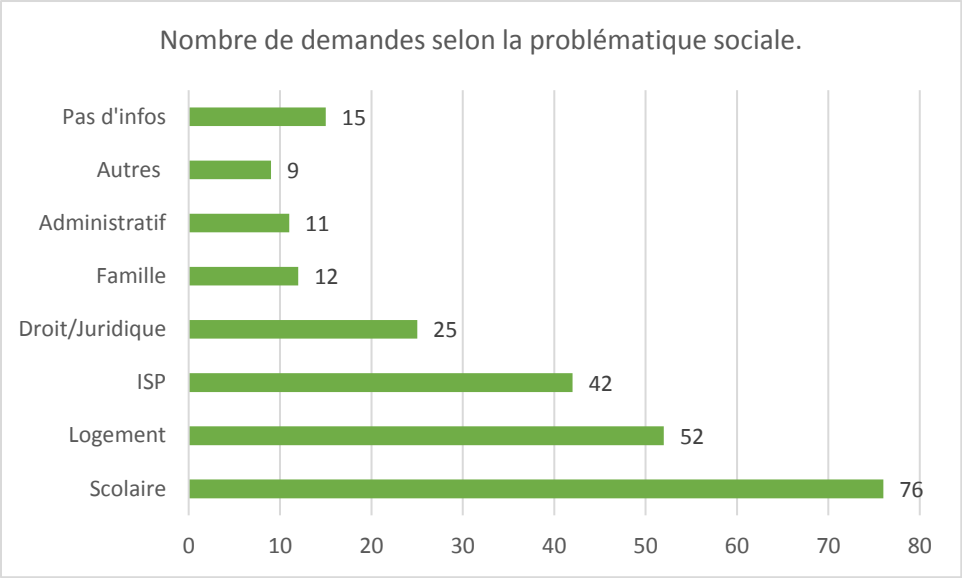
L'année 2024 a été une année charnière pour la MADO :
- Changements importants dans l'équipe (de coordinateur, de fonction, d'assistants sociaux).
- Elargissement des horaires.
- Conventionnement de psychologues de première ligne.
- Déménagement dans les nouveaux locaux au rez-de-chaussée du bâtiment situé Avenue Emile Bockstael 114 à Laeken. Les locaux sont plus spacieux et plus adaptés aux besoins du public, des travailleurs sociaux et des différents partenaires.
- Définition d'un plan d'action serré au regard des missions légales des MADO.
- Mise en place d'ateliers à destination des professionnels, des adolescents et de leur(s) parent(s) sur le thème du TDAH et ses conséquences avec l'appui de Psybru.

Les zones géographiques prioritaires d'intervention sont actuellement :
- Bruxelles-Ville (1000 Bruxelles)
- Laeken
- Haren
- Neder-Over-Heembeek
- Jette
- Molenbeek-Saint-Jean

- Ganshoren
- Berchem-Sainte-Agathe
- Koekelberg
- Evere



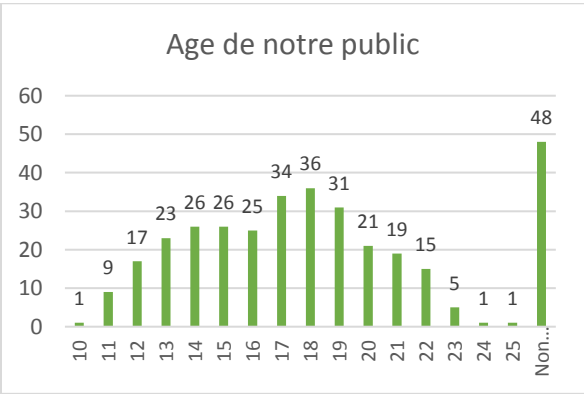


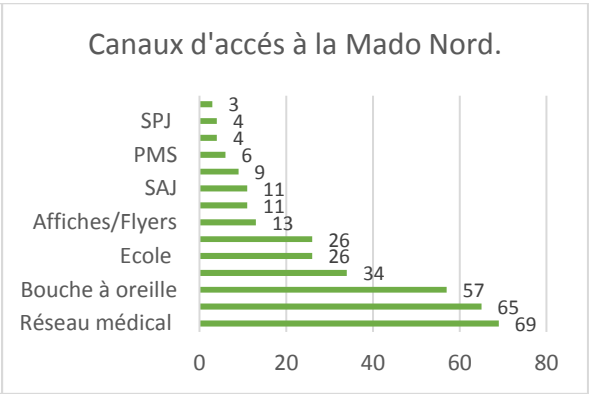


Le type de problématiques psychologiques rencontrées sont les suivantes :

- Etats dépressifs et anxieux
- Décrochage scolaire
- Conflits intrafamiliaux
- Pensées suicidaires
- Harcèlement/Cyberharcèlement
- Troubles alimentaires (consécutifs aux états dépressifs ou anxieux)
- Estime de soi, connaissance de soi, confiance en soi, sentiment d'efficacité personnel
- Vie affective et sexuelle (orientation sexuelle et identité sexuelle/genre).

Les permanences juridiques se tiennent les premier et le troisième mercredis de chaque mois, après-midi afin de mieux correspondre au calendrier hebdomadaire des jeunes. Pour l'année 2024, 38 demandes ont été comptabilisées.





L'axe collectif tourne autour de quatre activités :

- Des groupes de parole de psychoéducation et de soutien (visée thérapeutique)
- Des ateliers de sensibilisation/conférences/séances d'informations
- Des conférences/des formations à destination des professionnels

- La diffusion de toutes les formes d'expressions culturelles des (et sur les) adolescents

Pour 2025, le CPAS mènera une réflexion de fond sur son rôle dans un service d'ampleur régionale.

5. Le projet d'hébergement HIT 18-25

Le projet HIT 18-25 vise la mise à disposition temporaire de 15[9] chambres individuelles au 5è étage du bâtiment situé au 139, Rue Royale en faveur de jeunes entre 18 et 25 ans. Les chambres sont équipées avec du mobilier de base pour une personne et sont pourvues d'un frigo individuel. La cuisine où les jeunes préparent et éventuellement consomment leurs repas, ainsi que les sanitaires sont en commun.

La convention d'hébergement est signée pour une durée de 3 mois, renouvelable mensuellement (max. 18 mois) après l'accord du Comité Spécial de l'Action Sociale (CSAS). La durée de la convention d'hébergement avait été augmentée à 3 mois en septembre 2023, afin d'assurer le maintien en logement des usagers et permettre une passation plus fluide entre l'assistante sociale partante et sa remplaçante. La volonté du HIT est de garder ce premier délais de convention d'hébergement de 3 mois.

Le projet a pour objectif d'offrir une solution d'hébergement temporaire ainsi qu'un accompagnement psycho-social et administratif par une équipe pluridisciplinaire tout au long de la période d'hébergement. L'équipe propose également un accompagnement post-hébergement de 3 mois, renouvelable en fonction des besoins de l'usager.

L'encadrement et l'accompagnement est réalisé par une équipe dont les bureaux sont installés au sein même du dispositif (un bureau paysager, un local d'entretien et un local d'accueil et de permanences). L'encadrement est assuré 24h/24, 7j/7. La présence de l'équipe d'accompagnement du lundi au vendredi est complétée par la présence d'une équipe de veilleurs qui assure la garde le soir, la nuit et le WE en l'absence de l'équipe d'accompagnement.

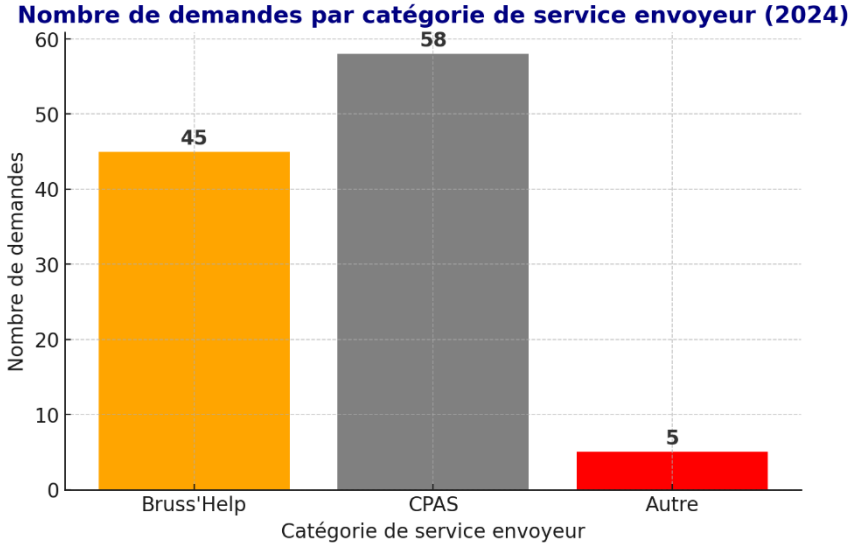
En 2024, **39 jeunes** ont été hébergés via le dispositif HIT. Parmi eux, **14 restent hébergés en 2025**, principalement en raison de difficultés à accéder à un logement stable. Le manque de logements abordables, la précarité financière et la discrimination locative compliquent leur insertion. Certains jeunes ont également besoin de plus de temps pour se reconstruire après une hospitalisation, un suivi médical ou une rupture familiale, rendant la transition vers un logement autonome plus difficile.

[9] La capacité du dispositif a progressivement augmenté pour atteindre 15 chambres à partir de 10/2021

Pour d'autres, rester au sein du dispositif est un choix lié à un besoin de stabilité. Le cadre offert par le HIT représente un espace sécurisant où ils se sentent soutenus, ce qui peut retarder leur engagement dans une démarche active de sortie.

Cela peut s'expliquer par leur positionnement dans la pyramide des besoins de Maslow : avant d'atteindre l'autonomie, ils doivent d'abord consolider leur sécurité matérielle et émotionnelle. L'hébergement prolongé ne traduit donc pas un manque de volonté, mais une nécessité d'accompagnement adapté à leur situation. L'enjeu du dispositif est d'assurer une sortie progressive et sécurisée, en fonction du rythme et des besoins de chaque jeune.

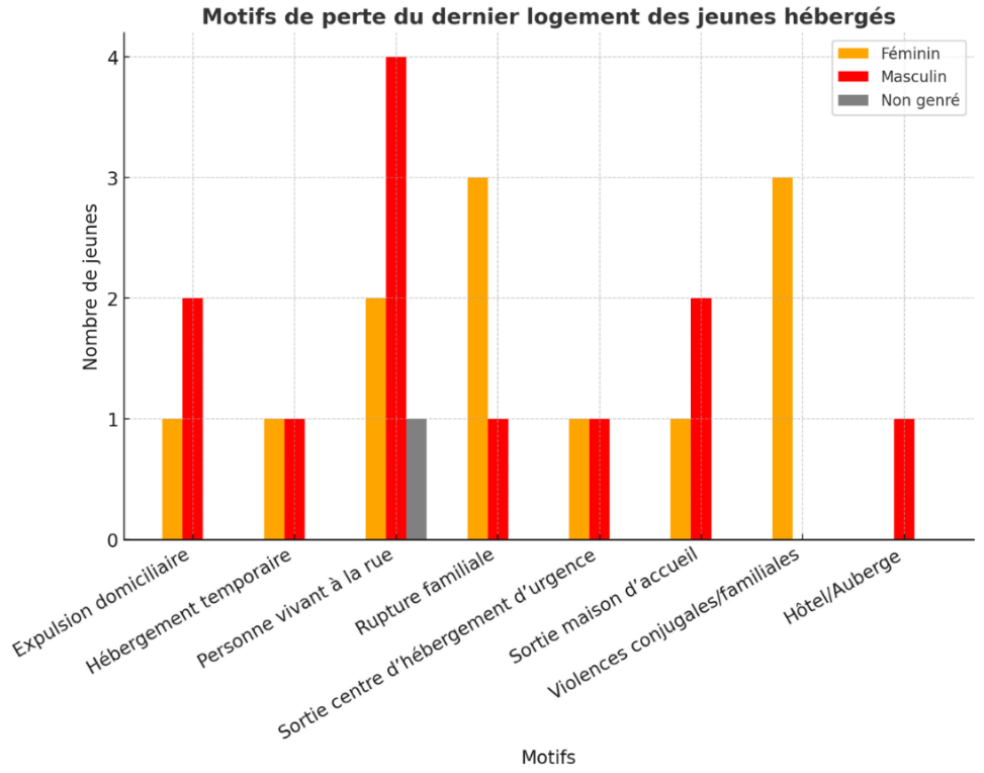
En 2024, un total de 108 demandes a été enregistrées. En analysant le nombre de demandes selon la catégorie de service envoyeur pour l'année 2024, nous constatons que le CPAS est le principal émetteur de demandes, avec un total de 58 sollicitations. Bruss'Help suit avec 45 demandes, tandis que la catégorie "Autre" enregistre un nombre bien plus réduit de 5 demandes. Cette répartition met en évidence le rôle central du CPAS dans l'orientation des demandes, en raison de son positionnement institutionnel et de ses missions d'accompagnement social. Bruss'Help, en tant qu'acteur clé de l'orientation des personnes sans-abris, joue également un rôle important, bien que légèrement moindre. La catégorie "Autre", qui enregistre 5 demandes, représente une part plus réduite mais néanmoins significative du réseau d'orientation. Ce groupe rassemble plusieurs associations partenaires telles que Step Forward, @Home 18-24, Mado-Nord, Kap Cemo, Macadam, entre autres.



Quelle était la situation de logement de ces jeunes lors de la demande (ETHOS) ?

Catégorie Ethos	M	F	Non genré	Total
1. Personnes vivant dans la rue	28	10	1	39
2. Personnes en hébergement d'urgence	2	11	0	13
3. Personnes en foyer d'hébergement pour personnes sans domicile	1	2	0	3
4. Personnes en foyer d'hébergement pour femmes	0	0	0	0

5. Personnes en hébergement pour immigrés	0	0	0	0
6. Personnes sortant d'institution	1	0	0	1
7. Bénéficiaires d'un accompagnement au logement à plus long terme	0	0	0	0
8. Personnes en habitat précaire	22	17	1	40
9. Personnes menacées d'expulsion	1	0	0	1
10. Personnes menacées de violences domestique	1	5	0	6
11. Personnes vivant dans des structures provisoires/ non conventionnelles	0	0	0	0
12. Personnes en logement indigne	0	0	0	0
13. Personnes vivant dans des conditions de surpeuplement sévère	2	0	0	2
X. Pas en situation de sans-abrisme	2	1	0	3



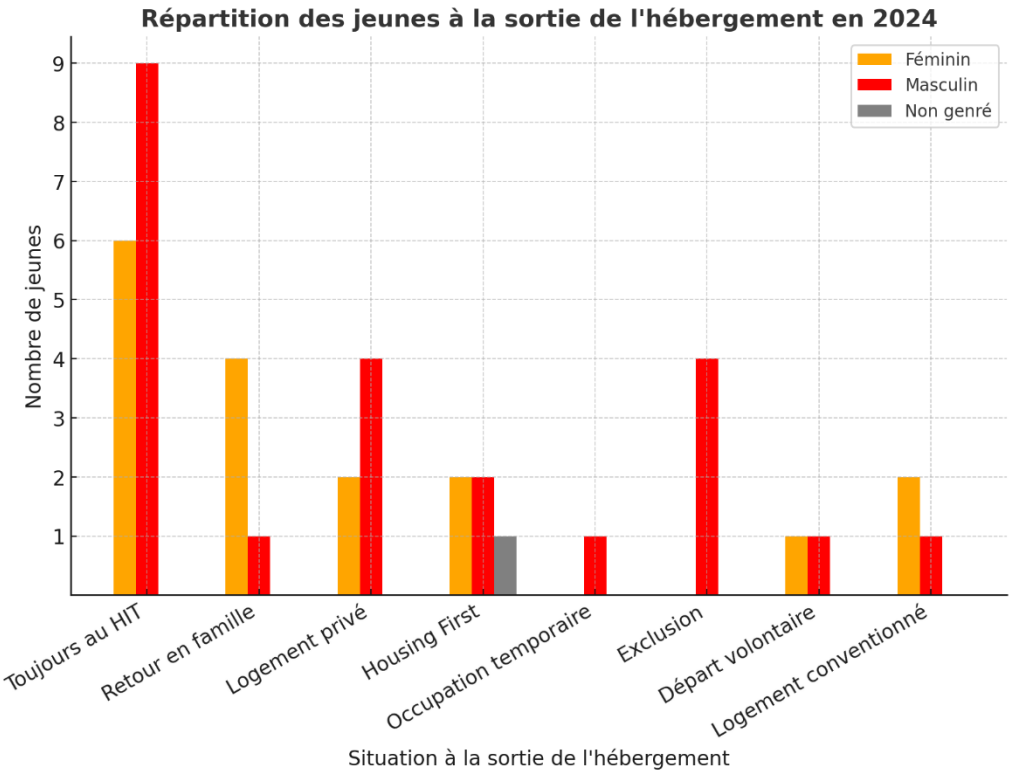
En 2024, 39 jeunes *(dont 24 entre janvier 2024 et décembre 2024)* ont été hébergés au sein du dispositif :

- 16 jeunes femmes ont été accueillies, majoritairement âgées de 18 et 19 ans.
- 22 jeunes hommes ont été hébergés, avec une présence plus marquée dans la tranche d'âge 20-24 ans.
- 1 jeune non-genré figure parmi les hébergés, âgé de 22 ans.

Leur hébergement dans le projet est assez court pour la moitié d'entre eux mais se prolonge et parfois longuement pour une autre moitié.

	Non genré	Féminin	Masculin	Total
< 1 mois	0	4	1	5
1 à < 3 mois	0	3	3	6
3 à < 6 mois	0	0	3	3

6 mois à < 1 an	0	4	1	5
1 an à < 2 ans	1	0	2	3
>2 ans	0	0	2	2



Le graphique des sorties du projet HIT 18-25 met en évidence la diversité des trajectoires des jeunes à la fin de leur prise en charge. **Au total, 23 jeunes ont quitté le dispositif**, empruntant des parcours variés. Parmi eux :

- 5 jeunes retournent en famille, une solution qui peut être rassurante mais qui dépend souvent de la qualité des relations familiales et des conditions de vie.
- 9 jeunes ont pu accéder à un logement stable, que ce soit dans le privé (7 jeunes), via le programme Housing First (2 jeunes) ou un logement conventionné (3 jeunes).

Cependant, certains jeunes rencontrent encore des difficultés d'insertion :

- 4 jeunes ont été exclus du projet, ce qui suggère des problèmes d'adaptation aux règles du dispositif ou des situations complexes rendant leur accompagnement difficile.
- 2 jeunes sont partis volontairement sans logement personnel, ce qui peut être lié à un refus de l'accompagnement proposé ou à une tentative d'indépendance précaire.

Ces chiffres mettent en lumière les défis de la transition vers l'autonomie et l'importance d'un suivi adapté aux besoins individuels des jeunes.

Si le projet évolue et s'adapte aux réalités du terrain, il démontre surtout son utilité cruciale à Bruxelles. Face au nombre croissant de demandes, il est primordial que ce type de dispositif existe et soit renforcé pour répondre aux besoins des jeunes en

situation de vulnérabilité. La pérennisation et l'extension de ces initiatives doivent être envisagées comme une priorité afin de garantir un accès équitable à un hébergement sécurisé et un accompagnement adapté. Une demande d'agrément comme maison d'accueil a été introduite et est à l'instruction par Vivalis.

6. 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 2024, outre ses missions d'accompagnements psycho-sociaux avec les usagers, différentes activités ont été organisées ou développées :

- Reprise des rencontres formalisées avec les nouveaux travailleurs sociaux des antennes et services sociaux transversaux, afin d'améliorer les liens de collaboration intersectorielle.
- Mise en place des visites aux institutions de prise en charge thérapeutique ambulatoire et résidentielle avec lesquelles le CPAS a des liens privilégiés en vue de rencontrer les équipes auxquelles le service pourrait offrir un soutien dans le cadre du suivi thérapeutique des toxicomanes.
- Promotion des actions du service en accueillant les équipes extérieures des milieux hospitaliers (maisons médicales) ou psychosociaux (coordinations sociales diverses), et toutes les délégations intéressées par les actions entreprises au SAS. Rencontrer sur place, avec le même objectif, toutes les institutions qui souhaitent être informées des actions spécifiques menées par le SAS.
- Réflexion sur les nouvelles collaborations qui pourraient être imaginées avec le secteur de la toxicomanie au sens large sur une nouvelle approche à mettre en place à destination des publics en grande précarité.
- Poursuite par le responsable des Intervisions en Antenne sociale, depuis septembre 2023, pour permettre l'analyse de pratiques de tous les agents de premières lignes concernant les situations les plus problématiques.

Le service va, en 2025, revoir son cadre d'intervention au regard de l'évolution des assuétudes et du public, au regard aussi de la gravité de la situation sociale et de la criminalité, au regard enfin des partenariats qui peuvent être établis et des politiques qui seront menées. Le cadre de collaboration avec la Ville sera modernisé afin de repréciser le rôle attendu du CPAS par la Ville.

VI. 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.

La plupart des ayants droit rencontrent durant leur parcours d'insertion, trois figures importantes de l'insertion professionnelle : les agents d'insertion du Pôle Orientation Professionnelle (POP), les Job coach du Pôle Emploi et Partenaires (PEP) et enfin les formateurs de la cellule formation. Ces intervenants sociaux ont chacun leur spécificité et accompagnent à différents moments, étapes du parcours et ce en fonction du besoin des ayants droit et objectifs fixés et spécifiques du PIIS.

L'agent d'insertion se concentrera sur les aspects de préparation à l'emploi. Il identifie les besoins, les compétences et les obstacles de l'ayant droit. Sur base d'un diagnostic complet précis de la situation socioprofessionnelle, il élabore avec l'ayant droit un plan d'action individualisé d'insertion professionnelle.

Le job coach se concentre sur l'accompagnement du travailleurs en emploi d'insertion (art.60§7). Il accompagne de façon individualisée les travailleurs en insertion durant la durée de leur contrat de travail sur le plan social mais aussi sur l'acquisition de compétences professionnelles tout en collaborant étroitement avec les partenaires.

Le formateur se concentre sur la dynamique de groupe. Le travail du formateur est complémentaire au travail de l'agent d'insertion et du job coach.

Un autre métier tout aussi important au sein de la formation et l'emploi est l'agent de prospection. L'équipe de prospecteurs joue un rôle majeur dans la prospection de nouveaux partenaires et assure le suivi clientèle auprès de ceux-ci. Elle organise également et planifie les rencontres entre les chercheurs d'emploi et les recruteurs.

En 2023, suite à la fusion des deux départements Formation et Emploi, la DFE s'est concentrée sur les rôles et missions des agents ISP et a revu la structure complète des pôles qui caractérisent la DFE ainsi que la définition de ses missions. Les procédures ont été revues, le processus de sélection des chercheurs d'emploi et l'accompagnement/coaching dans l'apprentissage de nouvelles pratiques a été accompagnée pour les différentes fonctions ISP.

En 2024, la DFE a formé de manière intensive les agents ISP sur de nouvelles matières propres et spécifiques du « monde » de l'insertion socioprofessionnelle à savoir l'équivalence de diplôme, la validation des compétences, cité des métiers, l'approche santé et santé mentale (diagnostic), l'approche spécifique pour l'accompagnement des jeunes, les aspects techniques et outils informatiques, la recherche emploi sur le marché régulier, etc.

Durant l'année 2024, la vision collective de l'accompagnement a été intensifiée par des actions collectives transversales tant en interne (réunion et interactions avec les différents métiers ISP) qu'en externe (organismes de formation, missions locales, Bruxelles Formation, partenaires emploi…). Actions collectives à destination du public ISP pour amener ce public hors des murs du CPAS et ne pas se focaliser que sur un accompagnement classique.

En effet, des job days avec les recruteurs et la participation à des salons de l'emploi se sont mis en place de manière plus intensive tout au long de l'année 2024. La plus-value de ces actions collectives (chaque fois accompagnée par les différents métiers du secteur ISP de la DFE), a permis un recrutement plus rapide. En effet, les candidats (chercheur d'emploi) bénéficient d'une action directe de la part des partenaires qui démystifient les métiers en expliquant concrètement le travail quotidien et l'intérêt de la fonction, du poste à pourvoir. Le partenaire et le chercheur d'emploi se rencontrent non pas sur base uniquement d'un CV mais bien en face à face. Ils peuvent dès lors partager l'intérêt commun qui occupe tant le partenaire que le chercheur d'emploi, recruter un travailleur et trouver un travail. Ces actions collectives présentent un bénéfice certain dans le processus de sélection.

Perspectives 2025

En 2025, face à l'évolution constante des profils d'ayants droit (chômeurs, jeunes, familles monoparentales, personnes peu ou non scolarisées, primo-arrivants, publics fragilisés psychologiquement ou physiquement), et dans un contexte socio-économique complexe (pénurie de main-d'œuvre qualifiée, marché du travail plus sélectif, attractivité en baisse de certains secteurs), la Formation et Emploi se fixe pour mission de renforcer la qualité, l'efficacité et la personnalisation du parcours d'insertion. L'objectif est clair : permettre une mise à l'emploi durable et adaptée, à travers un accompagnement renforcé, des formations ciblées, des innovations dans les dispositifs d'emploi d'insertion, et une mobilisation forte des acteurs internes et externes.

La formation et emploi se doit de (re)visiter certains axes majeurs de sa stratégie et peaufiner son travail d'accompagnement d'insertion et de mise à l'emploi.

Les perspectives 2025 sont :

- Augmentation des jours de présence des agents d'insertion dans les antennes sociales. Ceux-ci étaient présents à raison d'un jour semaine en 2024. En 2025, la présence des agents d'insertion passera à deux jours semaine en antenne. L'objectif est de pouvoir apporter une réponse plus rapidement aux ayants droit de par la présence physique de l'agent d'insertion au plus près du quartier, de l'espace de vie de l'ayant droit mais aussi d'élargir les perspectives d'une démarche intégrée du travail social et de partager la vison 360° de l'assistant social de secteur. La collaboration avec l'assistant social de secteur est primordial pour lever les obstacles de l'insertion et ainsi ne pas ralentir le processus d'insertion. La décentralisation accrue des agents d'insertion dans les antennes répond au besoin des ayants droit et précise le besoin d'accessibilité au plus proche des ayants droit.

- Indentification d'agent d'insertion spécifiquement pour l'accompagnement des jeunes : vu le nombre croissant de jeunes de 18 à 25 ans, 12 agents d'insertion seront identifiés et seront formés à l'accompagnement des jeunes. Dans chaque antenne, il y aura des agents d'insertion jeune.
- Mise en place de séance d'accueil pour les ayants droit (Welcome days) : les ayants droit orientés dans un parcours ISP seront invités à des séances collectives dès leur première orientation. Ces séances collectives prendront la forme de moment d'information sur l'offre de services ISP ainsi qu'une information sur les droits et devoirs/disposition au travail.
- Mise en place d'un plan d'action sur l'accrochage des jeunes : une collaboration étroite avec la cellule étudiant se mettra en place sur la transition d'un parcours étude vers la formation qualifiante et/ou la recherche d'emploi afin de ne pas ralentir le processus d'insertion et d'éviter toute forme de décrochage et de perte de repère pour les jeunes
- Poursuivre le développement de collaboration avec les organismes de formation et fond sectoriel : au vu du public suivi à la DFE, nous pouvons conclure qu'il existe différentes filières de formation à privilégier et à développer à savoir les formations linguistiques, les formations métier et les formations de « remise à niveau » et sur les attitudes de base au travail. La certification et la qualification sont primordiales pour la reconnaissance et la valorisation du parcours ISP de l'ayant droit et surtout au regard du marché du travail. Cette certification est encore au jour d'aujourd'hui cruciale pour les employeurs. La mise en place de convention cadre permettra de répondre aux besoins de qualification, de remobilisation et de montée en compétences, en lien avec les exigences du marché et former rapidement et efficacement en regard du marché de l'emploi. La reconnaissance de formation est porteuse d'emploi plus durable.
- Poursuivre la recherche de nouveaux partenaires et développement la prospection : créer un stock d'entreprises partenaires prêtes à accueillir des stagiaires, alternance (CEFA), contrat art 60 , CDD, CDI (variété d'offre sous toute forme de contrat). Jusqu'à présent le CPAS s'est concentré sur les entreprises d'économies sociales, les Asbl et le secteur public. Le secteur privé n'a plus été exploité depuis la crise COVID et suite à la chute des emplois d'insertion connue par tous les CPAS de la région Bruxelles-Capitale. En 2023, le quota d'emploi d'insertion a progressé. La prospection du domaine privée sera relancée. Cette relance permettra également d'anticiper sur l'arrivée massive des ayants droit exclus du chômage et ainsi élargie le plan d'offre d'emploi et diversifier celle-ci à d'autres secteurs et qualification.
- 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.
- Création d'outils visant à donner de la visibilité aux différents projets réalisés et actions menées : brochures à destination des entreprises, dépliants, …
- Création d'un catalogue de formation à destination des services et partenaires externes dans le cadre du plan d'acquisition des compétences des travailleurs en emploi d'insertion.
- 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.

- Développer des synergies avec les centres de formation et les missions locales et co-construire des méthodes de travail et des actions communes en vue d'améliorer le suivi du public.
- Plan d'action pour la cellule formation et ses formateurs : au départ de l'identification des besoins des ayants droit et des travailleurs en emploi d'insertion, la mission de la cellule formation sera revue. La création de module type mesure 500 (atelier CV, coaching, numérique, recherche emploi,..), un catalogue formation interne sera disponible pour les ayants droit et les agents d'insertion.
- 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).
- Revoir la méthodologie de l'entretien pour les agents d'insertion (écriture d'un guide méthodologique) et mettre en place un accompagnement formatif à l'implémentation de ce guide.
- Redéfinir le rôle des jobs coachs et son accompagnement vis-à-vis des travailleurs en emploi d'insertion.

VII. 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.

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 sociales avec une approche de co-construction et de co-gestion, fondée 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 a continué à approfondir les dynamiques existantes de co-construction de projets entre la cellule et des services du CPAS et la mise en place de Comités de pilotage interdépartemental pour les projets de la cellule. Citons entre autre :

- 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.

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. Il en existe aujourd'hui 3, sur NORD, sur le quartier Nord et sur Laeken. L'action est co-portée par le CPAS et Bravvo, qui mettent en place un binôme de coordination. Elle a comme finalités :

- renforcer la coordination entre les services publics
- mieux se connaître
- travailler ensemble à l'échelle du quartier

Concrètement, cela passe par les actions suivantes :

- 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.

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 s'était engagée à financer ces projets à hauteur de 344.444€ par an jusqu'en décembre 2025. Toutefois, l'absence de gouvernement régional conduit à ce que les CLSS de première génération (Marolles et Senne pour ce qui concerne le CPAS de Bruxelles) soient prolongés en 2025 mais nous n'avons pas d'information pour les 2 nouveaux CLSS (Laeken et Nord).

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.

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 socio-culturels 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 droits. (subside socio-culturel dit « le subside P.A.S »).

Dans la pratique, la Coordinatrice Culturelle développe et applique une politique de programmation socio-culturelle 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 socio-culturels de la Ville de Bruxelles.

Pour ce faire, Il importe en 2025 que les projets socio-culturels 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.

VIII. L'organisation et les finances

L'année 2024 a permis d'établir des outils de gestion financière et RH de qualité. Ces outils permettent aux équipes de se projeter dans leur budget et leur cadre et d'en piloter l'évolution.

En 2025, les accents suivants seront donnés :

1. Une gestion financière responsable :
    - Déterminer les indicateurs clés de performance et les critères d'évaluation que nous utiliserons pour évaluer notre gestion financière.
    - Présenter les principes de base de la gestion financière aux responsables de chaque secteur/service. Un tableau de bord et un suivi régulier seront mis à disposition des responsables. Une vision et une implication de tous les secteurs seront nécessaires afin de garantir le financement de chaque flux financier facultatif (exemple : subsides).
    - Prévoir des revues périodiques pour évaluer les progrès réalisés, les consommations des subsides et apporter d'éventuelles modifications à notre plan d'action en accord avec la direction du DAS.
    - Accentuer la collaboration avec le Département des Finances afin d'optimiser la transmission d'informations et le suivi des flux financiers du DAS.

2. Une structure et une optimisation des ressources humaines en collaboration avec les directeurs et responsables de service :
    - Identifier les opportunités d'optimisation des ressources afin de permettre un cadre complet en matière de ressources humaines. Chaque fonction devra être pourvue pour garantir aux autres collaborateurs de pouvoir exercer sans surcharge.

- Présenter des stratégies pour répartir la charge de travail, les besoins et l'affectation des moyens.
- Les tâches administratives seront automatisées afin de permettre un gain de temps lors des recrutements et éviter ainsi un délai trop long entre l'agent « sortant » et l'agent « entrant ».

3. Une communication et une transparence :
    - Souligner l'importance de la communication interne et externe pour maintenir la confiance des parties prenantes.

4. Des formations et des développements au sein du DAS :
    - Identifier les besoins en formation pour renforcer les compétences du personnel.
    - Proposer des activités de développement professionnel pour favoriser l'apprentissage continu et l'adaptation aux changements.
    - Explorer des opportunités de collaboration avec des partenaires externes pour enrichir nos connaissances et compétences.

5. Un suivi et des évaluations :
    - S'assurer que les agents du DAS puissent bénéficier d'un feed-back de leurs responsables au travers d'évaluations périodiques.
    - Une réflexion et des pistes de solution sur les procédures et les mécanismes de contrôle interne seront mis en place pour prévenir les risques financiers.
    - Favoriser un environnement propice à l'apprentissage organisationnel et à l'amélioration continue.

IX. 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 2025, 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 2025, 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 2025, 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 2025, le secteur facturation développera de nouveaux 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 2025, 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 2025, 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 droits ne pouvant faire usage d'un compte bancaire aux montants qui leur sont dus.

3.HEBERGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES

Les activités du Département Etablissements et Soins Médicaux (DESM) touchent un public large : les ainés, les personnes handicapées, les enfants et les 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 aînés (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.

I. Les établissements pour ainés

Le CPAS de Bruxelles assure la gestion de cinq maisons de repos et de soins et d'une résidence service :

- Résidence Ste-Gertrude 146 lits
- Aux Ursulines 147 lits
- Maison Vesale 101 lits
- Maison Heysel 139 lits
- Les Eglantines 179 lits
- Résidences services Les Eglantines 43 appartements

Ces établissements pour ainés sont agréés par Iriscare.

Mettre en œuvre les différentes dimensions de la réforme des établissements pour ainés entamée en 2024 :

- de nouvelles normes d'agrément,
- la limitation des possibilités d'hébergement des personnes de moins de 60 ans,
- une réforme du système de contrôle et d'inspection,
- un mécanisme de récupération annuelle des lits inoccupés,
- de nouvelles normes de sécurité incendie.

Ancrer les nouvelles approches d'accompagnement des ainés :

- Poursuivre les projets Tubbe, Montessori, etc. déjà initiés dans plusieurs établissements,
- Participer aux trajets d'accompagnement proposés via Iriscare/It takes a village,
- Réajuster les projets de vie des établissements sur base participative en impliquant les habitants, le personnel, les familles et les partenaires,

- Développer et/ou pérenniser les projets visant l'autonomie, la qualité de vie et le bien-être des habitants (ex: projet « temps pour l'habitant » à la Maison Heysel, repas avec l'habitant aux Eglantines, etc.).

Maintenir les services aux habitants, les animations et les partenariats :

- Poursuivre les nombreuses collaborations et partenariats avec des écoles, des bénévoles, les maisons de quartier, des théâtres, des centres culturels, des associations, etc. (ex : Centre d'art en collaboration avec le Théâtre National à la Résidence Ste-Gertrude, collaborations musicales des Ursulines avec la Chapelle musicale Reine Elisabeth, le Conservatoire de Bruxelles, etc.),
- Poursuivre les programmes d'animations, les activités thérapeutiques et/ou ludiques organisés en interne et/ou en externe (ex : atelier cuisine, bricolage, chiens visiteurs, rencontres intergénérationnelles, jeux de société, sorties shopping, promenades, visites au musée, etc.).

Offrir un accompagnement et des soins de qualité pour un public diversifié :

- Maintenir les spécificités des établissements en terme de profil de public hébergé (sans exclusive), et renforcer l'expertise en lien (cf. public précarisé des Marolles à la Résidence Ste-Gertrude, habitants en situation de coma à la Maison Heysel, personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou apparentée (MAMA) à la Maison Vesale),
- Mettre en œuvre les différentes politiques transversales : prévention et maîtrise des infections liées aux soins, soins de fin de vie, soins bucco-dentaires, etc.
- Développer les collaborations professionnelles et des projets spécifiques axés soins (dentisterie, psychiatrie, ORL, services de 2ème ligne, etc.).

En matière de ressources humaines :

- Travailler à l'attractivité et à la fidélisation du personnel,
- Exploiter les résultats du baromètre relatif aux vécus et préoccupations du personnel et mettre en place des plans d'action spécifiques,
- Mettre en œuvre les plans de formation réalisés par chaque établissement,
- Participer activement à la politique institutionnelle de gestion de l'absentéisme.

Réaliser les travaux et les acquisitions d'investissement nécessaires au bon fonctionnement des maisons :

- Remplacer le système d'appel infirmier dans deux établissements,
- Finaliser le déploiement du WiFi (obligation légale),
- Préparer les modalités de poursuite de la collaboration avec LCB au sujet du système de distribution des repas (projet à mener conjointement avec LCB).

Exploiter les différents leviers de gestion :

- Optimiser les taux d'occupation, les financements et l'encadrement en personnel,
- Elargir le réseau des partenaires (hôpitaux, maisons médicales, association, etc.) en vue de toucher et d'attirer des candidats habitants,
- Poursuivre les démarches commerciales, la politique de communication et viser à améliorer l'image du secteur.

Défendre les intérêts du secteur au niveau régional :

- Participer à la réflexion sur les perspectives d'évolution des MRS publiques bruxelloises.

II. Les établissements et services pour jeunes et enfants

Le CPAS de la Ville de Bruxelles est gestionnaire d'un service résidentiel et d'un service d'accompagnement :

- Le service résidentiel général Home Juliette Herman héberge jusqu'à 60 enfants et jeunes dans 5 groupes de vie localisés sur 4 sites différents,
- Le service d'accompagnement Intersection assure 33 prises en charge, une prise en charge pouvant concerner jusqu'à 3 enfants d'une même famille,
- Ces services sont reconnus par le Ministre de l'aide à la jeunesse de la Fédération Wallonie Bruxelles et travaillent sous mandat du Tribunal de l'aide à la jeunesse ou du Service d'aide à la jeunesse.

Ajuster l'organisation du travail et l'accompagnement au regard de l'évolution des publics hébergés :

- Adapter les pratiques afin de pouvoir faire face à des jeunes de plus en plus abimés, insécurisés, agressifs et/ou ayant des troubles de la santé mentale,
- Outiller les professionnels en vue de mieux faire face à la charge psychosociale et à la violence,
- Implémenter le nouvel outil informatique pour la gestion des dossiers et suivis,
- Poursuivre la réflexion sur le potentiel regroupement de certains groupes de vie sur un même site d'exploitation afin d'optimiser les ressources disponibles (cf. site Poinçon-Ursulines).

En matière de gestion des ressources humaines

- Travailler à l'attractivité et à la fidélisation, en vue de la stabilisation du personnel éducatif,
- Exploiter les résultats du baromètre relatif aux vécus et préoccupations du personnel et mettre en place un plan d'action spécifique, avec une attention particulière sur la charge psycho-sociale des travailleurs,
- Poursuivre les supervisions d'équipe dans chaque groupe de vie, et les formations du personnel.

III. Les établissements et services pour personnes handicapées

Activité

Le CPAS de la Ville de Bruxelles est gestionnaire de quatre centre et services pour personnes avec handicap mental, ainsi que d'une recherche action :

- Le centre de jour Delta 20 places
- Le centre de jour Médori 20 places

- Le centre d'hébergement Médori 15 places
- Le service d'habitat accompagné Beiti 20 appartements
- La Cellule Haliage

Ces centres et service sont agréés par Iriscare.

Poursuivre et pérenniser les activités des services :

- Pérenniser le financement du projet Haliage qui réalise, entre autres, l'accompagnement individualisé des personnes âgées en situation de handicap intellectuel via la mise en place d'activités entre les établissements pour ainés (MRS) et les centres et services pour personnes handicapées,
- Poursuivre l'accompagnement et le développement d'une expertise pour des publics spécifiques (ex : personnes avec double diagnostics, nécessitant un rythme plus lent, etc.).

En matière de travaux et d'infrastructure

- Organiser le déménagement du Centre de jour Delta dès finition des travaux du Pavillon IV situé sur le site Pacheco.

En matière de gestion des ressources humaines

- Exploiter les résultats du baromètre relatif aux vécus et préoccupations du personnel et mettre en place un plan d'action spécifique,
- Poursuivre les supervisions d'équipe et les formations du personnel.

IV. Le soutien à domicile des personnes fragilisées

Le CPAS de la Ville de Bruxelles est gestionnaire d'un Service d'aide aux familles (SAF) :

- Le contingent d'heures financé (à prester par les aides familiales) s'élève à 22.594h.
- Ce service est agréé par Iriscare.

Poursuivre les activités des services :

- Accompagner environ 95 usagers en routine, ce nombre pouvant varier en fonction du turnover (hébergement en MR/S, décès, déménagement, etc.).

Poursuivre les démarches de réorganisation du travail

- Implémenter le nouveau logiciel destiné à la gestion et à la planification des aides à domicile, et mettre en service une application sur smartphone pour les aides familiales,
- Poursuivre la 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,
- Poursuivre 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.

En matière de travaux et d'infrastructure

- Organiser le déménagement Service d'aide aux familles dans le même bâtiment que Service d'aide aux séniors bruxellois (SASB).

4.PATRIMOINE PRIVE

Préambule

Le Département Patrimoine Privé a été créé pour répondre aux exigences croissantes et complexes liées à la gestion de notre portefeuille immobilier privé. Structuré autour de **quatre pôles spécialisés**, il vise une gestion intégrée, performante et durable, au service des usagers, de l'institution et de la Ville.

Chaque pôle remplit une mission spécifique mais complémentaire, au service d'un objectif commun : **valoriser notre patrimoine, optimiser son usage et garantir un service de qualité aux locataires**.

Présentation des Pôles

I. Pôle Brudomo - Gestion Locative Résidentielle

Chargé de la gestion locative d'environ **2 400 biens résidentiels et commerciaux**, Brudomo veille :

- à l'attribution des logements selon les règles en vigueur,
- à la satisfaction des locataires par une gestion de proximité renforcée,
- à la réduction du **taux de vacance** pour les logements disponibles,
- à l'**efficacité des processus locatifs**.

II. Pôle OPIM – Gestion Foncière et Opérations Immobilières

Avec un portefeuille foncier de **près de 2 000 hectares**, OPIM pilote :

- les **transactions foncières** (achats, ventes, baux à ferme, occupations précaires),
- la gestion des droits d'usage (chasse, pêche, antennes),
- le **suivi des procédures urbanistiques** selon la législation régionale,
- les projets d'**aménagements valorisants** (voirie, permis, etc.).

III. Pôle GMT – Gestion Maintenance Technique

Ce pôle assure la **maintenance préventive et curative** des biens en location. Il garantit :

- la **qualité technique** et la **durabilité** du parc immobilier,

- une réactivité élevée pour **prévenir ou corriger les troubles d'usage**,
- la remise en état locative hors grands projets de rénovation.

IV. Pôle TP – Travaux Planifiés

Responsable des projets de **rénovation lourde et de construction**, ce pôle pilote :

- les études préalables,
- la conduite des travaux dans le respect des **délais, budgets et standards de qualité**,
- l'optimisation continue du patrimoine à travers une planification stratégique.

Objectifs Stratégiques 2025

Notre ambition pour 2025 est de **renforcer la performance** et la cohérence de l'ensemble de nos pôles tout en centrant nos actions sur les **besoins des locataires** et la **valorisation durable de notre patrimoine**.

Priorités transversales :

- **Confort** : logements adaptés, bien équipés, techniquement performants.
- **Sécurité** : conformité aux normes, entretien rigoureux des installations.
- **Efficacité** : réduction du vide locatif, rendement locatif optimisé.
- **Maîtrise des coûts** : rentabilité des opérations et équilibre budgétaire.
- **Vocation sociale** : accès équitable au logement selon les revenus (logement subsidié à 43 %).

Axes d'action majeurs pour 2025

1. **Modernisation des outils de gestion immobilière**

En partenariat avec la Ville de Bruxelles (RFO), nous déploierons un **nouveau programme intégré de gestion immobilière**, remplaçant les systèmes actuels (IW, WF). Objectifs :

- meilleure consolidation des données locatives et techniques,
- gain d'efficacité opérationnelle,
- **transparence accrue** dans la gestion.

2. **Renforcement de la relation locataire**

Nous visons une **amélioration tangible de la satisfaction** des locataires par :

- un service de qualité,

- une communication proactive et transparente,
- un **rôle revalorisé pour les concierges**, en première ligne de la proximité.

3. Suivi renforcé et planification préventive des immeubles

Le pôle GMT déploiera des **"Cartes d'Identité Immeuble - Monitoring"**, véritable outil de pilotage :

- suivi technique proactif,
- anticipation des besoins d'entretien,
- allocation optimale des ressources,
- soutien à la planification budgétaire et aux choix d'investissement.

4. Lancement des premières opérations du programme d'Upgrades Énergétiques et recherche de financement du projet.

Objectif : atteindre une **performance énergétique moyenne de classe C** sur le parc résidentiel. Cela impliquera :

- des rénovations étalées sur plusieurs années, (2033 disparition des classes F et G, 2045 disparition des classes D et E),
- des réductions de charges pour les locataires,
- un **impact environnemental maîtrisé**.

Nous poursuivrons parallèlement une **analyse des coûts/valeurs** des immeubles afin de guider d'éventuelles décisions de **vente ou de maintien dans le patrimoine**, dans le respect du Code du logement.

Cette analyse s'étendra pour des actifs localisés en dehors de la Région Bruxelloise à une analyse d'opportunité de maintien ou de réalisation.

5. Suivi analytique par immeuble

Mise en place d'un système de **suivi des dépenses et recettes** à l'échelle de chaque immeuble pour améliorer la **traçabilité, la gestion et la prise de décision stratégique**.

6. Étude de vente à des locataires en place

En collaboration avec la Ville (RFO), une **réflexion stratégique est en cours** sur la faisabilité de la vente de certains logements, neufs ou existants, à des locataires occupants. Cela vise à favoriser l'accès à la propriété tout en renouvelant les ressources du patrimoine.

5.ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE

Depuis 2022, les différents projets d'économie sociale sont regroupés au sein d'un **D**épartement **E**conomie **S**ociale et **D**urable (DESD) 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 Département rassemble 20 projets d'économie sociale et circulaire, ayant pour but principal de favoriser l'insertion socioprofessionnelle durable 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.

Il s'agit d'offrir un tremplin vers le marché régulier de l'emploi aux bénéficiaires qui souhaitent pleinement s'engager dans cette démarche.

L'année 2024 a été marquée par la mise en place des pôles « Développement Durable » et « Bâtiments et Services » supervisés par deux nouveaux responsables.
Le pôle « Développement Durable » regroupe les activités d'Up-Cycling (Projets CYCLUP), l'Agriculture Urbaine (Ecoflore, Greenup) et l'Alimentation (Dream, Resto du cœur, Colis du cœur).
Le pôle « Bâtiments et Services » rassemble quant à lui les activités liées à l'Entretien (Relocto, Relocto-MaBru, Lavage de vitres), la Surveillance, le Déménagement (Proxymove) et la Gestion de la flotte de véhicules.

Notre ambition pour 2025 est de pérenniser nos activités en analysant les structures de coûts et les potentiels revenus, de renforcer la communication interne/externe autour de nos projets, de réfléchir aux débouchés qu'offrent ceux-ci (métiers en pénurie…) et à la valorisation/au suivi d'un parcours d'émancipation réussi qui pourrait mener au développement de certains projets spécifiques. L'idée est d'avoir une approche plus consciente sur l'impact des activités, leur efficacité, les résultats spécifiques et ainsi de pouvoir justifier l'impact réel de chaque euro investi. Pour y parvenir, un outil de gestion (ERP) pour l'ensemble des projets sera absolument nécessaire.
Par ailleurs, un travail conséquent sera également mené dans toute la structure afin de lutter activement contre l'absentéisme.

I. Pôle Développement durable

A. Up-Cycling - Projet Cyclup

Nous poursuivons la pérennisation de notre projet d'économie circulaire CYCLUP, qui comprend:

- 6 magasins : Mercerie, Kids (inauguration en mai 2025), Friperie, Atelier-Boutique, Sport (2025) et intérieur (2024),
- une équipe collecte,

- un centre de tri textile,
- un atelier de menuiserie,
- un atelier de couture.

En 2025, nous n'avons pas prévu d'ouvrir de nouvel espace commercial. Néanmoins, nous maintenons le développement de la collecte, de la valorisation et du tri. Ces activités centralisent la récolte et le tri de dons pour toutes les filières de CYCLUP et nous permettent de renforcer notre capacité de collecte et de traitement des dons. Nous restons malgré tout toujours à l'écoute des opportunités offertes par les occupations précaires (ou non) disponibles au sein du patrimoine privé.

L'équipe compte actuellement 1 coordinatrice, 1 chargée de projet, 9 formateurs et le budget 2025 prévoit 27 postes en emploi d'insertion. Chaque année, nous cherchons à créer davantage de postes en article 60 dans une logique claire de retour à l'emploi.

Afin de répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques de son projet, Cyclup engage en 2025 une série de démarches concrètes autour de 8 axes stratégiques. Ces actions visent à renforcer son impact et à pérenniser ses activités.

- **Viabilité économique** : +17 % CA, rationalisation des coûts, relance potentielle de la bébéthèque (2026), développement d'un custom bar et d'ateliers de customisation, développement de la mercerie et de la boutique.
- **Upcycling** : mise en place d'indicateurs de production, évolution des ateliers de couture et de menuiserie.
- **Insertion** : renforcement des parcours vers l'emploi, lutte contre l'absentéisme.
- **Capacité de remise en circulation** : nouveau centre de tri, équipe collecte dédiée, meilleure communication et visibilité.
- **Réduction des déchets** : limiter à 20 % les déchets textiles, améliorer la gestion des autres flux.
- **Accessibilité** : tarifs solidaires, partenariat avec maisons de repos . En 2026, CYCLUP espère pouvoir relancer les ventes de vêtements en maison de repos de façon plus régulière. Actuellement, une boutique Cyclup est déjà présente aux Ursulines.
- **Financement** : recherche active de subsides et suivi des demandes en cours.
- **Digitalisation** : finalisation de l'ERP, clarification stratégique, structuration interne.

En parallèle, Cyclup faisant partie de l'Asbl Job Office, nous travaillons activement à l'optimisation des activités et à la clarification des processus internes. Il est primordial à ce stade de définir des indicateurs sociaux, environnementaux et économiques clairs et lisibles pour suivre l'impact réel des dispositifs. Cela permettra ainsi d'évaluer systématiquement chaque projet et de se positionner dans une démarche d'amélioration continue.

B. Agriculture Urbaine

1. 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 est constituée de 5 formateurs, 1 ouvrier et 17 agents en emploi d'insertion.

Ecoflore est divisée en 3 équipes :

- Équipe Bruyn qui s'occupe de l'entretien du parc Bruyn et des espaces verts de la résidence. L'équipe poursuivra son activité sur le site du parc Bruyn Nord/Ouest. La superficie du parc est estimée à 65.600 m2. L'équipe en charge de la gestion et entretien est composée de 4 travailleurs en emploi d'insertion et d'un formateur.
- Équipe Brugmann qui s'occupe de l'entretien du site du CHU Brugmann, Paul Brien et de l'Huderf.
- Équipe polyvalente qui s'occupe de l'entretien et du jardinage d'un ensemble de jardins des propriétés du CPAS de la Ville de Bruxelles, de nos Maisons de repos (les Eglantines, les Ursulines, la Maison Heysel, la Maison Vésale et la Résidence Sainte-Gertrude), du Service d'habitat accompagné Beiti, du CHU Saint-Pierre ainsi que de la réalisation de prestations ponctuelles et à la demande du CPAS de la Ville de Bruxelles ou de clients externes.

En parallèle, ils s'occupent également de la construction de terrasses, poulaillers, … à la demande et de la mise à disposition de plantes pour les différents services du CPAS.

En 2025, nous ferons le point sur la clientèle existante (Patrimoine Public, Patrimoine Privé, CHU Brugmann, DESM et Clients Externes) et essayerons de développer la clientèle externe comme ce fut déjà le cas avec l'HUDERF et les jardins suspendus en 2024.

Nous avons également été contactés pour un marché public concernant la gestion logistique d'un compost. Cela semble cohérent avec notre volonté actuelle d'étendre la réflexion sur les activités d'Ecoflore (maraîchage urbain, compostage, ... Une phase d'analyse devrait être initiée en 2025 et nous espérons que cela puisse mener à un développement d'activités en 2026.

2. Projet GREENUP

En 2023, le projet GREENUP a été lancé, 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 est composée de 2 formateurs et de 2 personnes en emploi d'insertion.

En 2025, il a été décidé d'arrêter ce projet car les coûts de fonctionnement et les investissements nécessaires étaient fortement élevés par rapport à l'impact social et environnemental du projet. Nous envisageons l'intégration de cette activité à plus petite échelle dans le projet Ecoflore.

C. Alimentation

1. Dream

DREAM collecte les fruits et légumes invendus de Mabru, le marché matinal de Bruxelles, pour les redistribuer aux associations d'aide alimentaire en Région de Bruxelles-Capitale. D'autres partenaires soutiennent également DREAM en offrant des dons alimentaires : les criées d'Hoogstraten (Belorta) et de Malines, Carrefour, Goumanisto, Viangro, la Fédération des restos du cœur, Colruyt/Comarché, des partenaires ponctuels du réseau LOCO (Quorn…), etc ou en les vendant à prix avantageux : T'sas, De Wolf, Ferme du peuplier, etc.
L'objectif est de lutter contre le gaspillage alimentaire et soutenir les personnes en précarité en leur fournissant des produits frais.
Le projet emploie des personnes en insertion socioprofessionnelle et les forme à la logistique alimentaire, au tri et au conditionnement des denrées, ainsi qu'à l'utilisation des équipements de stockage et de transport, notamment les chambres froides et les véhicules réfrigérés. Cette formation inclut aussi des notions de sécurité alimentaire et de gestion des déchets.
DREAM dispose d'un espace de stockage à Mabru, de trois chambres froides et de plusieurs véhicules pour assurer la distribution.

La mission principale du projet DREAM est de professionnaliser la logistique de l'aide alimentaire.
En parallèle, DREAM s'occupe de la gestion administrative et logistique du FSE+ (anciennement FEAD) pour 10 organisations bruxelloises. Le FSE+ met à disposition gratuitement des denrées alimentaires et de l'aide matérielle aux associations. Dans la pratique, le terme « FEAD » continue d'être utilisé de manière informelle pour désigner la composante « aide alimentaire » du FSE+, par habitude ou clarté pour les acteurs de terrain (associations, banques alimentaires, etc). Au sein de DREAM, nous continuons à utiliser le terme FEAD pour décrire l'ensemble des activités internes liées au FSE+. DREAM facilite l'accès à ces denrées pour certaines associations et met à disposition un entrepôt permettant de stocker les centaines de palettes destinées aux associations, des camions pour le transport des palettes ainsi qu'une plateforme informatique répondant aux normes du FEAD pour la comptabilité des denrées alimentaires et d'hygiène, les livraisons, les commandes, etc (la Bourse aux Dons).

Bien que le FEAD dépasse la mission initiale de DREAM et que les coûts émanant de l'organisation sont non-négligeables, nous faisons aujourd'hui le maximum pour maintenir le FEAD dans les meilleures conditions car aucun autre acteur n'est en mesure de remplacer DREAM aujourd'hui et les denrées du FSE+ restent une aide essentielle pour les associations d'aide alimentaire sur le territoire bruxellois.

En 2025, le responsable du projet, avec le soutien des équipes, se concentre sur les axes d'optimisation suivants :

- Optimisation de la logistique et réduction des stocks gérés.
- Livraison directe aux associations lorsque possible.
- Maintien du stockage uniquement pour les petites structures.
- Investissement dans un outil informatique performant pour limiter le besoin en personnel et améliorer l'efficacité.
- Réduction progressive des coûts salariaux tout en maintenant un impact social significatif.
- Mise en place d'un nouveau système payant (15€/trajet) pour gérer le transport de palettes pour d'autres associations.

Nous espérons que ces optimisations permettront de consolider le projet DREAM et ainsi de nous permettre de maintenir les ambitions d'aide alimentaire :

- +/- 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 FSE+), 10 associations livrées.
- Participation active aux instances du réseau alimentaire bruxellois et au Réseau LOCO.

2. 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'objectif principal est d'intégrer l'Asbl progressivement au DESD, de réfléchir à une solution pour la gestion journalière de l'Asbl et de créer plus de transparence par rapport aux activités.

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

2.1 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.

L'objectif pour 2025 est de pouvoir maintenir ces activités et de remettre en état le bâtiment qui a subi de gros dégâts.

2.2 Les colis du cœur

L'équipe est composée d'un responsable sur site, de deux 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

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

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

II. Pôle Bâtiments & Services

A. Relocto

Relocto offre un service de nettoyage intérieur de bâtiments du CPAS de la Ville de Bruxelles ainsi que pour d'autres clients externes au CPAS. Le projet emploie 75 travailleurs en insertion socioprofessionnelle et les forme aux pratiques d'entretien, avec un accompagnement spécifique sur la sécurité, les produits utilisés et le matériel nécessaire. Ces agents sont encadrés par 8 formateurs et un coordinateur.

La diversité des chantiers de nettoyage (plus de 180) permet aux agents de vivre des expériences professionnelles variées. Le projet Relocto utilise des produits respectueux de l'environnement et améliore dans la mesure du possible le tri des déchets.

Ambitions 2025

Le projet Relocto est relativement complexe de par la diversité des chantiers et une certaine pénibilité du travail pour un public fragilisé. Il est donc essentiel d'assurer un suivi rapproché des prestations (qualité, efficacité), de renforcer les mesures d'accompagnement (métier) et d'améliorer encore les conditions de travail des agents ; le tout pour favoriser une forme d'épanouissement des travailleurs et une intégration durable par la suite sur le marché régulier du travail.
Pour ce faire, les points suivants constituent les éléments clés de notre ambition cette année :

- Suivre au plus près les prestations réalisées sur l'ensemble des chantiers Relocto en généralisant les documents/outils de redevabilité (feuilles de prestations pour les agents, feuilles de passage pour les formateurs, liste des tâches par chantier…), afin d'en tirer des indicateurs et d'en analyser les performances (fréquences, qualité, efficacité),
- Finaliser les conventions avec les différents clients internes et externes (heures par chantier, coûts, cahiers de charges, responsabilités respectives) en vue de consolider les relations contractuelles et collaborations clients/prestataire,
- Garantir une veille des conditions de travail des agents (espace pause, respect propreté, local sécurisé de stockage…), afin, si besoin, de solliciter des mesures correctrices auprès des clients,
- Continuer à renforcer les compétences des formateurs Relocto, notamment concernant la gestion des comportements et l'accompagnement des agents. Renforcer l'esprit d'équipe et entretenir la motivation des formateurs, qui sont en première ligne et jouent au quotidien un rôle clé pour l'épanouissement des agents en insertion (réunions régulières, visites de terrain, formations diverses, accompagnement par le coordinateur…),
- Développer une collaboration plus étroite avec les équipes du DFE afin d'améliorer les rôles et complémentarités pour le suivi et l'encadrement des agents et mieux gérer les situations complexes (agents dysfonctionnant). Renforcer notamment la présence des Job coach sur le terrain. Améliorer la cohérence des interventions dans le parcours de réintégration des agents en insertion,
- Revoir certains aspects de la formation initiale pour les travailleurs Relocto, en vue notamment de mieux préciser les spécificités du projet, les règles de fonctionnement, les processus d'accompagnement et de redevabilité, les mesures de recadrage et risques lors de dysfonctionnement, …
- Travailler sur les pistes d'optimisation du projet afin d'atteindre l'équilibre financier. Cela passe par exemple par un renforcement des mesures afin de lutter contre l'absentéisme, par une révision du coût horaire (interne & externe) et une répartition plus juste des ressources mais aussi par le renforcement de la performance (efficience) des services rendus,

- Favoriser les collaborations avec certains acteurs externes, associations et secteurs privés afin d'analyser ('*benchmarking*') et échanger sur les pratiques en vue potentiellement d'améliorer et rationnaliser nos processus.

B. Relocto-Mabru

Relocto-Mabru se concentre sur le nettoyage au quotidien du site du marché matinal de Bruxelles (14ha).
Le projet emploie 10 travailleurs en insertion socioprofessionnelle et les forme aux pratiques d'entretien « industriel », avec un accompagnement spécifique sur la sécurité, les produits utilisés et le matériel nécessaire. Ces agents sont encadrés par 3 formateurs et 1 coordinateur.
Tout comme Relocto, le projet utilise des produits respectueux de l'environnement et améliore dans la mesure du possible le tri des déchets.

Ambitions 2025

Le projet a gagné le nouvel appel d'offres en 2024 et a donc pu continuer sans encombre le service de nettoyage du site industriel Mabru (contrat de 5 ans). Le projet est bien maîtrisé et les services rendus sont appréciés par les gestionnaires du site industriel. Il s'agit donc avant tout de maintenir cette dynamique positive en 2025 et d'assurer un encadrement métier adéquat des agents en insertion, en vue d'une valorisation optimale au sein du marché de l'emploi.

- Maintenir un suivi des prestations de l'équipe en place et entretenir les contacts adéquats avec le client afin de nous assurer de la qualité des services rendus et des comportements des agents,
- Mettre en place la meilleure solution RH possible pour le remplacement du chauffeur de la balayeuse permis C, pendant ses vacances annuelles (ou absences),
- Renforcer les collaborations et complémentarités avec les Job coach pour l'accompagnement social,
- Identifier potentiellement un site industriel supplémentaire afin d'éventuellement élargir l'ampleur du projet en matière de nettoyage industriel (analyse de faisabilité).
-

C. Lavage de vitres

Le projet Lavage de vitres offre un service d'entretien des vitres et châssis des bâtiments administratifs et des maisons de repos du CPAS de la Ville de Bruxelles (trois passages par an).
Le projet emploie 4 personnes en insertion socioprofessionnelle et les forme aux techniques de lavage de vitres, avec un accompagnement spécifique sur la sécurité (travail en hauteur) et le bon usage des outils et produits de nettoyage.
La diversité des chantiers de lavage de vitres (167 chantiers en 2024) permet aux agents de développer des compétences variées.

Ambitions 2025

Le projet offre un service reconnu et apprécié en interne au CPAS (90% des chantiers). Le formateur accompagne et travaille au quotidien avec les agents sur le terrain. Le projet connait une certaine routine. En 2025, il s'agit avant tout de :

- Maintenir le rythme et la qualité des prestations,
- Améliorer voire simplifier le suivi administratif et financier des prestations et garantir la rentabilité du projet,
- Etablir des conventions cadre en vue de pérenniser les services en interne,
- Analyser les potentialités d'évolution du projet vers de nouveaux clients (surtout externe) et/ou services (ex. nettoyage panneaux solaires) pour développement dès 2026.

D. Proxymove

Proxymove offre un service de déménagement pour particuliers, associations et services publiques. Un tarif social est appliqué pour les personnes à faibles revenus.
Le projet emploie 8 travailleurs en insertion socioprofessionnelle et les forme aux techniques de déménagement, avec un accompagnement spécifique sur la sécurité, le matériel et les bonnes pratiques de manutention. Le projet dispose des équipements nécessaires pour offrir un service de qualité et garantir une sécurité optimale.
La diversité des chantiers de déménagement (plus de 430 déménagements en 2024) permet aux agents de développer des compétences variées.

Ambitions 2025

Le projet rencontre un succès indéniable et répond clairement à de nombreux besoins en interne et externe. Les 2 formateurs accompagnent au quotidien l'ensemble des agents ISP en travaillant avec eux. En 2025, il s'agit avant tout de :

- Maintenir la dynamique et la cadence de travail tout en préservant les travailleurs car ce métier est physiquement très exigeant,
- Améliorer voire simplifier le suivi administratif et financier des prestations et garantir la rentabilité du projet,
- Affiner et formaliser les collaborations avec les projets HIT18-25, les logements de Transit du Patrimoine Public et Cyclup, afin d'inclure ces services récurrents, au sein des plannings chargés des autres types de déménagement,
- Analyser les potentialités d'évolution du projet vers de nouveaux clients et/ou services.

E. Surveillance

Le projet Surveillance comporte deux volets distincts. Le premier concerne la surveillance du bâtiment situé à la rue Royale 139-141 pour le compte notamment des habitants des logements du projet HIT 18-25. Le deuxième volet concerne la gestion de l'accueil et la surveillance des salles d'études pendant les périodes de blocus.

Le projet emploie maximum 34 personnes en insertion socioprofessionnelle dont 14 pour la surveillance 24h/24h et 20 pour les salles d'étude (4 salles d'étude 3 fois par an). 2 formateurs assurent le suivi et l'encadrement des travailleurs en insertion.

Dans un souci de cohérence, il a été décidé d'un commun accord de transférer progressivement ces activités au sein du Département de l'Action Sociale. Sous la forme actuelle, ce projet n'est en effet pas un projet d'économie sociale. Il génère des coûts élevés et n'offre que très peu de perspectives réalistes pour les personnes en insertion.

A partir de septembre 2025, des solutions techniques seront mises en œuvre pour permettre le report des alarmes dans le bâtiment de la rue Royale vers le projet HIT 18-25. Il ne sera donc plus nécessaire d'assurer une permanence au rez-de-chaussée ainsi que des rondes dans le bâtiment. 5 agents en insertion seront transférés au Département de l'Action Sociale et assureront une présence et la surveillance pour le seul projet HIT 18-25.
Le transfert du volet accueil et surveillance des salles d'étude est prévu quant à lui pour janvier 2026.

Ambitions 2025

- Garantir la poursuite du projet et l'encadrement des agents de manière optimale, en attendant la passation de celui-ci au DAS,
- Assurer une transition du projet conformément aux engagements des parties (SIPP, DAS, DESD).

F. Gestion de la Flotte de véhicules

Le projet de gestion de la Flotte vise à améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité du fonctionnement du parc de véhicules du CPAS (74). Il s'agit donc d'améliorer le suivi de l'utilisation des véhicules pour une rationalisation des usages, de contrôler les coûts d'exploitation à travers une gestion optimale des entretiens et réparations, de gérer l'empreinte écologique par des comportements de conduite adaptés et l'encouragement aux alternatives à la voiture, de prévoir les modalités de renouvellement des véhicules de la flotte selon les besoins.
Le projet emploie un mécanicien gestionnaire de la flotte (*fleet manager*) ainsi qu'un employé assistant du gestionnaire de flotte.

Ambitions 2025

La flotte du CPAS est vieillissante et la dépendance aux véhicules de service est importante. Les déplacements sont généralement de petite distance et la plupart des véhicules parcourent au total assez peu de kilomètres par an. Les coûts d'entretien sont plutôt élevés. Il y a lieu donc d'identifier et favoriser les alternatives de rationalisation et de responsabilisation des acteurs.

Pour ce faire, les points suivants constituent les éléments clés de notre ambition cette année :

- Continuer à assurer de manière efficace, pour l'ensemble des véhicules de service du CPAS, les petites réparations en interne ainsi que le suivi rapproché des entretiens et réparations en externe,
- Continuer à garantir également tout le suivi administratif des véhicules, en favorisant la digitalisation de ce suivi,
- Mettre en place un système de véhicules partagés pour une partie de la flotte (pôle commun) et en analyser les résultats et potentialités,
- Continuer à développer les outils de suivi - état et interventions - (fiches véhicules) et prendre en charge de manière efficace et cohérente la refacturation des coûts en interne,
- Renforcer la communication envers les différents intervenants (responsables de service, référents, chauffeurs) pour favoriser la responsabilisation des acteurs ainsi que les comportements des chauffeurs et la compréhension des enjeux,
- Maintenir l'usage de l'outil de suivi des déplacements des véhicules (GPS) en renouvelant l'appel d'offres. Améliorer l'exploitation des données générées par l'outil et la diffusion des analyses que l'on peut en déduire,
- Identifier et déployer les opportunités de réduction des coûts d'exploitation (réduction du nombre de véhicules, renouvellement des véhicules coûteux, amélioration des conditions d'usage…),
- Planifier le renouvellement/remplacement de la flotte (à partir de 2026), en fonction de critères objectifs. Proposer les modalités d'achat et d'entretien des nouveaux véhicules en fonction des spécificités du CPAS, mais aussi des perspectives en matière de la gestion de la flotte,
- Renforcer, si possible, l'intégration des initiatives de ce projet dans le cadre plus large du plan mobilité du CPAS mis en œuvre par la cellule plan climat,
- Analyser et renforcer les opportunités de mutualisation et collaboration avec la Ville de Bruxelles.

III. 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, outre ses objectifs économiques et sociaux, 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 des résidents ;

- 2012 : rénovation du magasin de stockage des articles neufs et acquisition d'un logiciel de gestion ;
- 2012 : marque un virage important qu'a dû prendre l'usine du linge, l'apparition de la TVA pour ses clients extérieurs (hors unité TVA) ;
- 2017-2019 : accord sur un plan de remplacement des machines de plusieurs secteurs et de modernisation de divers équipements ;
- 2022-2025 : après la pandémie « Covid-19 », réalisation et exécution du plan d'amélioration. Les différentes modernisations permettent à l'usine un accroissement de ses capacités et de ses activités de services.

A. D'un point de vue commercial

Au cours des années 2023 et 2024, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,04% et de 9,14 %. Cela est, en majorité, dû à l'indexation des prix mais également au gain de nouveaux marchés : CPAS d'Auderghem, CPAS de Saint-Josse, CPAS et commune d'Auderghem.

Le plan d'investissement est en cours de finalisation. Ainsi, en 2023, la commande de 3 projets a été passée, la réalisation de ceux-ci a été concrétisée fin 2024 :

- l'automatisation des trains de calandres ;
- l'ajout d'un 6ième poste d'accrochage des vêtements (de travail et autres vêtements passant en tunnel de finition) ;
- l'extension du système de transport aérien en zone propre pour les essuies éponge, couvertures, couvre-lits,… ;

Ces investissements participeront – comme les précédents réalisés fin 2022/début 2023 – à améliorer la productivité. Afin d'amortir ces investissements, la recherche de nouveaux clients reste une priorité.

Evolution du chiffre d'affaires des 5 dernières années :

Clients Int-Ext	*Cluster*	*CUMUL REEL 2024*	*CUMUL REEL 2023*	*CUMUL REEL 2022*	*CUMUL REEL 2021*	*CUMUL REEL 2020*
		9,14%	*9,04%*	*9,76%*	*-3,01%*	*1,39%*
	TOTAUX :	**9 424 363**	**8 635 014**	**7 918 915**	**7 214 450**	**7 438 001**
Externe	10 – IRIS	**5 278 413**	**4 889 100**	**4 785 229**	**4 532 988**	**4 415 832**
Interne	21 - CPAS B - HOP+HOME	**854 463**	**792 888**	**704 085**	**650 308**	**666 968**
Interne	30 - CPAS B – DIVERS	**21 572**	**19 661**	**18 785**	**15 239**	**20 691**
Externe	41 - Ville BXL + LCB	**259 858**	**251 760**	**210 574**	**170 763**	**163 912**
Externe	40 – Extérieur	**3 010 057**	**2 681 604**	**2 200 242**	**1 845 152**	**2 170 598**
	Part du revenu					
Externe	10 – IRIS	*56,0%*	*56,6%*	*60,4%*	*62,8%*	*59,4%*
Interne	21 - CPAS B - HOP+HOME	*9,1%*	*9,2%*	*8,9%*	*9,0%*	*9,0%*
Interne	30 - CPAS B – DIVERS	*0,2%*	*0,2%*	*0,2%*	*0,2%*	*0,3%*
Externe	41 - Ville BXL + LCB	*2,8%*	*2,9%*	*2,7%*	*2,4%*	*2,2%*
Externe	40 – Extérieur	*31,9%*	*31,1%*	*27,8%*	*25,6%*	*29,2%*

Notons que la part des hôpitaux a diminué en 2023 et 2024, ceci en raison de nouveaux marchés publics gagnés et du fait que les maisons de repos ont retrouvé des taux d'occupation plus élevés qu'en période Covid et post-Covid.

B. 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 des 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 dernières années est 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 2020 – 2024 :

		LAVAGE Total KG	CALANDRAGE Total	FINITION (hors tables) Steam	FINITION (hors tables) Autres	RESIDENTS Total
		KG	Nb de pièces	Nb de pièces	Nb de pièces	KG
Moyenne mensuelle 2024		**325 284**	**303 626**	**166 715**	**347 464**	**32 908**
	Par jour =>	15 025	14 024	7 701	16 049	1 520
	Par sem =>	75 123	70 122	38 502	80 246	7 600
Moyenne mensuelle 2023		**324 229**	**305 604**	**170 477**	**349 141**	**30 314**
	Par jour =>	14 976	14 115	7 874	16 127	1 400
	Par sem =>	**74 880**	**70 575**	**39 370**	**80 635**	**7 001**
Moyenne mensuelle 2022		**317 606**	**298 040**	**166 751**	**329 035**	**30 210**
	Par jour =>	14 670	13 766	7 702	15 198	1 395
	Par sem =>	**73 350**	**68 830**	**38 510**	**75 990**	**6 795**
Moyenne mensuelle 2021		**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		**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**

Notons la légère hausse des volumes traités en 2023 et 2024 par rapport à 2022, elle est le résultat de marchés publics remportés.

En 2024, le secteur du linge des résidents se distingue particulièrement avec une augmentation de +8,6% par rapport à 2023. Si on compare 2024 à 2021, année compliquée post-Covid, l'augmentation atteint + 39,93%.

C. 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 et des demandes » 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 2 axes d’améliorations : augmenter le taux de service produits (soit le nombre de produits livrés par rapport au nombre de produits commandés par les clients) et une meilleure utilisation des camions et camionnettes afin d’éviter les rotations inutiles.

Lors du staff hebdomadaire, le taux de livraison est analysé de manière systématique afin de déterminer les actions à entreprendre : commandes de linge neuf, sorties du stock, adaptation des plages de fonctionnement des machines, contact avec les clients et visite des stocks locaux afin de s’assurer que le linge tourne effectivement,…

D. D’un point de vue informatique

Nous avons lancé un cahier des charges pour l’acquisition d’un logiciel afin d’obtenir les garanties sur les développements nécessaires pour assurer la mise en place de l’implémentation du système de contrôle des puces UHF. Le marché a été attribué à la firme ABS au mois de juin 2024, le nouveau logiciel devrait être opérationnel avant fin 2025.

E. 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 55 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 2025, des systèmes de traitement/récupération des eaux usées & de récupération de la chaleur fatale produite sont budgétés ; des études étant en cours depuis 2024.

En bref, nous cherchons et continuerons à chercher systématiquement à diminuer notre impact sur l'environnement tout en maintenant un niveau de productivité élevé.

IV. LA REGIE D'INSERTION

La Régie d'Insertion a pour mission d'assurer la maintenance, la réparation et l'exécution de travaux au sein de l'ensemble du patrimoine immobilier du CPAS de la Ville de Bruxelles, qu'il relève du secteur public ou privé. Son champ d'action couvre une vaste étendue de services, allant du maintien en bon état de ces infrastructures à la garantie d'interventions rapides et efficaces. Elle s'engage également activement dans l'amélioration continue de ce patrimoine, afin de répondre de manière optimale aux besoins évolutifs de la communauté bruxelloise.

Depuis le 1er septembre 2023, la Régie a franchi une étape significative dans son développement en accueillant deux nouveaux collaborateurs clés : le responsable de la Régie et une gestionnaire administrative. Cette intégration a permis de consolider l'encadrement et le support administratif des opérations.

Actuellement, la Régie s'appuie sur l'expertise de ses 3 gestionnaires, répartis entre les équipes chantiers (2) et celle spécialisée dans les interventions rapides (1), ainsi que sur l'efficacité de ses magasiniers. Le cœur opérationnel est constitué de 12 agents en insertion et de 34 techniciens qualifiés, dont les rangs devraient être renforcés cette année. Cette expansion stratégique comprend l'arrivée d'un nouveau coordinateur de chantier, dont le rôle sera crucial pour optimiser la planification et la supervision des projets, ainsi que l'intégration de 5 techniciens dont 2 déboucheurs.
Cet accroissement des ressources humaines répond directement à une demande croissante pour certains de nos services et vise à réduire significativement les délais d'exécution des projets.

En 2025, la Régie s'engage dans une réorganisation significative de sa logistique et de la répartition de ses équipes afin d'accroître son efficacité opérationnelle et sa réactivité géographique. Cette démarche se concrétise à court terme par le transfert du magasin Centre (rue Haute 279 à 1000 Bruxelles) vers le magasin Nord (boulevard Bockstael 88 à 1020 Bruxelles), un site offrant une superficie adaptée et des conditions optimales pour le fonctionnement de notre entrepôt principal.
À moyen terme, cette stratégie prévoit également l'implantation de notre atelier de menuiserie (actuellement situé sur le site de Brugmann) à Bockstael, centralisant ainsi davantage nos activités sur un seul site. L'étude sera réalisée par le Patrimoine Public et est prévue courant 2025.

Bien que le magasin Nord devienne notre pôle principal, nous maintiendrons une partie du stock au Centre. Ces espaces seront dédiés à la gestion administrative et au stockage des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de notre administration. Ils serviront également de point de transit pour entreposer temporairement les matériaux préparés au magasin Nord et destinés aux chantiers situés dans la zone Centre, facilitant ainsi la logistique des équipes concernées.

Outre l'équipe Chantier Nord déjà présente à Bockstael, nous prévoyons également d'y implanter une partie de notre équipe d'interventions rapides (EIR) et de mettre en place un équipe chantier polyvalente, prête à être mobilisée en renfort de l'EIR en cas de forte sollicitation. Nous pourrons ainsi améliorer notre réactivité face aux demandes d'intervention, aux remises en état locatif et aux divers travaux d'aménagement qui nous sont confiés dans cette zone.

Au niveau des ressources matérielles, une attention particulière devra être accordée au renouvellement de la flotte, outils indispensables pour réduire nos coûts en augmentant notre rendement.

Activités spécifiques confiées à la Régie d'insertion et objectifs pour 2025

Pour l'année 2025, la Régie d'insertion concentrera ses efforts sur les activités spécifiques suivantes, en s'appuyant sur les succès et les initiatives engagées précédemment :

- **Optimisation et Accélération de la Remise en État Locatif (REL) :** La Régie maintiendra son rôle essentiel dans la remise en état locatif d'un maximum de logements (+ de 100/an). L'accent sera mis sur la poursuite des mesures spécifiques initiées pour réduire le taux du vide locatif. Cela impliquera une collaboration étroite avec les gestionnaires du patrimoine privé et public afin d'accélérer et d'améliorer les processus administratifs.
- **Prise en Charge Directe et Qualifiée des Demandes de Maisons de Repos:** La Régie continuera à assurer une prise en charge directe des demandes émanant des maisons de repos (via le Patrimoine Public), avec l'objectif de minimiser les délais d'attente. Un service de qualité sera maintenu grâce à des agents spécialement formés pour intervenir dans cet environnement sensible, garantissant une attention particulière aux résidents et contribuant à l'amélioration des conditions de travail du personnel, une mission essentielle du CPAS.
- **Gestion Polyvalente des Demandes Interdépartementales et Projets d'Aménagement :** La Régie poursuivra la gestion des demandes diverses et variées provenant de tous les départements. Cela inclura les interventions rapides, les rénovations légères ainsi que l'accompagnement, le suivi et la réalisation de projets plus complexes. Un effort particulier sera maintenu sur les mises en conformité (installations électriques, levées de remarques SIPP en partenariat avec le Patrimoine Public, dossiers DIRL avec le Patrimoine Privé) visant à maintenir un parc immobilier conforme aux normes. La collaboration avec le service Aménagement d'Intérieur sera intensifiée pour créer des espaces agréables et adaptés aux besoins des agents, résidents et usagers.

- **Maintien d'un Service Technique Continu et Traçable :** La Régie réaffirme son engagement à offrir un service technique de qualité. Chaque demande technique sera rigoureusement enregistrée dans une base de données unique, assurant une traçabilité transparente et des retours d'informations objectifs. Cette continuité de service et cette gestion de l'information demeureront des priorités pour l'année 2025.
- **Amélioration Continue de l'Efficacité et de la Communication :** L'objectif principal pour 2025 reste l'accroissement de l'efficacité opérationnelle et l'amélioration de la communication interdépartementale. Pour y parvenir, il sera nécessaire de pouvoir disposer d'un outil de gestion efficace (ERP) afin de faciliter les échanges d'informations et le suivi des projets, renforçant ainsi la capacité de la Régie à répondre au mieux aux attentes de ses clients et usagers.

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 pour tous les services du CPAS
- des 12 antennes sociales, de l'antenne 18-25 et de la MADO Nord
- des 5 maisons de repos et de soins et des logements en résidence-services
- 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 +/- 70 logements de transit et des logements HIT
- des bâtiments de l'usine du linge
- du site Pacheco
- des bâtiments (ou parties de bâtiment) occupés par les partenaires du CPAS exerçant une mission d'intérêt collectif (notamment les 2 centres d'entreprises Be-Here et Ateliers des Tanneurs, 7 crèches, le Resto du cœur, les locaux occupés par les maisons de quartier, la salle de consommation à moindre risque, les bâtiments occupés par le SAMU et l'Asbl Transit, Espace Magh etc.).

I. Objectifs 2025 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 le 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 2025, 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 poursuivra l'analyse des nouvelles normes de prévention incendie et d'agréments 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 et les engagements complémentaires que le CPAS de Bruxelles a pris dans le cadre de son Plan Climat, le Département du Patrimoine public poursuivra les différentes missions d'analyse du patrimoine public visant à définir la stratégie pour sa rénovation durable à l'horizon 2040. Elles permettent 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 terme, 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 2025 sera également consacrée à l'implémentation du nouvel outil de gestion intégrée du patrimoine.

1. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements»

Dans le cadre de la précédente législature, un nouveau plan logements avait été lancé par la Ville et le CPAS de Bruxelles pour la création de 750 logements.

Au travers de ce plan, le CPAS s'est concentré en priorité sur ses publics cibles en vue de développer 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 a vu l'avancement de 2 projets repris dans ce plan :

- Analyse des offres, attribution du marché de travaux et lancement du chantier pour la construction d'un immeuble mixte comprenant 14 logements assimilés à du social, une crèche de 20 enfants (programmes repris et subsidiés dans le cadre du contrat de quartier marolles), 1.500 m² de bureaux pour les services du CPAS, un commerce et un parking, à l'angle de la rue haute et de l'Abricotier ;
- Établissement du CSC pour la mission complète d'études en vue de 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 ;

- Etablissement du dossier de demande de subside FEDER pour le projet de création de logements de transit rue Ernest Masoin.

L'année 2025 verra l'avancement suivant de ces 2 projets :

- la poursuite du chantier de construction de l'immeuble mixte à l'angle de la rue Haute et de l'Abricotier ;
- la relance du marché de services en vue de la construction et rénovation de 2 immeubles rue Ernest Masoin.

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

Dans le cadre de 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 2025 sera consacrée à la poursuite de 2 projets :

- la désignation d'un adjudicataire et l'entame des travaux de rénovation de l'immeuble sis rue Cogge visant la création de 4 logements de transit.
- le dépôt du permis d'urbanisme, ainsi que la clôture du dossier d'adjudication en vue du lancement de la procédure de désignation d'un adjudicataire pour les travaux de rénovation des immeubles sis rues Haute/Notre-Seigneur visant la création de 15 logements de transit.

3. Rénovation lourde de bâtiments de logements de transit

Plusieurs opérations de rénovation lourde de bâtiments abritant du logement de transit ou destinés à cet usage ont été entamées en 2024 et seront poursuivies en 2025 :

- Rue de la Porte-Rouge
- Rue de la Chanterelle
- Boulevard d'Anvers, en vue d'y accueillir la maison d'accueil pour le projet HIT
- Rue Montserrat.

4. Projets immobiliers autres

Château d'eau et centrale électrique : ce bâtiment doit être entièrement rénové/restauré et viendra compléter les surfaces du pôle d'entreprises « Be-Here ».
Une demande de classement du bâtiment a été introduite par le CPAS. La procédure de classement est en cours au niveau de la Région depuis février 2024.
L'année 2025 sera consacrée à la détermination du programme et à l'entame de la procédure de désignation de l' auteur de projet.

Site PACHECO :
En 2023, le CPAS a confié au bureau MSA une mission d'étude portant sur l'évaluation sociologique, urbanistique et environnementale du programme envisagé par le CPAS de Bruxelles dans le cadre de la réaffectation du site Pacheco.
A la suite de la remise de cette étude fin 2023, le CPAS de Bruxelles a décidé de demander au bureau d'études une mission complémentaire portant sur trois points :

- ✓ Approfondissement urbanistique des développements immobiliers neufs sur le versant Est de l'ancien Hospice ;
- ✓ Déclinaison des modèles d'opérationnalisation du projet sur base du programme élaboré ;
- ✓ Elaboration d'un processus participatif portant sur l'élaboration du programme final.

Ces études ont été clôturées en 2024 et ont permis d'une part de confirmer que la programmation intergénérationnelle envisagée pour le futur développement de Pacheco demeurait pertinente, compte tenu de l'évolution de l'offre et de la demande et des mutations urbaines dans le périmètre. Et d'autre part, d'apporter des réflexions et enrichissements quant à l'appropriation des espaces extérieurs, à la traversabilité du site et au potentiel de développement de la bande Est.

Suite à la clôture de cette mission de consultance, l'année 2025 sera consacrée à l'étude des scénarios et au choix de la procédure pour le montage de l'opération de restructuration du site.

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

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

Suite eux études menées en 2024 par le département, le renouvellement des installations d'appels infirmiers dans 4 MRS sera entamé cette année, en commençant par le site de la Maison Heysel.

Les travaux de transformation du Pavillon IV sur le site Pacheco seront menés en 2025 en vue d'accueillir le centre Delta.

Cette année 2025 sera également consacrée aux études suivantes :

- la poursuite de l'analyse des nouvelles normes de prévention incendie et d'agréments dans les maisons de repos, et la détermination des travaux qui seront nécessaires en vue de s'y conformer ;
- l'étude de programmation et de faisabilité pour le regroupement de deux unités de vie du Home Juliette Herman sur le site Poinçon, via la construction d'une maison familiale et de logements.

6. Bâtiments de l'administration générale

Deux chantiers importants entamés en 2024 seront poursuivis/achevés en 2025 :

- ✓ La construction de surfaces de bureaux à l'angle des rues Haute/Abricotier (voir ci-dessus).

- ✓ Le remplacement complet de l'installation de chauffage du bâtiment de l'administration et des commerces.

L'année 2025 sera également consacrée à la finalisation du dossier de demande de permis d'urbanisme (suite aux nombreuses demandes formulées par URBAN en 2024), et du dossier d'adjudication pour les travaux de restauration et amélioration énergétique des façades de l'administration générale rue Haute, classées par Arrêté daté de 2021.

7. Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS

L'année 2025 sera consacrée à :

- ✓ La poursuite de la phase 2 de la rénovation de la nouvelle antenne Wimpelberg, à savoir la poursuite des études, le suivi et l'obtention du permis d'urbanisme et la clôture du dosser d'adjudication pour la rénovation énergétique) dans le cadre de RENOCLICK), en vue de la désignation d'un adjudicataire dans le cadre de le centrale de marché de Sibelga ;
- ✓ 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 poursuite des études, le suivi et l'obtention du permis d'urbanisme et la clôture du dosser d'adjudication 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 2025 sera consacrée à :

- ✓ La finalisation du chantier de rénovation du bâtiment, Bd. Emile Bockstael 114. Les derniers travaux concernent l'isolation complète des façades et le remplacement des châssis en vue de rendre l'ensemble du bâtiment performant au niveau énergétique ;
- ✓ La réalisation des travaux visant le renouvellement des installations HVAC des bâtiments 74-88 et 114, Bd. Emile Bockstael (dans le cadre de RENOCLICK).

II. Objectifs 2025 en matière de maintenance des bâtiments

1. Maintenance des bâtiments

Durant l'année 2025, 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 études 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 dans l'ensemble des bâtiments du Patrimoine public.

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 2025, 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.

Divers remplacements d'ascenseurs et de chaufferie sont notamment prévus en 2025.

III. Objectifs 2025 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 2025.

Diverses nouvelles opérations sont prévues au plan d'investissement 2025, dont :

- le placement de panneaux solaires, dont l'installation d'un parc photovoltaïque sur les toitures de l'Administration Générale ;
- le remplacement de châssis et placement de protections solaires dans divers établissements ;
- le remplacement de la chaufferie dans la maison de repos Sainte Gertrude.

Les dernières missions d'études en vue de l'établissement du cadastre énergétique du bâti et du potentiel d'amélioration énergétique seront clôturées en 2025.

Le département poursuivra également la mission de stratégie de rénovation durable du patrimoine et planification des actions à mener. Cette mission devant permettre 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 également de la recherche de partenaires et financements pour les différents projets d'amélioration énergétique du patrimoine.

IV. Objectifs 2025 en matière d'aménagement intérieur des espaces de vie et de travail

En 2025, 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 2025 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.

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,…).

La recherche de lieux adaptés pour des salles d'étude complémentaires, et leur équipement, seront menés en 2025.

V. Objectif 2025 en matière d'occupation temporaire

Les bâtiments en attente de rénovation seront autant que possible, en fonction de leur état de vétusté, mobilisés pour accueillir des projets d'occupation temporaire à visée sociale (logements d'urgence, accueil, réinsertion, salles d'étude temporaires, etc).

7.SECRETARIAT GENERAL

I. Stratégie et Transformation

En 2025, la Cellule Stratégie et Transformation poursuivra les quatre principales missions suivantes :

- ✓ La mise en œuvre du Plan stratégique et son monitoring.
- ✓ La mutualisation des services supports avec la Ville de Bruxelles.
- ✓ La transformation digitale du CPAS.
- ✓ L'encadrement et le soutien des Cellules Etudes & Partenariats, Climat et BI.

1. Plan stratégique

Le plan stratégique 2019-2024, initié lors de la précédente législature, a été recentré sur un nombre restreint de projets stratégiques portés par les différents départements (22). En 2025, la Cellule Stratégie et Transformation poursuivra sa mission relative à la coordination de ce plan stratégique et proposera une nouvelle méthodologie de suivi et de reporting des projets (via le rôle de PMO - Project Management Officer) afin d'assurer une gouvernance et un pilotage plus performants du plan stratégique ainsi qu'une uniformisation des outils, des méthodes de gestion et de reporting de tous les projets du plan.

En parallèle, suite à l'installation du nouveau Conseil de l'action sociale en février 2025, la Cellule Stratégie et Transformation travaillera en étroite collaboration avec le Cabinet du Président et le Comité de Direction pour établir le nouveau Plan stratégique 2025-2030 et définir l'ensemble des objectifs stratégiques et opérationnels du CPAS pour la législature (certains projets issus du précédent plan seront très probablement repris et poursuivis moyennant adaptation si nécessaire).

2. 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 services effectuant des prestations internes contribuant indirectement à la mission première de l'administration publique. Sont ainsi concernés, chacun à des degrés différents de synergies pouvant aller jusqu'à la fusion, les services et cellules suivants : Stratégie, RH, Finances et Achats, SIM, Patrimoine Public, Flotte automobile, Communication, Juridique, Gestion documentaire, Musées, Audit Interne.

En 2025, les groupes de travail entre les services miroirs de la Ville et du CPAS se poursuivront afin d'avancer dans ce processus. La Cellule Stratégie et Transformation est directement impliquée et coordonne, au niveau du CPAS, ce processus de mutualisation amené à se poursuivre dans les années à venir. Un premier quick-win est à souligner en 2025 : la fusion des services d'imprimerie du CPAS et de la Ville prévue en mai.

La Cellule pilote également le projet de déménagement des services supports vers le bâtiment Brucity à l'horizon 2027 (environ 240 collaborateurs) opérant ainsi une optimisation des bâtiments publics et une collaboration facilitée entre les services présents sur un même site.

3. Transformation IT

La Cellule Stratégie et Transformation continuera le travail entamé pour accélérer la transition numérique et digitale du CPAS (logiciels adaptés et administration paperless). Plusieurs projets relatifs à cette transition indispensable sont intégrés dans le Plan Stratégique et font l'objet d'un suivi particulier par la Cellule en collaboration avec le Service informatique et méthodes.

Le projet de déménagement vers le bâtiment Brucity porté par la cellule, implique par ailleurs un important volet IT à savoir l'uniformisation de nos systèmes avec ceux de la Ville, la numérisation de tous les documents papier des services concernés ainsi que l'instauration de nouvelles méthodes de travail paperless.

Ce travail de transformation digitale se fait en concertation et en bonne intelligence avec la Ville de Bruxelles (i-city).

4. Encadrement et soutien des Cellules Etudes & Partenariats, Climat et BI

Ces différentes cellules nourrissent directement la stratégie institutionnelle essentiellement par :

- ✓ Des recommandations liées aux enjeux énergétiques et climatiques.
- ✓ Des enseignements tirés des études et des évolutions sociétales.
- ✓ Des indicateurs de gestion.

En 2025, les réunions régulières entre ces Cellules et la Cellule Stratégie et Transformation seront poursuivies pour favoriser les échanges d'information et le travail en bonne collaboration.

A. Cellule Etudes et Partenariats

En 2025, 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 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

- ✓ Contribuer à la communication interne et externe (site internet) des données statistiques récurrentes les plus significatives de notre action sociale menée dans divers Départements.
- ✓ Contribuer à l'analyse 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.
- ✓ 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 interculturel et intergénérationnel.
- ✓ Participer de manière active, avec les services de la Ville de Bruxelles, à la poursuite du projet MAYA mené avec elle sur la lutte contre les violences conjugales et intrafamiliales.
- ✓ Représenter le CPAS au sein du Comité d'Urgence et du Comité de l'Insertion organisé par Bruss'Help.

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

La Cellule Climat concentre ses actions sur les axes thématiques suivants : patrimoine, mobilité, énergie renouvelable, déchets, ressources, eau, alimentation durable, biodiversité, économie sociale et durable.

La Cellule travaille autour de trois champs : la communication, la stratégie et les projets. 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. La responsable énergie travaille en étroite collaboration avec le PPU et émet des avis sur les projets économiseurs d'énergie à entreprendre. Elle travaille également avec le PPR dans l'établissement et le suivi de sa stratégie de rénovation.

En 2025, la Cellule Climat va finaliser la stratégie de rénovation du patrimoine du CPAS à l'horizon 2040-2050 et en assurera le suivi, les départements PPU et PPR étant responsable de la mise en œuvre. L'axe développé ensuite sera celui de la sensibilisation des différents types occupants.

L'année 2025 sera aussi consacrée à la finalisation de la stratégie « Achats durables et innovants » (entretiens avec les PM des thématiques achats ciblées et adaptation des recommandations/bonnes pratiques pour une mise à disposition des agents fin 2025/début 2026). L'année 2025 marquera aussi la finalisation des projets subsidiés en 2023 (biodiversité en MR/S et clôture administrative pour maraichage urbain, cyclup sport et mobilité). La mobilité sera mise à l'honneur en 2025 puisque notre CPAS intègre le Green Deal Logistique Urbaine et la session d'accompagnement Plan Livraison d'Entreprise de Bruxelles Environnement, au Printemps.

Autre élément clé en 2025 : l'ouverture de la stratégie de sensibilisation au public CPAS : activation de la Fresque de l'environnement à disposition du public CPAS (bénéficiaires et autres) sur base de partenariats internes (Coordination Sociale et Maisons de Quartier) et externes (réseau associatif de la Senne et autres à explorer).

Plus largement : renforcement des actions climat et durabilisation transversale des services.

1. Communication

Communication externe

- ✓ **Plan Climat :** Rédaction et diffusion du rapport annuel.
- ✓ Rapport annuel de la flotte de véhicules pour Bruxelles Environnement (janvier).
- ✓ Plan Déplacement d'Entreprise (PDE).

Communication interne

- ✓ Communication autour des actions de sensibilisation et des obligations légales sur mail « CPAS tout le monde », les newsletter et l'intranet.
- ✓ Communication sur les pics de pollution, pic d'ozone et les canicules et les actions préventives à prendre.

- ✓ Intégration de la thématique climat dans les projets fédérateurs de la Cellule Event.

2. Stratégie et monitoring

Climat

- ✓ Achats Durables
- ✓ Expérimentation en matière de monitoring Plan Climat : fichier récapitulatif et indicateurs ciblés mieux chiffrés.

Patrimoine

- ✓ Le marché Stratégie de Rénovation du Patrimoine Public et Privé à vision 2040 et 2050 sera finalisé courant 2025. Ce marché débouchera sur des plans d'action à court, moyen et long termes, accompagné d'un plan d'investissements rendant les plans d'action réalistes. La cellule assurera le suivi de cette stratégie ainsi que le monitoring des résultats. Des agents du PPU et PPR seront formés à l'utilisation des outils développés afin d'autonomiser chaque département.
- ✓ Le monitoring énergétique du patrimoine public se poursuivra en étroite collaboration avec le PPU afin de poursuivre les économies engendrées.
- ✓ Le datalogging des MRS Eglantines et Heysel sera finalisé courant 2025. Le datalogging des logements de transit sera lancé.
- ✓ Un nouvel outil NRClick Scan sera opérationnel courant 2025. Les agents du PPU et PPR y seront formés. La Cellule climat adaptera ses tableaux de bord énergétiques afin de compléter les tableaux disponibles via ce nouvel outil.

Mobilité

- ✓ Renforcement du GT « Flotte de véhicules » : la Cellule Climat reprend la thématique éco conduite en gestion directe au sein du GT mobilité (à la demande du DESD).
- ✓ Réflexion autour du renforcement de stratégie « Mobilité douce et durable » : Green Deal logistique urbaine (réseau ambassadeurs et partage des bonnes pratiques mobilité) + accompagnement Plan Livraison d'Entreprise (relance de l'idée de diffusion du vélo cargo au sein de nos services).

3. Projets

Climat

- ✓ Clôture du dossier de labélisation éco-dynamique de l'Usine du Linge.
- ✓ Bio déchets au DESM (application des recommandations spécifiques par site sur base des audits menés dans les structures en 2024/2025).
- ✓ Green Deal Logistique urbaine (3 axes stratégiques à activer en opérationnel) + Plan Livraison d'Entreprise (activation prévue en T3-T4 2025).
- ✓ Réflexion sur un plan de durabilisation des services / stade d'incubation.

Patrimoine

- ✓ La Cellule établira les certificats PEB Bâtiments Publics sur base des consommations 2024.
- ✓ Le CPAS avance officiellement dans la phase 2 « Mise en œuvre » dans le projet PLAGE.
- ✓ La cellule poursuivra ses projets avec Sibelga- Renoclick : la feuille de route, la participation à des marchés, tels que les Contrats de performance énergétique (CPE) et le suivi des projets bénéficiant du soutien Renoclick. La cellule veillera à répondre à d'autres appels à projets proposant des soutiens financiers et administratifs dans le cadre de sa stratégie de rénovation.
- ✓ La cellule souhaite partager ses outils, fichiers et données avec le PPU et le PPR. Un processus de mise à disposition et de formation aux outils énergies sera créé et implémenté courant 2025.

Sensibilisation

- ✓ Un guide du locataire sera rédigé, en collaboration avec le PPR, ainsi qu'un guide de l'occupant pour les occupants des logements de transit, en collaboration avec le PPU.
- ✓ Un projet pilote de sensibilisation des occupants du PPU sera amorcé.
- ✓ Formation à la Fresque de l'Environnement et diffusion de l'outil auprès du public + agents volontaires (ambition de créer un réseau d'ambassadeurs/ « fresqueurs » pour une diffusion en cascade).
- ✓ Piste envisagée : la sensibilisation par l'éducation permanente (accès à la culture pour tous donc accès à l'information climat pour tous) autour de la thématique du territoire (initiative sollicitée par l'équipe des archives fédérales via le service archives de notre CPAS). Perspective à creuser.

C. Cellule BI

La cellule BI effectue le suivi du marché public de consultance en BI. La société Element 61 a été désignée officiellement comme prestataire du projet.

L'année 2024 a marqué le démarrage par le prestataire de l'analyse métier, ainsi que le choix du département de l'action sociale comme POC (proof of concept) et du début de son développement.

L'année 2025 sera quant à elle consacrée à la finalisation de ce POC et à l'extension du développement BI par Element 61 à d'autres départements au sein du CPAS de Bruxelles.

Cette phase du marché se décline en plusieurs volets :

- ✓ Mise en place d'un co-développement entre Element 61 et la cellule BI du CPAS de Bruxelles pour assurer la montée des compétences des parties prenantes sur les technologies Microsoft.

- ✓ Finalisation par le prestataire de l'ETL et du développement de tableaux de bord du POC sur la plateforme de reporting PowerBI.
- ✓ Validation du POC sur base de l'analyse et de la comparaison avec les données BI du CPAS de Bruxelles.
- ✓ Mis en place d'un dispositif de suivi régulier de l'avancement du projet par le prestataire, incluant des réunions de coordination entre les parties.
- ✓ Modernisation de la BI pour d'autres départements suite au succès du POC.

Le prestataire a proposé un planning ambitieux lors du lancement du marché public et le défi résidera dans 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 2025 (et 2026). Voici un aperçu des projets clés en cours et à venir :

1. Mutualisation des services de protection des données Ville/CPAS

Le rapprochement des services de protection des données Ville/CPAS se poursuit. Cette mutualisation des services offrira de multiples avantages dont celui d'avoir un seul point de contact pour les citoyens bruxellois.

La mutualisation des services nécessitera :

- **l'acquisition d'un nouveau logiciel** pour la gestion de la protection des données et la sécurité de l'information. L'outil doit être identique à celui utilisé par la Ville. Il permettra notamment de répondre aux exigences de la nouvelle réglementation en matière de cybersécurité (NIS2), la complétude du registre de traitement, du registre des fuites de données… ;

- **le renforcement de la formation continue**. Le nouveau gestionnaire à la protection des données et à la sécurité de l'information poursuit sa formation. Celle-ci permettra de garantir une expertise optimale dans l'exercice de sa fonction. La cellule GDPR doit mettre l'accent sur la formation continue afin de garantir une expertise actualisée et une adaptation constante aux changements dans le domaine de la protection des données et de la sécurité de l'information (utilisation de l'IA, risques cyber…) ;

- **la 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. La mise à jour est essentielle avant le transfert des informations vers le nouveau logiciel.

- **la mise à jour 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 et en alignement sur ceux de la Ville.

2. Renforcement de la sécurité de l'information

Un audit interne est en cours dans la cadre de l'implémentation de la réglementation NIS2.

Les réseaux et les systèmes d'information sont devenus des éléments centraux de notre société. Cependant, le nombre, l'ampleur, la sophistication, la fréquence et l'impact des incidents impliquant ces réseaux et systèmes d'information constituent désormais des menaces considérables pour la population, les entreprises et les pouvoirs publics.

L'objectif de la loi du 26 avril 2024 établissant un cadre pour la cybersécurité des réseaux et des systèmes d'information d'intérêt général pour la sécurité publique a pour objectif de renforcer les mesures de cybersécurité, la gestion des incidents et la supervision des entités fournissant des services essentiels au maintien d'activités sociétales ou économiques critiques. Elle vise également à améliorer la coordination des politiques publiques en matière de cybersécurité. Notre CPAS entre dans le champ d'application de cette réglementation comme entité « hautement critique »

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 2025 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. Communication et Evénements

En 2025, les synergies entre les services communication de la Ville et de notre CPAS seront renforcées avec la Ville de Bruxelles. Cela permettra – entre autres – de renforcer notre image de marque en l'alignant sur celle de la Ville et d'augmenter l'audience de nos campagnes en profitant de leurs canaux de diffusion.

Parmi ces rapprochements, citons :

- l'adaptation en 2024 de la charte graphique du CPAS afin de la calquer davantage sur celle de la Ville. Dès 2025, toutes les nouvelles campagnes de communication du CPAS seront visuellement plus proches de celle de la Ville ;
- la mutualisation au printemps 2025 de nos services d'impression au sein du Département Achats & Facilities de la Ville de Bruxelles ;
- la mise à disposition de nos réseaux de communication respectifs pour la diffusion de nos campagnes (réseaux sociaux, affichage, écrans, etc.).

De nouvelles procédures seront également développées en interne afin de faciliter l'introduction des demandes auprès de la Cellule Communication. Cela permettra de les traiter plus efficacement et de mener à bien les différentes 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.
- ✓ 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 communication 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).
- ✓ L'appui aux actions de communication et de sensibilisation des publics dans le cadre de la politique de réduction du non-recours aux droits.

De son côté, la Cellule Événements assurera l'organisation des événements tels que :

- ✓ 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 prestation de serment des agents nommés.
- ✓ La rencontre du personnel.
- ✓ La fête pour les enfants du personnel.
- ✓ 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, 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. Archives-Musée

Le 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 2025 sont :

- ✓ La poursuite de la préparation de la mutualisation avec les services équivalents de la Ville (AVB et MVB). La réalisation de dépôts communs reste prioritaire pour permettre d'avancer dans ce domaine. La réflexion muséale débute en 2025.
- ✓ 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, EIDAS 2 (2024) et des normes en la matière

telles que certification de nos flux d'archives digitales et accréditation du service comme service d'Archives Qualifié).
    - Recherche d'un logiciel d'archivage électronique avec les AVB.
    - 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 :
    - Tri des archives des établissements et services en tenant compte des critères de conservation/destruction des Archives générales du Royaume (loi de 1955).
    - 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 :
    - En attendant les dépôts communs Ville-CPAS, mesures de limitation des risques liés aux espaces de stockage internes, et maintien aux normes des espaces externes.
    - Transferts, reconditionnements et restaurations des collections nécessaires.
    - 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 :
    - Encodage et mise en ligne des inventaires dans les logiciels actuels uDesk (ancien Pallas) et DPC-Urban.brussels.
    - Réflexion avec la Ville sur les logiciels d'inventaire.
    - Mise en place avec la Ville de projets de numérisation des fonds patrimoniaux.
    - 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 :
    - Refonte du site web et présence sur les réseaux sociaux.
    - Réflexion avec la Ville sur la valorisation muséale de l'histoire et du patrimoine du CPAS (cf. mutualisation).
    - Participation dans la mesure des moyens disponibles 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.
    - Participation dans la mesure des moyens disponibles à des projets de valorisation archivistique éclairant l'histoire du CPAS (projet d'exposition avec l'IBGE et le service PPR, Projet de recherche AGR/Urban sur la pollution des sols au 19^{e} s.).

VI. Prévention et 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 2025, le SIPP poursuivra également les objectifs découlant de nombreuses mouvances dans la législation sur le bien-être au travail.

8.RESSOURCES HUMAINES

La ressource clef de notre institution publique au service des citoyens bruxellois est son personnel. Sur cette base le département RH est un partenaire stratégique au sein du Comité de Direction. En effet au-delà d'être un métier support purement réactif le département Ressources Humaines a reçu comme objectif lors de sa création en 2021 d'offrir un service RH proactif, transversal et intégré orienté vers les clients internes que sont les directions générales, les hiérarchies de proximité et les collaborateurs du CPAS.
Par ses actions et projets menés depuis 4 ans, le département RH vise à faire face aux enjeux du futur pour le CPAS tant dans sa gestion financière que dans sa digitalisation ou encore dans la qualité et l'efficacité du service RH offert.
Les grands chantiers RH de longue haleine sont : (1) le développement et la mise en production d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH), (2) l'élaboration et la mise en place d'un cadre unique servant de référence dans la gestion proactive du personnel, (3) le développement d'une approche agile des talents centrée en particulier sur la gestion de carrière interne, (4) le développement des « people » managers et du middle management, (5) la gestion d'un baromètre RH et des plans d'actions issus des résultats et enfin (6) la gestion de l'inclusion et de la diversité. ***Tous ces chantiers s'inscrivent dans le plus vaste projet de mutualisation des services support Ville-CPAS lancé en 2023.***

Concrètement où en est la réalisation de chacun de ces chantiers ?

1. **Le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH)** est un défi majeur et qui a toute la priorité. 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 qu'au niveau de la qualité des aspects fonctionnels et techniques déjà maitrisés.
   La 1ère paie dans le nouvel outil a eu lieu en avril 2025 ; le développement des autres composantes citées ci-dessus se poursuit en 2025.
   Le déploiement complet de cet outil est une condition sine qua non de toute fusion potentielle des départements RH Ville/CPAS et en cela de la contribution à la réalisation de l'objectif d'une administration efficace.

2. **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. Le processus de validation prévu en 2024 a été reporté et devrait être finalisé avant fin 2025. En effet, comme la ressource principale de notre CPAS est son personnel,

disposer d'un cadre permettra alors d'organiser de manière proactive et anticipée les successions aux postes clefs, la réaffectation des effectifs internes en priorité en fonction des besoins.
Dans un contexte budgétaire et financier exigeant il sera impératif 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 stratégiques globales.
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.

3. **Le développement d'une gestion des talents et de la carrière interne**
Pour pouvoir relever les défis quotidiens et préparer l'avenir, pouvoir ***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 et les former. A ce titre, proposer un catalogue de formation ajusté aux besoins transversaux et spécifiques métiers est une priorité en 2025. Aligner et coordonner les initiatives prises dans les départements et en central au sein du département RH sera un enjeu tant budgétaire (synergies dans les organisations) que qualitatif pédagogiquement.

4. **Le projet lié à la gestion de l'absentéisme et des problématiques liées aux longues absences** a été lancé en tout début 2025 et fait 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 et du poids des absences tant sur les budgets que sur le travail des équipes déforcées devant assumer l'ensemble des tâches. ***Assurer une gestion proactive de l'absentéisme, en particulier quand les ressources sur le terrain sont limitées, est la clef.***

5. **Le développement des « people » managers et du middle management**
Pouvoir réaliser les projets stratégiques ambitieux du CPAS ne peut se faire qu'en s'appuyant sur les chefs d'équipe et sur les personnes clefs du middle management. Leurs donner le support adéquat pour être le relais vers leurs équipes doit rester une des priorités de nos actions RH.
Depuis 3 ans, nous offrons un parcours de développement des compétences de base pour tous les chefs d'équipe. L'offre a été étoffée de modules d'approfondissement thématiques et de groupes d'intervision. A cette attention donnée aux « people » managers 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.

6. **La gestion d'un baromètre RH**
Pouvoir « prendre la température » du ressenti des collaborateurs 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.
Le 1re plan d'action a été développé en 2024 suite aux résultats obtenus lors du lancement du 1er baromètre en 2023. L'élément clef d'un baromètre est de le rendre structurel afin de pouvoir suivre les tendances et évolutions dans le temps. 2025 voit se développer le 2ème plan d'action dans la poursuite des actions menées suite à la 1ère édition. Ici aussi un travail est en réflexion pour que Ville et CPAS utilisent le même outil.

7. **La gestion de la diversité et de l'inclusion** dans toutes leurs dimensions reste une priorité avec ***un focus sur l'inclusion de tous les publics cibles, la mise en place d'une politique relative à l'intégration des personnes handicapées, le 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.
   2025 sera consacrée à continuer la mise en place de ce plan en collaboration étroite avec la Ville et les différents interlocuteurs locaux externes au CPAS.

Ces 7 grands chantiers sont poursuivis en 2025 : en effet ils sont de longue haleine et visent un support RH proactif aux directions générales en charge des activités de base clef du CPAS et du recentrage proposé pour les années à venir en misant adéquatement sur la richesse de nos ressources humaines que sont nos agents.
Toutes les mesures RH visant la maitrise du budget 2025, 2026 et années suivantes auront toutes comme socle de base les projets déjà commencés et en particulier : la gestion du cadre et de son monitoring, la gestion des talents internes (leur développement et la reconnaissance de leur valeur), la gestion de l'absentéisme.
Ces chantiers se poursuivent pour répondre par ailleurs aux objectifs d'une administration efficace dans laquelle s'inscrit le rapprochement des départements RH de la Ville et du CPAS.

2025 est 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. En effet les politiques RH ne peuvent 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 consistent 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 2025, le Département de la Recette se fixe les objectifs suivants :

- ✓ Finaliser 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.
- ✓ Mettre en œuvre au courant de cette année 2025, le Logiciel de recouvrement sélectionné, nommé Billtrust. Le paramétrage de ce logiciel sera basé essentiellement sur les procédures de ce manuel. Nous travaillons dans ce contexte en collaboration avec le département financier de la Ville dans le cadre de la mutualisation des services de supports.
- ✓ Envisager en 2025 la gestion des extraits de comptes entièrement sous format électronique afin de se passer des extraits de compte papier (Projet papyrus de Belfius). Cela concerne autant les extraits de compte du CPAS que ceux relatifs aux comptes I, aux comptes de médiations de dettes, aux comptes de gestions des garanties locatives, …
- ✓ Poursuivre en 2025, avec l'aide de notre adjudicataire E&Y, la mise en œuvre du système de contrôle interne.
- ✓ Poursuivre avec E61 la mise en place d'une infrastructure BI dans les domaines de l'Action sociale, du DESM, du Patrimoine ainsi que des finances.
- ✓ Débuter les travaux de mise en œuvre de la nouvelle comptabilité des communes et CPAS avec Paradigm dans le cadre du programme We Pulse. Nous avons été désignés comme pilote dans ce contexte.
- ✓ Poursuivre avec nos collègues du département des Finances de la Ville nos travaux de mutualisation aussi bien en ce qui concerne le développement du nouveau logiciel comptable que l'harmonisation de nos procédures.
- ✓ Poursuivre nos travaux de dématérialisation de nos documents et de nos process dans le cadre du prochain déménagement de nos services à Brucity.

10.FINANCES

La mission du Département des Finances consiste entre autre :

- à développer une vision financière de l'Institution ;
- à optimiser la gestion financière de celle-ci ;
- à garantir l'établissement en bonne et due forme des budgets et veiller en sa bonne exécution ;
- à assurer la gestion des marchés publics du CPAS.

Pour l'année 2025, 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 mise en exécution plus particulière des projets suivants :
    - o veiller à l'implémentation et la mise en production du nouvel outil budgétaire (VENA) avec l'aide d'un consultant externe 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 mise en œuvre de marchés publics plus innovants, performants ;
    - o veiller à plus prospecter le marché, à augmenter et améliorer la pratique de la négociation ;
    - o veiller à faciliter l'accès à nos marchés publics pour les petites et moyennes entreprises et à faire appel aux centrales d'achats existantes lorsque celles-ci rencontrent nos besoins ;
    - 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 et co-constructive dans le projet de mutualisation des services supports Ville-CPAS en travaillant sur la recherche et le partage d'outils informatiques modernes et communs et sur l'établissement de process communs tout en veillant à garantir des services de qualité pour nos départements de premières lignes ;
- ✓ Une participation active au projet de professionnalisation de la fonction «achat» conjointement avec les équipes de la Ville ;
- ✓ Une attention particulière sera portée à la préparation au déménagement des équipes Finances/Achats, prévu pour fin 2026/début 2027, ainsi qu'à la dématérialisation inhérente au projet ;

- ✓ Une participation active dans le groupe de travail financier sur l'avenir des maisons de repos et de soins publiques bruxelloises ;
- ✓ 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 ;
- ✓ La mise à jour du plan pluriannuel d'investissements et des études de rentabilité sur projets immobiliers en veillant, en collaboration avec la Secrétaire générale, le directeur général du patrimoine privé et le directeur financier à la bonne exécution du plan des ventes 2025-2027 ;
- ✓ Une volonté de développer au sein des équipes finances/achats une culture organisationnelle inclusive (en favorisant un environnement où chaque collaborateur se sent reconnu, respecté et légitime à contribuer) et responsabilisante (en encourageant l'autonomie, la prise d'initiative et l'engagement de chacun) ;
- ✓ Un effort particulier de lutte contre l'absentéisme est à mener avec le Codir.

11.SERVICE INFORMATIQUE (SI)

2024 a été marqué par la mise en place d'une gouvernance IT indispensable à la mise en place d'une priorisation des projets et des requêtes informatiques.

Le nombre de personnes travaillant pour le service informatique est resté stable, et largement en dessous de ce qu'il devrait être (estimation d'une étude Gartner : 47, mais ±32 équivalent temps plein dans la réalité). Compléter l'équipe

Mais une certaine stabilisation dans les demandes de projets à réaliser a permis de délivrer un nombre de projets conforme aux années précédentes.

Le portefeuille des projets ainsi que le suivi des projets est bien en place.

Les solutions misent en place favorisent la performance, la dématérialisation et améliorent la qualité des données par exemple en évitant les doubles encodages de données.

Le chef de projet est de plus en plus issu du métier, à l'exception des projets techniques ou liés à la sécurité. Les métiers s'approprient ainsi les projets.

2025 verra la réalisation de quelques projets métiers et d'infrastructure importants permettant d'envisager sereinement le déménagement des services de supports vers le bâtiment BruCity en 2026 et d'améliorer la performance des outils mis à disposition.

Certains de ces projets sont réalisés conjointement avec i-City.

Les projets sont classés par domaine :

- Corporate
- Care
- Economie Sociale
- Finances
- Patrimoine
- Ressources Humaines
- Social
- Infrastructure et Sécurité IT

I. Domaine Corporate

1. Environnement M365

En 2024, le travail de mise dans le cloud d'une partie de l'environnement informatique via l'installation de M365 a commencé.

Ont été assuré :

- La création de l'environnement du CPAS ;
- La mise en place de la fédération des environnements sécurisés entre la Ville de Bruxelles et le CPAS de la Ville de Bruxelles ;
- La définition des politiques de sécurité ;
- Le démarrage avec les premiers utilisateurs (environ 130).

En 2025, les différents outils M365 seront mis en place, en particulier le courrier électronique, Teams, SharePoint, OneDrive…

Ce projet est indispensable à la réalisation des projets HRa, New Social, Nouvelle Comptabilité WePulse et au déménagement vers BruCity.

2. Indicateurs de gestion et stratégiques

Le projet indicateurs mené avec Element 61 vise à reproduire sur une nouvelle plateforme des indicateurs de gestion et des indicateurs stratégiques déjà mis en place avec la technologie Cognos. Le SIM a déployé l'infrastructure recommandée par le fournisseur en 2024. Les travaux d'analyse d'un POC de 29 indicateurs a démarré. Le résultat est attendu au premier trimestre 2025.

A chaque nouveau système d'information, les indicateurs concernés devront être revus.

3. BOS / Gestion des séances

La mise en place du dernier comité (le comité social) qui aurait dû se terminer en 2024 a été reporté en 2025.

4. Dématérialisation

Ce projet doit mener à la numérisation des fonds documentaires papiers du CPAS afin de permettre aux services et département utilisateurs de travailler

Le cahier des charges sera établi en 2025 pour une mise en œuvre qui devra suivre sans délai pour les services de support.

5. Nouveaux bâtiments

Plusieurs bâtiments ont été équipés de l'infrastructure réseau par le SIM en 2024 : Bâtiment Jacqmain (ex- i-City), Maison Hanséatique ainsi qu'une antenne sociale.

II. Domaine Care

1. Systèmes d'information pour le Home Juliette Herman et pour le secteur du Handicap

Deux systèmes similaires ont été installés et mis en production pour le Home Juliette Herman et pour le secteur du Handicap.

2. Système d'information pour le service de l'Aide aux Familles

Le système GapADom a été installé pour le Service D'aide aux Familles. Le lien avec la comptabilité a été mis en place. La mise en œuvre d'outils mobiles (SmartPhone & Tablettes se fera en 2025).

3. Remplacement des systèmes d'appels infirmiers, d'alerte incendies et téléphonie mobile des membres du personnel soignant

Ces systèmes seront remplacés à partir de 2025. Le projet est géré par le patrimoine public. Le SIM apporte ses compétences dans ces domaines afin de proposer une solution intégrée.

4. Intégration Comptabilité / Gestion des Maisons de Repos

Afin de combler l'intégration entre l'outil de gestion des Maisons de Repos et la comptabilité, l'IT analyse et mettra en place en 2025 une solution pour une synchronisation totale entre ces deux systèmes.

5. IPTV pour Les Eglantines et la Maison Heysel

Un nouveau système de gestion des télévisions a été installés dans ces deux maisons de repos. Ce système permet de gérer des flux de télévision privé, des informations aux résidents, des messages personnels…

6. WiFi dans les Maisons de Repos

Le travail de mise en place de WiFi dans les différentes Maisons de Repos se poursuit. En 2024, les Eglantines et Heysel ont été équipés d'antennes WiFi. En 2025, Ste Gertrude devrait suivre. Concernant les Ursulines, le SIM est tributaire du chantier en cours. Les zones hors chantiers ont déjà reçu leurs antennes.

7. Modernisation des solutions téléphoniques des Ursulines et des Eglantines

Une rénovation majeure de la centrale téléphonique de ces deux maisons de repos aura lieu en 2025.

III. Domaine Economie Sociale

1. ERP pour la blanchisserie

Un nouveau système « Cloud » de gestion d'entreprise (Enterprise Ressource Planning) pour l'Usine du Linge sera mis en production courant Q3 2025.

En complément de ce nouveau système d'informations, l'infrastructure du bâtiment a été sérieusement revue par l'adjonction d'une redondance de lignes Data et par une meilleure couverture 4G afin de permettre une meilleure couverture mobile pour les utilisateurs mobiles de l'outil Cloud.

IV. Domaine Finances

1. Gestion des Créances

En 2024 nous avons démarré le projet Billtrust visant à automatiser le suivi des factures via une solution intégrée entre l'outil Billtrust et les systèmes internes. Il comprend le développement de flux d'extraction, de contrôle et de validation des données, en lien avec les utilisateurs métier. Le projet est piloté par la Recette en collaboration avec le SIM pour l'élaboration des différents flux nécessaires entre système. La mise en production est prévue dans le courant de l'année 2025.

2. Outil de planification budgétaire

Suite au choix par le métier de l'outil de planification budgétaire, le projet a commencé début 2024. Malheureusement, il n'a pu être démarré en 2024 et le sera en 2025 pour l'exercice 2026 et le suivi 2025.

3. Nouvelle comptabilité régionale (WePulse Fin)

Ce projet est pour le moment le seul auquel le CPAS de la Ville de Bruxelles a souscrit.

La Ville comme le CPAS sont pilotes pour la mise en place de cet outil.

Le travail de la solution n'est pas encore commencé au niveau de Paradigm. La Ville et le CPAS ont documenté les flux de données, nombreux, qui devront être repris par cette nouvelle comptabilité. Une exception pour le CPAS : Les flux entre le monde social et le monde financier doit encore être analysé, mais il n'y a pas de documentation détaillée de ces interfaces. Le SIM s'y est déjà attelé. Le projet devra être en production pour le premier janvier 2027 au plus tôt.

4. Facturation électronique sortante

Le CPAS doit mettre en place une solution de facturation électronique sortante en 2025.

V. Domaine Patrimoine

Le Système d'information Horta devrait être mis à disposition du Département du Patrimoine Public.

La solution Patrimonium, déjà analysée, devrait être revue pour être mise à disposition du Département du Patrimoine privé.

Aucun planning n'est encore fixé.

VI. Domaine Ressources Humaines

Le système HRa est en cours de mise en production. Toute la partie Hard HR sera ainsi migrée vers un système plus performant. Le projet a démarré fin 2022.

La partie développements et configuration est réalisée par i-City. La partie intégration est à charge du SIM.

VII. Domaine Social

1. Mise en place d'une solution intégrée du logiciel social

Le maître d'œuvre est la société CEVI avec l'aide du SIM. Le maître d'ouvrage est évidemment le département de l'action sociale. A noter la très bonne collaboration entre le DAS et le SIM, malgré les grands enjeux de ce projet.

En 2024, ont été réalisé les tâches suivantes :

- Amélioration de la performance et de la qualité des données
    - Echanges électroniques avec le SPP-IS sur la cohérence des données (clignotants)
    - Traitement des remboursements des usagers (indus,…)
    - Mise à disposition des données relative à l'Insertion Socio-Professionnelle (BCSS)
    - Finalisation du trajet migratoire
- « New Social » - implémentation progressive de la nouvelle interface du logiciel social NH (phase 1) : Analyse, configuration, tests, formations, documentations
    - Gestion des dossiers sociaux
    - Gestion documentaire
    - Enquête sociale BCSS
- Remplacement progressif des anciens workflows sociaux par les fonctionnalités natives du programme social : analyse et pré-configuration de la gestion des demandes
- Projet d'automatisation du traitement des factures sociales : analyse

- Médiation de dettes : analyse des besoins et de l'offre du marché

Sont prévus en 2025 les travaux suivants, mais qui éventuellement peuvent être revus en fonction de l'actualité :

- Mise en production d'une solution intégrée du logiciel social
    - Intégration dans l'outil social des obligations légales, comme le traitement des demandes en ligne des usagers (CPAS Online)
    - Déploiement de New social : gestion des dossiers, gestion documentaire, enquêtes BCSS et demandes du Rapport social électronique (formation de +/- 400 utilisateurs)
    - Déploiement de la carte de paiement Easycard pour usagers n'ayant pas accès à un compte bancaire
    - Mise en test du Module de gestion des demandes, prérequis au transfert des encodages du Front office vers le Back office, comme demandé par le métier
    - Simplification du suivi des usagers, Module de gestion des trajets : analyse et configuration
    - Poursuite de l'implémentation progressive de New Social, selon les releases du fournisseur
    - Implémentation de solutions intégrées au logiciel social pour :
        - La gestion des notifications
        - 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 références
        - La production des réquisitoires
        - La médiation de dettes
        - La clôture des dossiers
        - L'adéquation des secteurs statistiques avec les statistiques officielles
        - La gestion de la compétence territoriale
        - 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 délivrance d'attestations RI/ERI
        - La génération automatique de propositions de décision sur base d'une proposition « mère »
    - Semi automatisation du traitement des factures dites sociales : recherche de solutions logicielles / développements, éventuellement avec l'aide de Paradigm dans le cadre des nouveaux outils financiers
    - Recherche de solutions logicielles pour supporter les différents domaines fonctionnels du département Formation et Emploi : En analyse au SIM
    - Développement au SIM dans une technologie actuelle des applications suivantes :
        - Repas scolaires
        - Distribution de chèques

- Gestion de la qualité des données de NH
- Distribution de bons cadeaux

Paradigm a lancé le projet de renouvellement de l'application SINCRHO qui traite des échanges entre les différents CPAS bruxellois et les hôpitaux IRIS. Vu la connaissance de cet outil qui existe au CPAS de la Ville de Bruxelles, le SIM assure le transfert de ses connaissances et compétences dans ce domaine.

Le logiciel social a été installé sur un nouveau serveur capable de supporter jusqu'à 750 utilisateurs. La nouvelle architecture supplémentaire est mise en place en 2025, tant pour les environnement de tests, de formation que de production. Une partie de cette architecture est dans le cloud (la gestion documentaire) et bénéficie d'un moteur d'intelligence artificielle (recherche de documents et résumé de documents).

VIII. Domaine IT

1. Sécurité

Dans le cadre du renforcement de notre posture de cybersécurité, plusieurs axes prioritaires sont en cours de mise en œuvre.

A. NIS2

Conformément à la directive européenne NIS2, nous entamons un processus de mise en conformité avec l'appui d'un consultant spécialisé. Cette démarche permettra d'élever notre niveau de résilience face aux cybermenaces, en conformité avec les exigences européennes en matière de sécurité des réseaux et systèmes d'information.

B. IAM

Un outil IAM est actuellement mis en production suite à une développement interne. Il sert à améliorer la gestion des identités et des accès. Il permet une centralisation des droits, une meilleure traçabilité, et un renforcement du principe du moindre privilège.

C. Audit de sécurité

Un audit de sécurité est en cours afin d'évaluer notre maturité en cybersécurité. Cet audit est réalisé par Gartner Belgium. Cet audit est essentiel dans le cadre de la mutualisation de notre IT avec I-CITY. Il vise à garantir une compatibilité des standards de sécurité et à préparer une intégration fluide et sécurisée.

D. Disaster Recovery Plan / Disaster Recovery Site

Des travaux sont en cours pour formaliser un plan de reprise d'activité (DRP) et mettre en place un site de secours (DRS). Ces plans d'actions sont essentiels pour garantir la continuité de service en cas d'incident majeur.

2. Infrastructure logicielle et matérielle

A. Description de l’ Architecture d’entreprise (Entreprise Architect)

Le projet Enterprise Architect vise à documenter et structurer les processus métiers et les besoins en données à l’aide d’un outil de modélisation reconnu. Il permet une meilleure coordination entre services, une lisibilité accrue des projets et une gouvernance renforcée. Cette démarche s’inscrit dans une modernisation de la gestion publique fondée sur la clarté et l’efficacité.

Différentes équipes ont été formée au SIM en 2024. Nous planifions une généralisation de l’utilisation de cette outil à partir de 2025.

Un fond documentaire IT a également été mis en place en 2024.

B. Système de ticketing IT

Un système de ticketing à été mis en place au sein de l’IT. L’outil choisi est gratuit. Au fur et à mesures, différents flux sont mis en place. Le premier flux mis à disposition des utilisateurs est le support de premier (help desk) et second niveau (support applicatif ou spécialisé).

C. Pack IT pour tous

En 2024, tous les utilisateurs ont été équipés de laptops. Les anciennes stations de travail ont été retirées.

D. Migration Citrix 2022

En 2024 et 2025, la migration Citrix (client virtuel) indispensable à l’application sociale se poursuit.

E. Nouvel espace de stockage

Un nouveau SAN a été mis en place afin de remplacer l’ancien espace disques.

F. Migration téléphonie IrisNet

Suite à un changement d’environnement technique, environ 900 postes téléphoniques seront à migrer vers la nouvelle solution IrisNet.