



# Note de politique générale



# BUDGET 2023

## TABLE DES MATIERES

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
<b>2. DEPARTEMENT DE L'ACTION SOCIALE (DAS) .....</b>	<b>10</b>
<b>I. L'évolution des aides et des publics.....</b>	<b>10</b>
1. Données générales .....	10
2. Par tranche d'âge .....	12
3. L'évolution du RI au regard de l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi.....	13
4. Les étudiants .....	15
5. Les bénéficiaires suite à une régularisation ou à l'octroi de la protection .....	16
6. Les ressortissants de l'Union .....	19
7. Les personnes sans-abri .....	19
8. Les soins médicaux .....	21
9. L'aide médicale urgente .....	22
<b>II. L'accueil du public .....</b>	<b>23</b>
<b>III. Le travail social individuel .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. L'information.....</b>	<b>26</b>
<b>V. L'action jeunesse dans les antennes.....</b>	<b>27</b>
<b>VI. L'accrochage social .....</b>	<b>29</b>
1. La culture institutionnelle .....	29
2. La santé mentale .....	30
3. Le sans-abrisme.....	30
<b>VII. Les expertises sociales.....</b>	<b>32</b>
1. Le Service Médiation de Dettes.....	32
2. Le Service Logement.....	33
3. La Cellule Etudiants .....	34
4. Les Adolescents .....	35
5. Les 18-25 .....	36
6. Les Mamans solos.....	37
7. Les personnes subissant la fracture numérique.....	38
8. Les Travailleu.r.se.s du sexe .....	39
9. Les personnes vivant avec des assuétudes .....	39
10. Les migrants n'ayant pas finalisé leur trajet migratoire.....	40
<b>VIII. Les coordinations sociales, les CLSS et la participation culturelle .....</b>	<b>40</b>
<b>IX. L'organisation et les finances .....</b>	<b>42</b>
<b>X. Le Back Office .....</b>	<b>44</b>
1. Le secteur administratif.....	44
2. Le secteur des soins médicaux .....	45

3.	Le secteur facturation .....	45
4.	Le secteur récupération .....	46
5.	La Hotline.....	46
6.	La réorganisation du « BACK OFFICE » .....	46
<b>3.</b>	<b>DEPARTEMENT FORMATION ET EMPLOI (DFE) .....</b>	<b>48</b>
<b>I.</b>	<b>Le développement du Pôle Orientation Professionnelle .....</b>	<b>48</b>
<b>II.</b>	<b>Collaboration avec le Département de l'Action Sociale .....</b>	<b>48</b>
<b>III.</b>	<b>Développement du service formation .....</b>	<b>49</b>
<b>IV.</b>	<b>Le public jeune 18 – 30 ans .....</b>	<b>49</b>
<b>V.</b>	<b>La lutte contre la fracture numérique.....</b>	<b>50</b>
<b>VI.</b>	<b>Le mécanisme de l'emploi d'insertion .....</b>	<b>50</b>
<b>VII.</b>	<b>Les actions de communication et collaboration avec les départements et les partenaires .....</b>	<b>50</b>
<b>VIII.</b>	<b>La collaboration avec Actiris .....</b>	<b>51</b>
<b>4.</b>	<b>DEPARTEMENT ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE (DESD) .....</b>	<b>52</b>
<b>I.</b>	<b>Projets Cyclup .....</b>	<b>52</b>
<b>II.</b>	<b>Projets de nettoyage .....</b>	<b>54</b>
<b>III.</b>	<b>L'Usine du Linge.....</b>	<b>55</b>
1.	D'un point de vue commercial .....	55
2.	Au niveau de la production .....	56
3.	D'un point de vue service au client .....	57
4.	D'un point de vue informatique .....	57
5.	Comme acteur de l'économie sociale .....	58
<b>IV.</b>	<b>Garage .....</b>	<b>58</b>
<b>V.</b>	<b>Dream.....</b>	<b>58</b>
1.	Missions globales.....	58
2.	Objectifs spécifiques.....	58
3.	Marge de progression (2023).....	58
<b>5.</b>	<b>HEBERGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES .....</b>	<b>60</b>
<b>I.</b>	<b>Les établissements pour seniors.....</b>	<b>62</b>
1.	Maison Heysel .....	62
2.	Aux Ursulines.....	62
3.	Résidence Sainte-Gertrude .....	63
4.	Maison Vesale .....	64
5.	Résidence Les Eglantines.....	65
<b>II.</b>	<b>Les établissements et services pour jeunes et enfants .....</b>	<b>67</b>
<b>III.</b>	<b>Les établissements et services pour personne handicapées .....</b>	<b>68</b>
<b>IV.</b>	<b>Le soutien à domicile et l'accompagnement des personnes âgées .....</b>	<b>68</b>
<b>6.</b>	<b>DEPARTEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER .....</b>	<b>70</b>
<b>I.</b>	<b>Les objectifs globaux .....</b>	<b>70</b>

<b>II. Le patrimoine bâti (Privé)</b> .....	<b>70</b>
1. Les acquis de 2022.....	70
2. Les ambitions pour 2023 .....	72
<b>III. Le patrimoine non-bâti</b> .....	<b>72</b>
1. Les ambitions pour 2023 .....	72
<b>7. DEPARTEMENT GESTION TECHNIQUE &amp; ENERGIE</b> .....	<b>73</b>
<b>I. La Régie d’Insertion</b> .....	<b>73</b>
1. Les perspectives pour l’année 2023 .....	73
<b>II. Le service Aménagement d’Intérieur</b> .....	<b>75</b>
1. Les perspectives pour l’année 2023 .....	75
<b>III. Le service Maintenance &amp; Energie</b> .....	<b>77</b>
1. Les perspectives pour l’année 2023 .....	77
III.a. La Coordination Energie .....	78
1. Les perspectives pour l’année 2023 .....	78
<b>8. DEPARTEMENT DES TRAVAUX</b> .....	<b>81</b>
<b>I. Projets dans le Patrimoine Privé</b> .....	<b>82</b>
1. Plan conjoint Ville-CPAS «850 logements» .....	82
2. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements» .....	82
3. Création de logements pour des publics spécifiques, dans le cadre de la politique de la Ville	83
4. Rénovation lourde de bâtiments de logements.....	83
5. Projets immobiliers autres .....	83
<b>II. Projets dans le Patrimoine Public</b> .....	<b>84</b>
1. Projets dans les établissements pour personnes âgées et autres établissements d’hébergement	84
2. Bâtiments de l’administration générale.....	84
3. Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS .....	84
4. Autres bâtiments du patrimoine public .....	84
5. Projet d’occupation temporaire mam’solo .....	85
<b>III. Patrimoine Public et Privé – mise en conformité, maintenance et travaux d’amélioration des performances énergétiques des bâtiments</b> .....	<b>85</b>
1. Mise en conformité des installations électriques du Patrimoine privé .....	85
2. Maintenance des bâtiments.....	85
3. Rénovation durable du patrimoine .....	85
<b>9. SECRETARIAT GENERAL</b> .....	<b>87</b>
<b>I. Cellule Etudes &amp; Partenariats</b> .....	<b>87</b>
1. Etudes.....	87
2. Recherche de fonds & Partenariats.....	87
<b>II. Cellules Communication et Events</b> .....	<b>88</b>
<b>III. Service Archives-Musée</b> .....	<b>89</b>

<b>IV. Plan Climat .....</b>	<b>90</b>
1. Développer les activités qui définissent le Plan Climat .....	90
2. Mobilité .....	92
3. Formations nouveaux engagés au Développement Durable .....	92
<b>V. Contrôle interne .....</b>	<b>93</b>
<b>10. CENTRALE D'ACHATS .....</b>	<b>94</b>
<b>11. SERVICE INTERNE DE PREVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL (SIPP).....</b>	<b>97</b>
<b>12. DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>100</b>
<b>13. DEPARTEMENT DES FINANCES.....</b>	<b>103</b>
<b>14. DEPARTEMENT DE LA RECETTE.....</b>	<b>105</b>
<b>15. SERVICE INFORMATIQUE (SIM).....</b>	<b>106</b>
<b>I. Gestion des projets par Domaine .....</b>	<b>106</b>
<b>II. Projets WePulse du CIRB .....</b>	<b>106</b>
<b>III. Impact budgétaire .....</b>	<b>106</b>
<b>IV. Projets par domaine .....</b>	<b>106</b>
1. Domaine Corporate (projets transversaux).....	106
2. Domaine Care .....	107
3. Domaine Economie Sociale .....	107
4. Domaine Finances .....	107
5. Domaine Patrimoine .....	107
6. Domaine Ressources Humaines .....	107
7. Domaine Social .....	108
<b>V. Modernisation de l'infrastructure IT .....</b>	<b>108</b>

## 1. INTRODUCTION

L'année 2022 s'est terminée comme elle avait débuté : sous le signe de la crise. Si la crise sanitaire causée par l'épidémie de Covid semble de prime abord être relativement sous contrôle, la hausse des prix de l'énergie, initiée en 2021, s'est accélérée de manière fulgurante en 2022, notamment suite à la guerre en Ukraine. L'inflation atteint des sommets et pèse lourdement sur le budget des familles les plus modestes. Enfin, alors que le système d'accueil des demandeurs d'asile est saturé, les CPAS sont en première ligne pour l'accompagnement et l'intégration des réfugiés de guerre ukrainiens.

Dans la pratique, l'enchaînement de ces crises se traduit par un nombre toujours plus important de demandes d'aide adressées à notre CPAS : le nombre de personnes au bénéfice desquels il intervient a augmenté de 15 % en deux ans. Au cours du premier semestre 2022, on compte une augmentation de 2,43 % de RI/ERI, qui s'explique par l'arrivée des réfugiés ukrainiens. En augmentation importante au cours de ces trois dernières années, le nombre d'étudiants aidés s'accroît également de 3 %.

La diminution du nombre de demandeurs d'emploi inoccupés en Région bruxelloise ne s'accompagne pas d'une diminution du nombre de bénéficiaire d'un RI/ERI. Ceci confirme qu'étant globalement moins qualifiés (sur le plan linguistique, diplôme, compétences professionnelles...) et plus vulnérables à des difficultés psycho-sociales, les publics aidés par le CPAS bénéficient moins rapidement que d'autres des opportunités du marché de l'emploi.

C'est dans un contexte financier et budgétaire particulièrement tendu que le Conseil et les équipes du CPAS traduiront les priorités et les projets clés présentés dans la note de politique générale. La conjonction de l'inflation, de la hausse des taux d'intérêt et de l'augmentation des besoins, qui s'ajoute aux coûts liés à la crise sanitaire des années 2020-21 rendent toujours plus nécessaires une approche transversale et de nouvelles adaptations dans l'organisation de notre institution. C'est à cette condition qu'elle pourra maintenir un service de qualité, que ce soit dans l'aide et l'accompagnement des personnes en risque de pauvreté, leur insertion socio-professionnelle, les projets d'économie sociale, l'accueil des jeunes en difficulté, l'hébergement de nos aînés, ou encore la gestion de nos logements.

Deux priorités majeures marquent l'action sociale en 2023.

La première d'entre elles porte sur la qualité de l'accueil des publics et, c'est étroitement lié, le soutien aux travailleurs sociaux et administratifs qui interviennent dans le parcours de l'ayant droit. Cela passe par un plan d'actions qui inclut l'aménagement des locaux, la formation et l'accompagnement du personnel, l'amélioration de la communication vers les ayants droit, la simplification de nos procédures notamment.

La proactivité envers l'urgence sociale constitue une deuxième priorité. Alors que le nombre de demandes de revenu d'intégration augmente, le CPAS entend relever le défi de répondre à la précarisation des familles à faible revenu, liée à l'inflation et à l'explosion des charges d'énergétiques. C'est l'objet des mesures prises en matière d'aide énergie, de prévention du surendettement et de la prévention de perte de logement.

Dans ce cadre, des projets ambitieux seront initiés ou renforcés, en faveur de l'insertion et de l'émancipation sociale des mamans solo, des jeunes et des personnes sans-abri ou qui risquent de le devenir. La politique de soutien

Le soutien des équipes à la prise en charge de personnes connaissant des problèmes de santé mentale sera renforcé par l'organisation de formations et d'intervision, d'une part, et la promotion de partenariats et du travail en réseau avec des organisations spécialisées, d'autre part.

Comme en attestent les statistiques du marché régional de l'emploi, la mise à l'emploi a rarement été aussi dépendante du besoin d'acquisition de compétences professionnelles : malgré un taux de chômage toujours important – bien qu'en diminution constante depuis plusieurs années – les employeurs bruxellois et de la périphérie sont toujours en demande de main-d'œuvre qualifiée. La fusion entre les départements de l'emploi et de la formation est plus essentielle que jamais pour permettre des gains d'efficacité dans le suivi et l'accompagnement vers l'emploi des usagers du CPAS, *a fortiori* dans le contexte des exigences créées par la réforme des emplois d'insertion en Région de Bruxelles-Capitale. À cette occasion, il sera veillé à ce que soient noués des partenariats nouveaux (et à un renforcement de ceux existants) avec le réseau des établissements bruxellois de formation afin d'enrichir l'offre proposée aux ayants droit du CPAS tout au long de leur recherche d'emploi.

Le renforcement de l'adéquation entre l'emploi et la formation, la mise en place d'une coordination avec les services du DAS, la simplification du parcours de l'utilisateur et la recherche de nouveaux gisements d'emplois d'insertion devraient répondre, au niveau du CPAS de la Ville de Bruxelles, à la diminution du nombre de mises à l'emploi observé à l'échelle de la région.

La création du pôle d'économie sociale traduit les ambitions croissantes de notre CPAS dans ce secteur en plein développement, également sous impulsion régionale. Une professionnalisation et une réflexion propre à l'ensemble des activités économiques seront au cœur des priorités dans ce secteur.

Alors que le taux d'occupation des places en maison de repos s'améliore progressivement, une attention toute particulière sera apportée au recrutement, à la formation et à l'accompagnement du personnel de ces établissements, ainsi qu'à la mise en œuvre des projets de vie qui en font l'identité. Les projets sociaux et culturels au bénéfice des résidents seront renforcés.

Le CPAS de la Ville participera activement à l'étude initiée à la demande de la Conférence des Bourgmestres, portant sur les synergies et les mutualisations que pourraient développer les MR/S publiques bruxelloises.

Décidée au cours de l'année 2022, le CPAS mettra en œuvre la constitution d'un pôle immobilier en réorganisant les différents départements concernés dans le but d'améliorer le « service clientèle » vers les locataires, garantir l'équilibre financier du patrimoine privé, assurer une gestion plus rationnelle du patrimoine public et développer les projets de construction de logement et de rénovation du bâti.

Le CPAS entend faciliter la socialisation des loyers proposée par la Région. Il sera également attentif, comme en 2022, à l'impact de l'indexation sur le budget du ménage de nos locataires.

Des mesures seront également prises pour améliorer l'accessibilité de l'agence Brudomo et réduire les délais de réponse aux demandes d'intervention technique des locataires.

En ce qui concerne la production de logements, le plan 750 logements et les différents projets menés dans le cadre des contrats de quartier et de la politique de la ville seront poursuivis. Une réflexion transversale sur les besoins en matière de logements de transit et d'insertion sera initiée afin de fixer une stratégie de long terme en la matière.

Sans renoncer à ces perspectives, de nouvelles décisions seront prises en vue d'élargir et d'intensifier les programmes de rénovation du patrimoine privé, tant pour pallier à son caractère vieillissant que pour relever les défis d'atteindre les objectifs du Plan Climat du CPAS en matière de performance énergétique. Le renforcement de notre capacité d'agir par la reprise de l'équipe de Renobru sera un atout à cet égard. Deux projets pilotes seront également menés, l'un en faveur d'une amélioration des performances énergétiques à très court terme, dans les immeubles considérés comme des passoires énergétiques, et un second visant la mise en place, sur certains sites, de budgets participatifs en faveur d'une amélioration de la qualité de vie des locataires.

Le CPAS s'attache à adapter et rendre toujours plus efficaces son organisation et son fonctionnement pour faire face aux enjeux sociaux et financiers qu'il lui appartient de relever. Ainsi, il initiera avec les services de la ville une réflexion sur les rapprochements et les synergies des tâches exercées par les services supports des deux entités, en vue d'en diminuer les coûts et de maintenir une priorité forte à l'affectation des moyens du CPAS aux services à la population.

Au vu des indicateurs sociaux et des tendances économiques pour 2023, le CPAS devra, dans un contexte budgétaire compliqué, relever le double défi d'accueillir et d'accompagner un nombre plus important de ménages en situation de pauvreté et d'intervenir en faveur de publics nouveaux qui, en raison des crises successives, sont toujours plus vulnérables à la précarité sociale. Tout en poursuivant le programme

défini en début de mandature, les orientations et les actions proposées dans la présente note y apportent une réponse créative et ambitieuse.

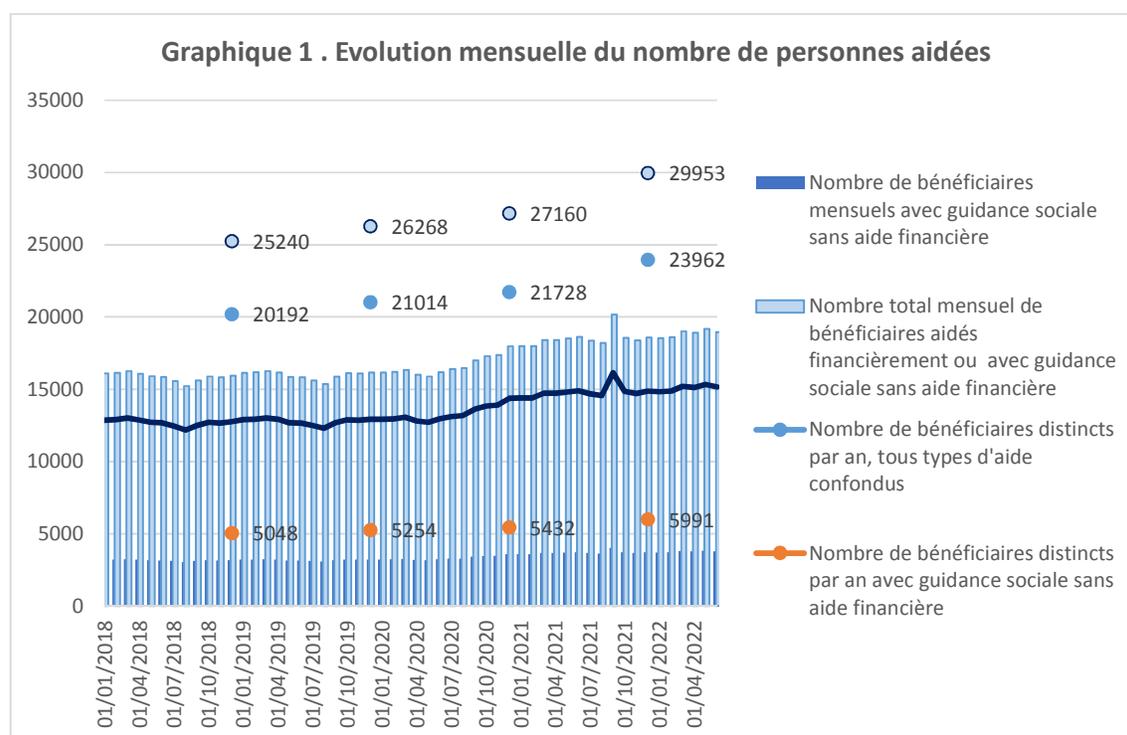
## 2. DEPARTEMENT DE L'ACTION SOCIALE (DAS)

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

#### 1. Données générales

Au CPAS de Bruxelles, l'évolution des tendances en matière d'action sociale depuis les années 2000 peut se caractériser comme ceci : **tous types d'aides confondus, le nombre de personnes aidées par le CPAS de Bruxelles a doublé en 15 ans.** Quelques variations baissières avaient été observées entre 2011 et 2014. Entre 2014 et 2016, le nombre de personnes aidées avait à nouveau augmenté de 10%. Entre 2016 et 2018, ce nombre passait de 25.400 à 25.240 individus, ce qui représentait une légère diminution de -0,6%. Quant à l'année 2019, elle fut marquée par une nouvelle augmentation avec 26.268 individus aidés (+4%).

**La tendance haussière amorcée en 2019 s'est poursuivie en 2020, 2021** avec cette fois en toile de fond la crise du sars-cov-2. Entre 2019 et 2020, tous *types d'aides confondus*, le nombre de bénéficiaires distincts est passé 26.268 à 27.160, soit une augmentation de **3,4%**. En 2021, le nombre passe à 29.953<sup>1</sup>, ce qui représente une augmentation de 11,5%. Le pic observé en septembre 2022 correspond à l'octroi ponctuel d'une prime de rentrée scolaire<sup>2</sup> aux enfants des bénéficiaires aidés. **On observe encore certains traits haussiers au cours du premier semestre 2022** (+3% entre le premier semestre 2021 et le premier semestre 2022).

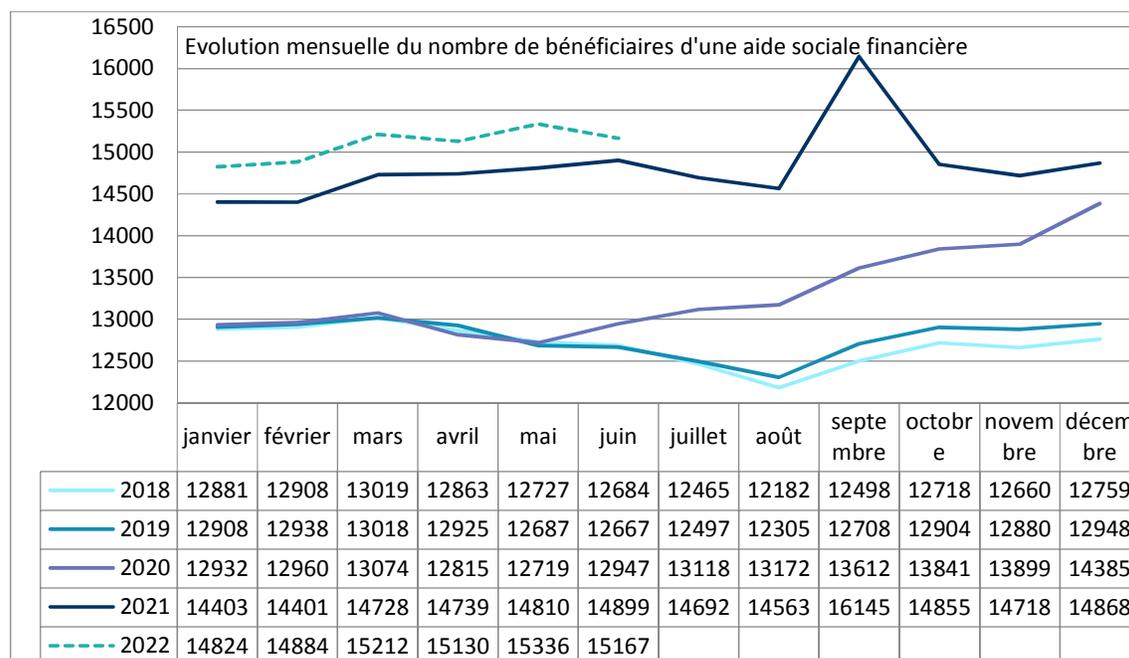


<sup>1</sup> L'actualisation des chiffres de 2021 par rapport aux données renseignées dans le rapport d'activité de 2021 fait passer le nombre de bénéficiaires de 29.890 à 29.953 personnes aidées.

<sup>2</sup> Arrêté du Collège réuni de la Commission communautaire commune attribuant des subsides exceptionnels aux CPAS bruxellois dans le cadre de la lutte contre les conséquences sociales et sanitaires de la crise du coronavirus.

Il est intéressant d'examiner les données mensuelles à écart d'un an. Cela permet d'isoler les fluctuations liées aux particularités saisonnières, comme par exemple la baisse du RI/ERI observée en période estivale chez les étudiants jobistes. En observant l'évolution à écart d'un an entre 2020 et 2019, nous avons pu voir comment évoluait le nombre de bénéficiaires d'une aide sociale à mesure de l'évolution de la pandémie de sars-cov2. On avait retenu que l'impact de la pandémie se faisait sentir à partir du mois de juin 2020, soit à la sortie du premier confinement. La courbe des aides sociales financières avait ensuite poursuivi sa trajectoire haussière tout au long de l'année 2021. Les deux premiers mois de 2022 laissent quant à eux entrevoir une stabilisation que l'on pensait pouvoir mettre en lien avec les prévisions de sortie de crise. Mais le mois de mars 2022 a renoué avec la tendance haussière, avec cette fois en toile de fond l'invasion de l'Ukraine par les forces russes et la crise énergétique. A écart d'un an, le mois de juin 2022 enregistre à nouveau une hausse de 1,8% par rapport à juin 2021.

Les aides sociales financières<sup>3</sup> ont ainsi évolué à la hausse en 2021 ainsi qu'au cours du premier semestre 2022, avec des contributions variables et des niveaux moins importants qu'en 2021.



Lorsqu'on se limite à observer le premier semestre 2022, on constate :

- ✓ Une augmentation du nombre de bénéficiaires du RI/ERI de 2,43% alors que traditionnellement, le 1<sup>er</sup> semestre présente une tendance à la baisse.
- ✓ Une augmentation de 3% du nombre d'étudiants.
- ✓ Une légère diminution du revenu d'intégration (-0,83%) (cf. explication ci-dessus) largement compensée par une nette augmentation de son équivalent (+29,07%) liée à la guerre en Ukraine.

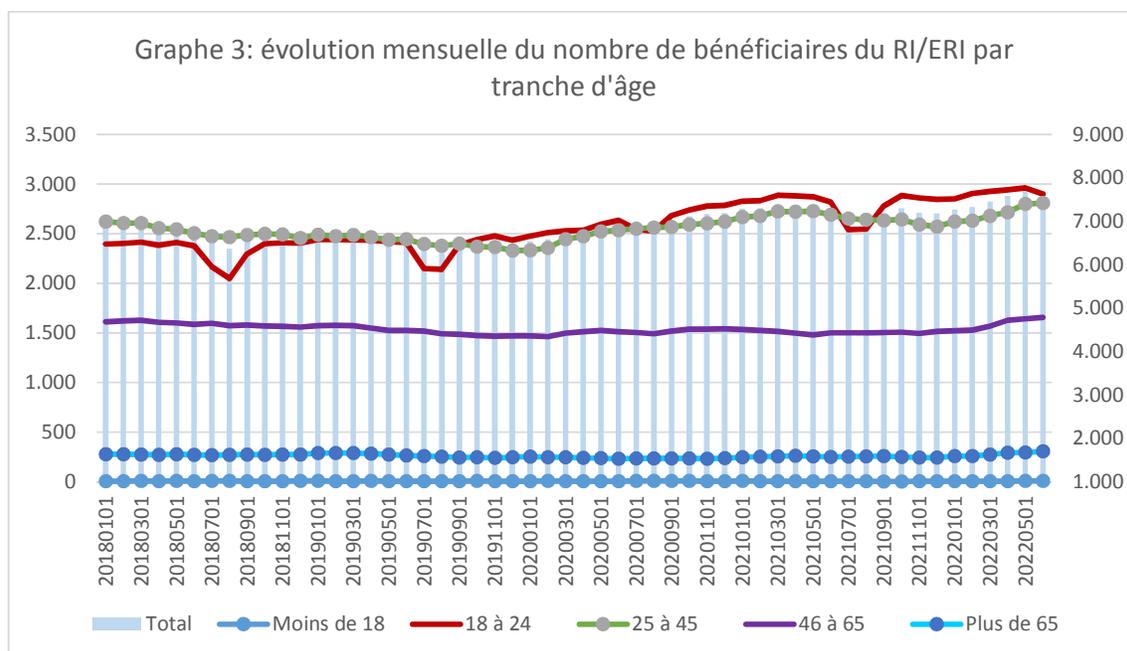
<sup>3</sup> Revenu d'intégration ou équivalent au revenu d'intégration. Ne sont pas comptées les mises à l'emploi et les primes d'installation.

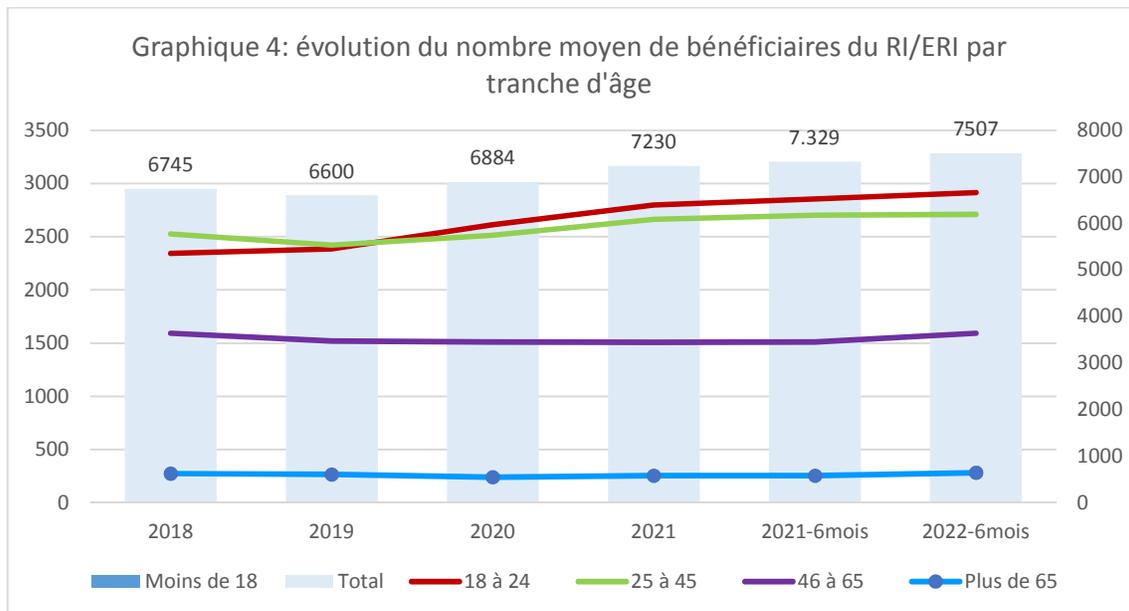
- ✓ Une diminution des prestations de soins (-3,41%) ainsi qu'une légère diminution du nombre de bénéficiaires de l'aide médicale urgente (-0,51%), toutes deux consécutives à une longue période de hausse ininterrompue.

## 2. Par tranche d'âge

En matière de RI/ERI, nous pouvons dégager les caractéristiques suivantes :

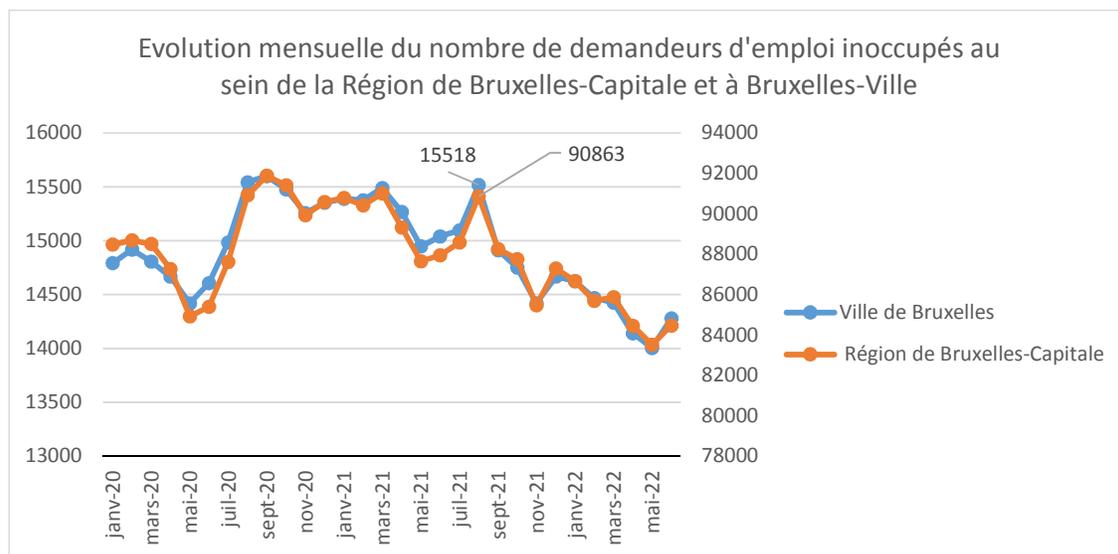
- ✓ Le rajeunissement de la population se poursuit en 2022 : la population des 18-24 ans qui avait supplanté les 25-44 ans à partir de 09/2019 poursuit sa croissance. Au premier semestre 2022, les 18-24 ans représentent près de 39% de la population totale. La part des 25-44 ans s'est stabilisée à 37%.
- ✓ En 2021, les femmes bénéficiaires d'un RI/ERI représentaient 52% des bénéficiaires d'un RI/ERI.





### 3. L'évolution du RI au regard de l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi

Arrêtons-nous quelques instants sur l'évolution du RI/ERI et la conjoncture bruxelloise en matière d'emplois. Les données diffusées sur le site d'Actiris<sup>4</sup> en matière de demandeurs d'emploi inoccupés nous montrent qu'après avoir marqué un pic en août 2021, avec 15.518 DEI à Bruxelles-Ville et 90.863 DEI en Région de Bruxelles-Capitale, une tendance baissière s'est amorcée dès le mois de septembre 2021.



<sup>4</sup> <[https://viewstat.actiris.brussels/viewstat\\_werkloosheid\\_basisstatistieken.html](https://viewstat.actiris.brussels/viewstat_werkloosheid_basisstatistieken.html)>, consulté en ligne le 10/10/2022.

Il est également intéressant de se pencher sur les taux de variations.

Période	Evolution des DEI		%évol mensuelle	
	Ville de Bruxelles	Région de Bruxelles-Capitale	Ville de Bruxelles	Région de Bruxelles-Capitale
déc-21	14669	87295	1,75%	2,13%
nov-21	14417	85477	-2,26%	-2,60%
oct-21	14750	87756	-1,08%	-0,57%
sept-21	14911	88260	-3,91%	-2,86%

Avec l'institut bruxellois de statistique (IBSA)<sup>5</sup>, on notait fin 2021 que la baisse du nombre de DEI prenait appui sur la suspension des mesures de confinement et la reprise économique avec :

- ✓ 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<sup>6</sup>.
- ✓ 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.

La prudence restait toutefois de mise. Les chiffres de l'action sociale demeurent toujours en retrait par rapport aux chiffres macro-économiques (PIB, emploi intérieur). En effet, les publics aidés par le CPAS sont globalement moins qualifiés et bénéficient moins rapidement des embellies économiques. Cela se confirme au cours du premier semestre 2022 avec un maintien de la hausse du nombre de bénéficiaires du RI/ERI, soutenue cette fois par la crise russo-ukrainienne et la crise énergétique alors que les statistiques en matière de DEI continuaient à baisser comme le montre le tableau qui suit, avec toutefois une exception en juin 2022 :

Période	Evolution des DEI		%évol mensuelle	
	Ville de Bruxelles	Région de Bruxelles-Capitale	Ville de Bruxelles	Région de Bruxelles-Capitale
juin-22	14278	84475	1,95%	1,14%
mai-22	14005	83526	-0,96%	-1,10%
avr-22	14141	84459	-1,98%	-1,65%
mars-22	14426	85878	-0,30%	0,21%
févr-22	14469	85700	-1,06%	-1,13%
janv-22	14624	86676	-0,31%	-0,71%

Par ailleurs, en avril 2022, 42.229<sup>7</sup> personnes bénéficiaient d'une attestation de protection leur permettant de s'établir sur le territoire belge et d'ouvrir des droits tels que l'équivalent au revenu d'intégration dans le cas où une enquête diligentée par un(e) assistant(e) social(e) du CPAS démontre l'insuffisance de revenus. De fait, à écart d'un an, on enregistre une hausse moyenne de 29.07% entre le premier semestre 2021 et le premier semestre 2022. Lorsque l'on observe maintenant la

<sup>5</sup> <<https://ibsa.brussels/sites/default/files/publication/documents/IBSA-Barometre-conjoncturel-automne2021-FR.pdf>>

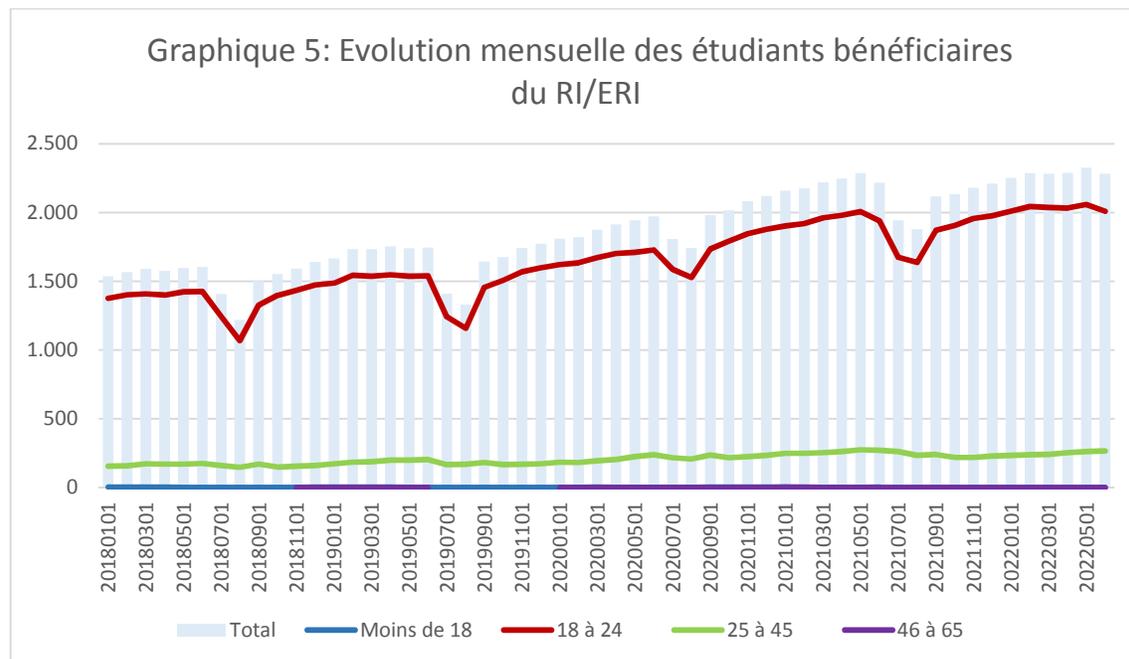
<sup>6</sup> Le DEI en formation en sont plus comptabilisés comme tels.

<sup>7</sup> <<https://dofi.ibz.be/fr/themes/figures/protection-temporaire>>

période de février 2022 à juin 2022, le nombre de bénéficiaires de l'ERI passe de 800<sup>8</sup> à 1.205 individus, soit une augmentation de 50,6%.

Force est de constater que la baisse du nombre de DEI n'a pas directement bénéficié aux moins qualifiés, et que de nouvelles crises en cours ou en gestation risquent à nouveau de pousser certains profils socio-économiques moins aisés vers le CPAS.

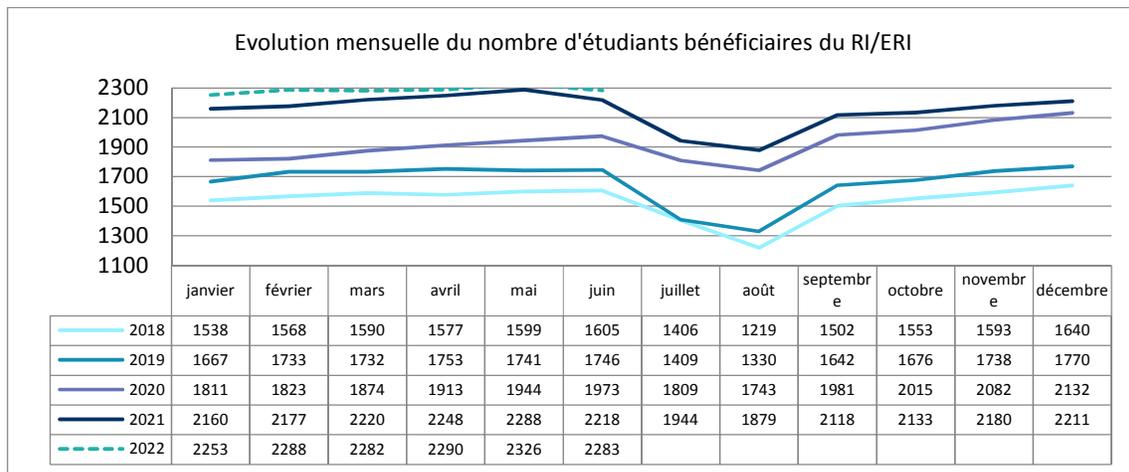
#### 4. Les étudiants



Entre 2018 et 2019, le nombre mensuel moyen d'étudiants progressait de 8,41%. Entre 2019 et 2020, ce même indicateur progressait à nouveau 15,89%, ce qui permettait d'identifier d'une part un processus de progression continu et de long terme du nombre d'étudiants aidés par le CPAS de Bruxelles et d'autre part, un effet lié à la crise du sars-cov-2. La hausse s'était poursuivie tout au long de l'année 2021 enregistrant une nouvelle hausse moyenne de 16% par rapport à 2020. On observe enfin au cours du premier semestre 2022 une hausse moyenne de 3%.

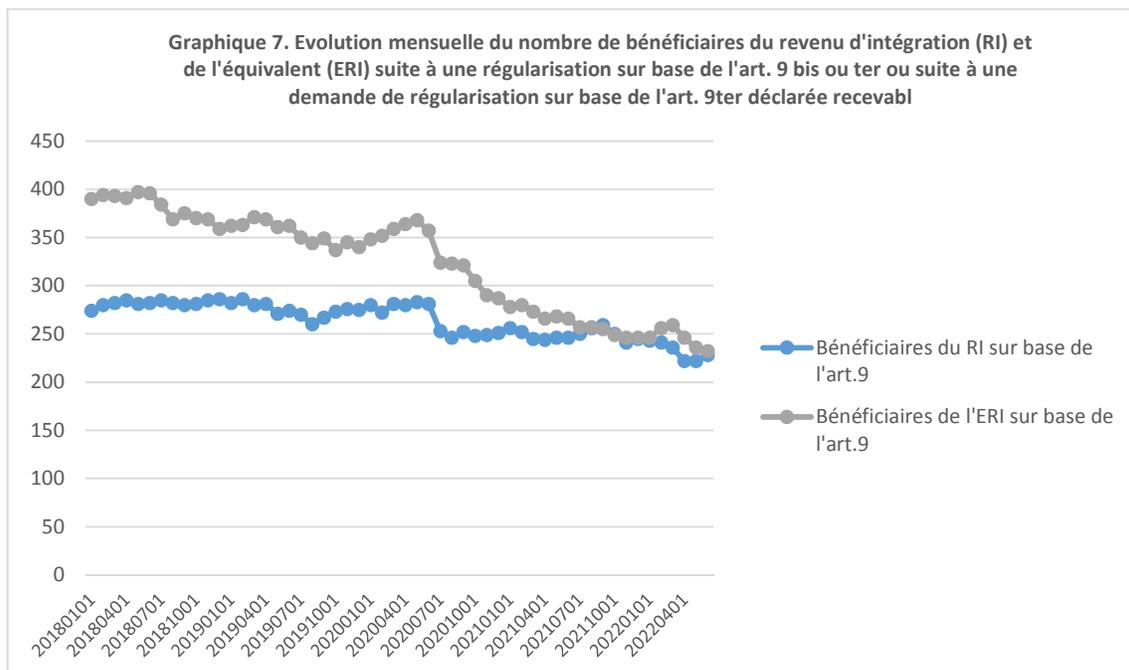
On notera que les étudiants de plus de 25 ans connaissent une lente croissance qu'il conviendra d'analyser et d'accompagner.

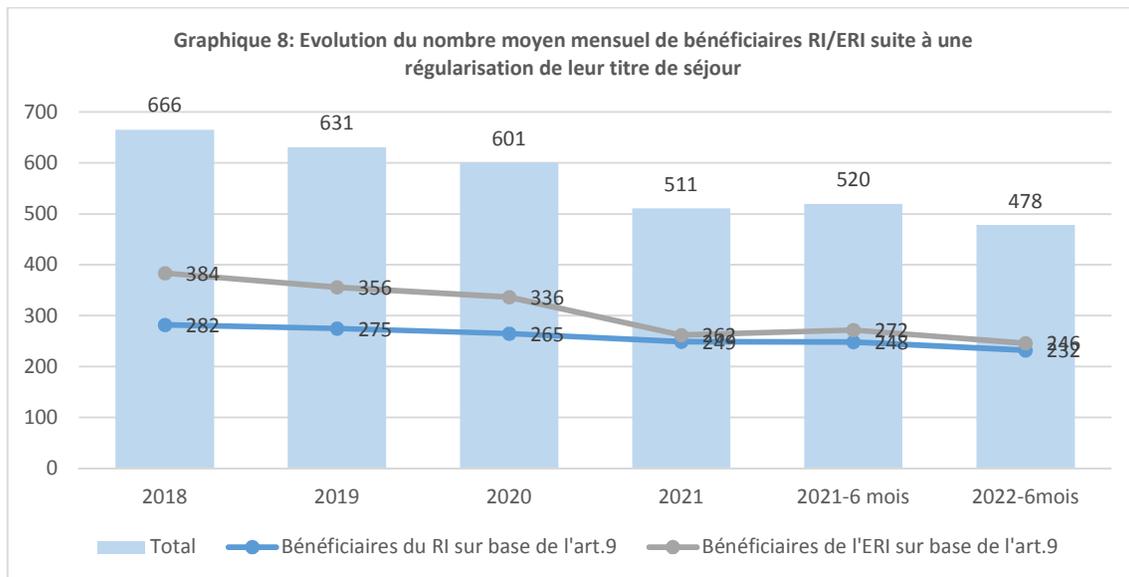
<sup>8</sup> La moyenne de 2021 étant établie 766 personnes aidées dans le cadre de l'ERI.



## 5. Les bénéficiaires suite à une régularisation ou à l'octroi de la protection

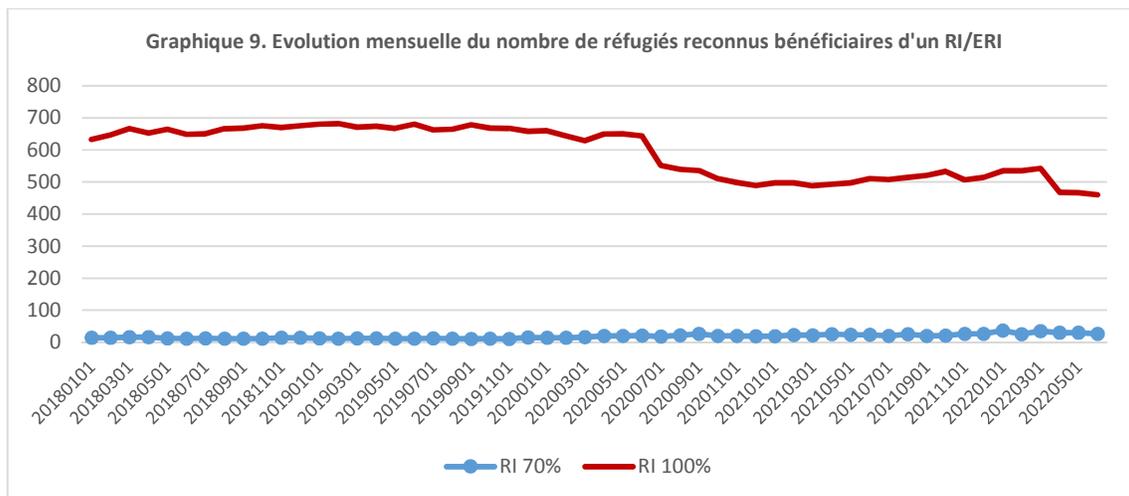
En 2021, les bénéficiaires du RI/ERI suite à une régularisation représentent 7,07% de l'ensemble des bénéficiaires du RI/ERI contre 8,74% en 2020. Cette baisse est sans surprise puisque les régularisations elles-mêmes diminuent fortement. Par ailleurs, la crise sanitaire a fortement réduit la mobilité internationale et inter-continentale et, de ce fait, impacté l'évolution des demandes dans le cadre d'une régularisation de séjour.



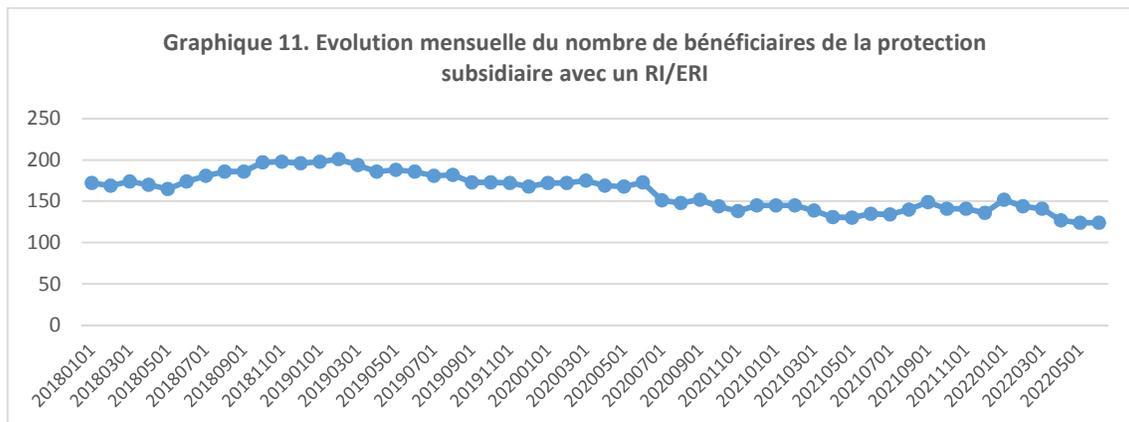
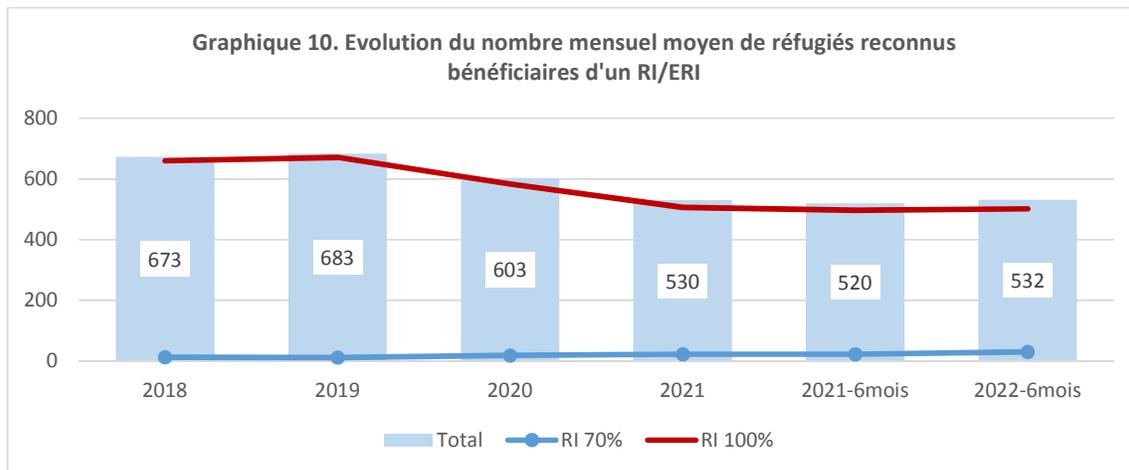


Ces mêmes tendances se retrouvent parmi les bénéficiaires de la protection internationale (asile et protection subsidiaire). La tendance baissière se poursuit au cours du premier semestre 2022 : -8,11% par rapport au premier semestre.

En 2021, les réfugiés reconnus représentent 7,33% du contingent de bénéficiaires du RI/ERI contre 8,76% en 2020 et 10% en 2019. Les six premiers mois de 2022 indiquent une légère tendance à la hausse (+2,31%). A noter que le nombre de personnes ayant introduit une première demande de protection internationale en Belgique en 2020 affiche un recul de 45% par rapport à 2019. Le nombre total de demandes de protection internationale (1<sup>ère</sup> demande ou demandes multiples) est quant à lui en recul de 60% par rapport à 2019<sup>9</sup>.



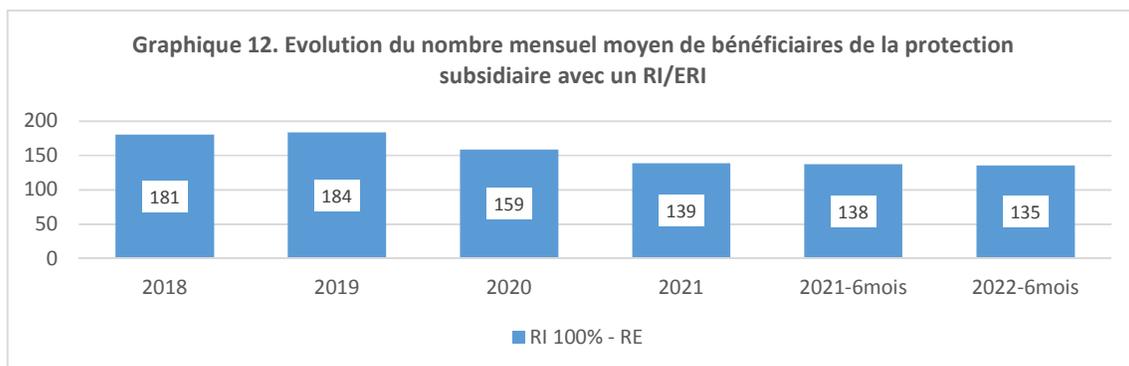
<sup>9</sup> Source : publications statistiques nationales du SPF Intérieur – Office des Etrangers.



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 1/12/2016).

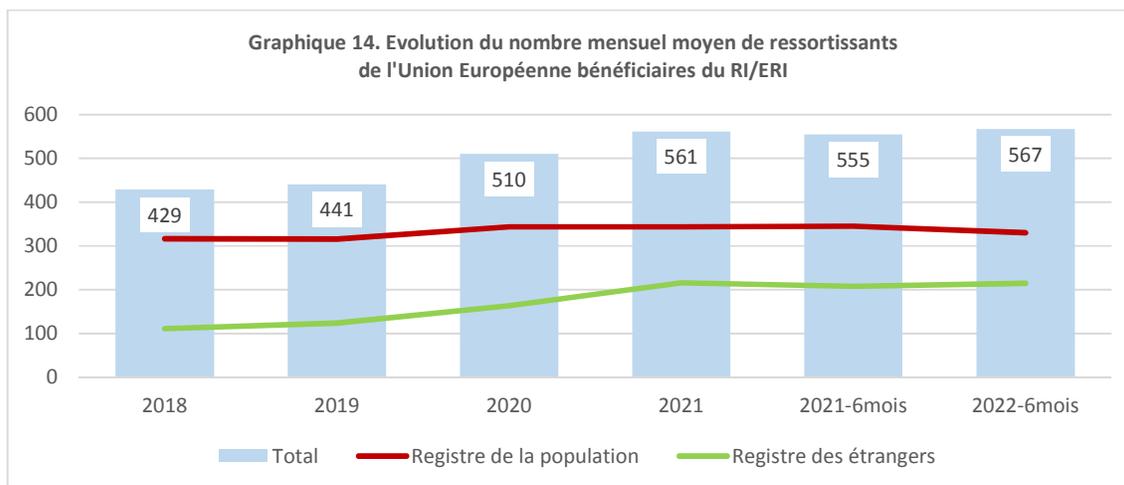
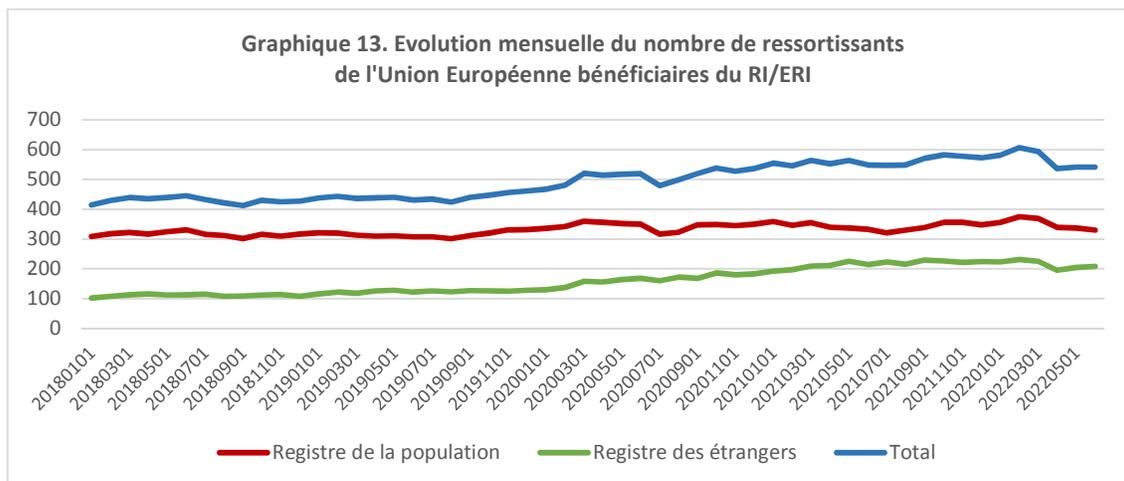
En 2021, les bénéficiaires de la protection subsidiaire représentent 2,02% du contingent de bénéficiaires du RI/ERI contre 2,31% en 2020.

On note ainsi en 2020 une baisse du nombre de bénéficiaires de la protection subsidiaire de 14% par rapport à 2019. Cette tendance baissière se poursuit au cours du premier semestre 2022 avec une intensité bien moindre ampleur (-1,58%).



## 6. Les ressortissants de l'Union

En 2020, les **ressortissants de l'Union Européenne représentent 8,15%** du contingent de bénéficiaires du RI/ERI contre **7,41%** en 2020. Les pays les plus représentés sont les suivants : Roumanie (284), Espagne (238), Pologne et France (193), Bulgarie (164), Italie (112). La tendance haussière se poursuit au cours du premier semestre 2022 (+9,98%).



## 7. Les personnes sans-abri

En Région de Bruxelles-Capitale, le nombre de personnes sans-abri ou mal logées augmente à chaque dénombrement<sup>10</sup>. En 2008, on dénombrait 1.724 sans-abri ou mal logés. En 2018, Bruss'help dénombrait 4.160 personnes, soit une augmentation de 141% en 10 ans. Ce nombre passait à 5.313 en 2020, ce qui représente une nouvelle augmentation de 28% en deux ans. Le dénombrement effectué par Bruss'help s'appuie sur la typologie Ethos (European Typology on Homelessness and Housing Exclusion) développée par la FEANTSA (Fédération Européenne des Associations

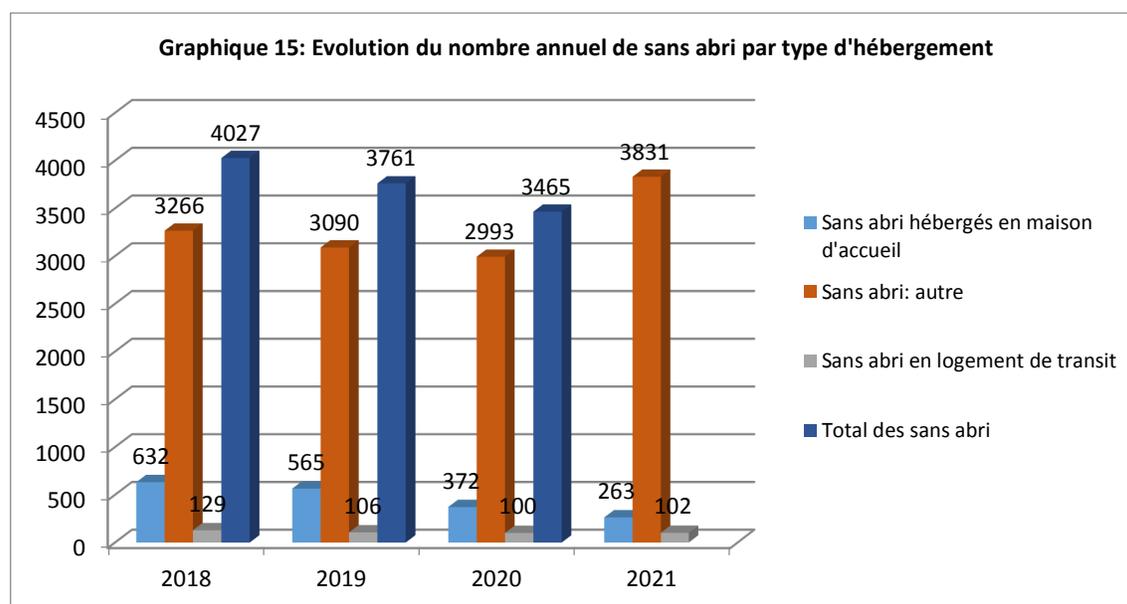
<sup>10</sup> <[http://www.bruss'help.org/images/Denombrement2020\\_vdef.pdf](http://www.bruss'help.org/images/Denombrement2020_vdef.pdf)>

Nationales qui Travaillent avec les Sans-Abri). Cette approche statistique se base sur une collecte de données en trois temps :

- ✓ La centralisation des données issues des structures d'accueil.
- ✓ Un recensement des personnes en rue.
- ✓ Une enquête par questionnaires auprès des personnes présentes en centre de jour.

Cette méthode reproductible favorise ainsi la comparaison au niveau européen.

Au CPAS de Bruxelles, la statistique est quant à elle établie sur base d'un relevé de données administratives. On dénombre tout d'abord les personnes aidées et hébergées en maison d'accueil ainsi que les personnes hébergées au sein d'un logement de transit au cours de l'année. On dénombre et on compile ensuite les personnes bénéficiant d'une adresse de référence ainsi que les personnes aidées dont le résidence est établie en rue. Cette compilation est référencée sous la rubrique « Autre ». Les quatre listes sont ensuite consolidées et permettent un dernier décompte.



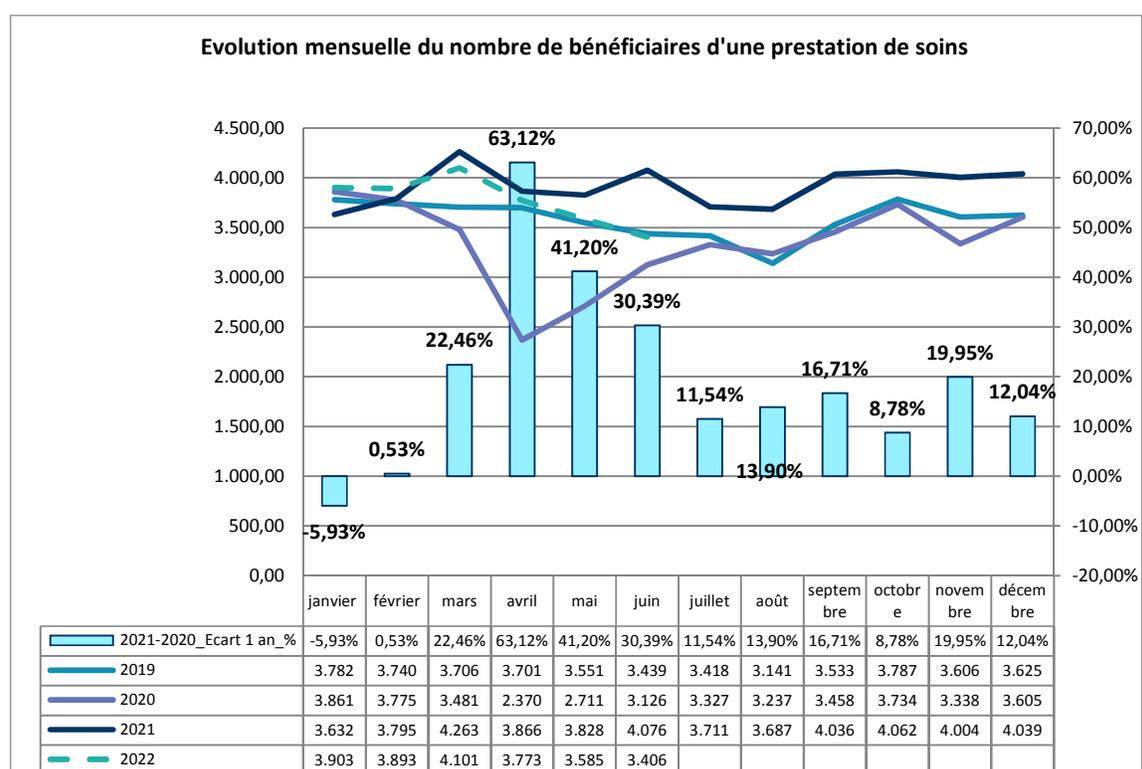
Après avoir connu une période de stabilisation entre 2014 et 2015 du nombre de sans-abri aidés par le CPAS de Bruxelles, on observait à partir de 2016 une nouvelle augmentation de 45%. Entre 2020 et 2021, on observe :

- ✓ Une baisse du nombre de personnes résidant en maison d'accueil (-29%) qui s'explique par la diminution du nombre de places ouvertes vu la Covid et par une moindre rotation des publics en raison des dernières mesures de confinement menées en 2021.
- ✓ Une légère hausse du nombre de logements de transit (+2%).
- ✓ Une augmentation du nombre de personnes résidant en rue et bénéficiant d'une adresse de référence. Il est à noter que d'une part, les process de gestion des adresses de référence ont été revus en 2019, permettant un meilleur décompte des personnes, mais que d'autre part, le dénombrement des personnes aidées et résidant en rue demeure approximatif.

La statistique développée en matière de sans-abrisme parmi les bénéficiaires d'une aide du CPAS de Bruxelles constitue un enjeu important et la méthode de dénombrement des personnes sans-abri et mal logées aidées par le CPAS de Bruxelles sera revue en 2023. Ce dénombrement permet toutefois d'établir des ordres de grandeur et confirme la spécificité des publics résidant sur le territoire de la Ville de Bruxelles.

## 8. Les soins médicaux

Les premiers mois de la crise sanitaire furent en 2020 marqués par une tendance générale au report de soins non urgents. Au cours de la première vague (avril 2020), 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<sup>11</sup>.



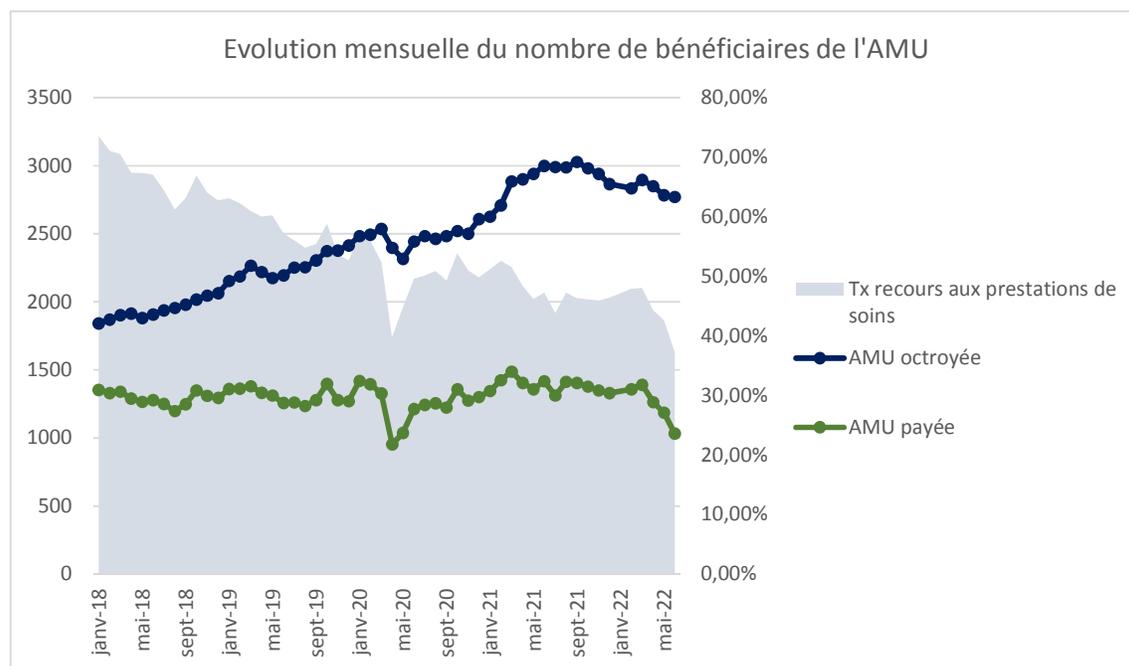
Cela a également été observé au niveau de la facturation des soins médicaux au sein du CPAS de Bruxelles. A écart d'un an, le mois d'avril 2020 avait enregistré une baisse de 36% par rapport à avril 2020. Quant à 2021, l'année marque un retour, puis un dépassement des chiffres d'avant la crise sanitaire de 2020. Le nombre moyen de bénéficiaires d'une prestation de soins étant ainsi passé de 3.586 en 2019 à 3.335 en 2020, soit une baisse de 7%, puis à 3.866 en 2021, soit une hausse de 16%. Par rapport à 2019, l'année 2020 enregistre une hausse moyenne de 8% du nombre de bénéficiaires d'une prestation de soins prise en charge par le CPAS de Bruxelles. A

<sup>11</sup> <<https://www.inami.fgov.be/fr/nouvelles/Pages/covid19-estimation-soins-non-effectues-hopitaux-1re-2e-3e-vagues.aspx>>

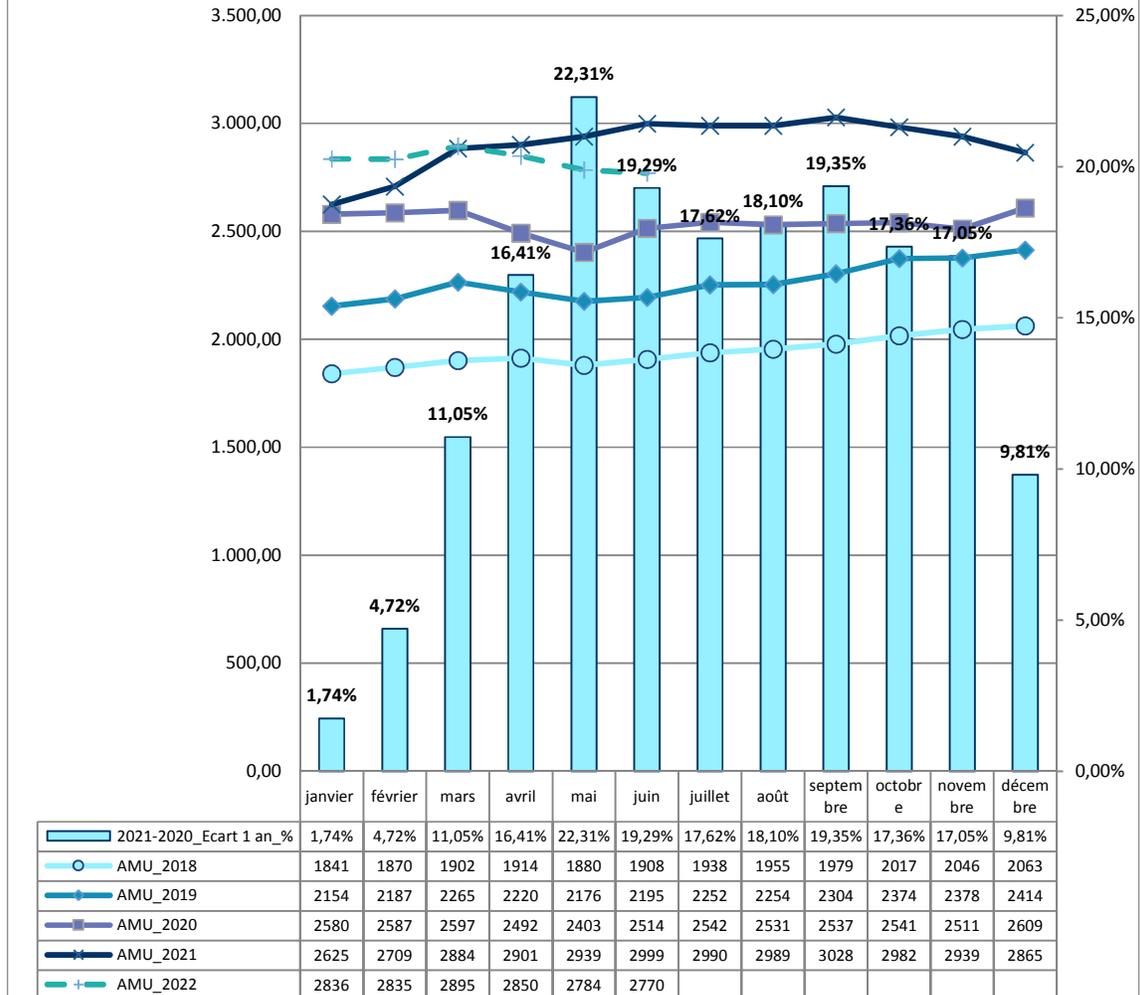
écart d'un an, on enregistre une baisse moyenne de -3,41% par rapport au premier semestre 2021. Mais les chiffres ne sont pas encore tous stabilisés.

## 9. L'aide médicale urgente

La croissance observée en matière d'aide médicale urgente au cours de ces dernières années avec (+17,21% entre 2020 et 2021) s'est interrompue au cours du premier semestre 2022. Les chiffres ne sont toutefois pas tous stabilisés. La croissance du taux de recours elle aussi semble s'être interrompue, avec un taux qui passe de 49% au cours des 6 premiers mois de 2021 à 37,51% au cours du premier semestre 2022. Les chiffres demeurent toutefois supérieurs à la période qui a précédé la pandémie du sars-cov-2. Les mois qui suivent nous permettront de mieux appréhender les tendances en cours en matière d'aide médicale urgente.



Evolution mensuelle du nombre de bénéficiaires de l'aide médicale urgente (AMU)



## II. L'accueil du public

**En 2023, plus que jamais, avec la succession et la superposition des crises, l'accueil du public dans les antennes sociales et dans les services spécialisés restera un axe de travail prioritaire.** Nous devons d'abord garantir un accueil robuste et en améliorer sans cesse la qualité en formant nos agents. Nous chercherons donc à renforcer le cadre : actuellement, chaque antenne sociale dispose de 2 agents d'accueil, un agent fixe et un agent sous « contrat article 60§7 ». Par ailleurs, nous maintenons l'équipe de 4 accueillants volants constituée en 2016 visant à mieux répondre à la demande de remplacement des accueillants absents et optimisant ainsi la stabilisation des équipes d'accueil sur place. Enfin, en dialogue avec le Département Formation/Emploi, nous cherchons à développer le cadre des agents en emploi d'insertion et à renforcer leur formation. Les inter-vision entre agents d'accueil seront renforcées grâce au soutien de la Cellule Prévention et Médiation de Conflits.

La **gestion des situations d'agressivité** reste d'ailleurs un point d'attention particulier vu que l'ensemble des services en contact avec le public y est régulièrement confronté. Nos agents ont un besoin impératif de se sentir soutenus sur ce volet. Les initiatives prises se poursuivront comme l'entretien de recadrage par le responsable d'antenne avec un ayant droit impliqué dans un incident et la gestion des permanences sur rendez-vous. La Cellule Prévention et Médiation de Conflits (anciennement Cellule Prévention Agressivité), composée de 4 agents éducateurs sous la supervision d'un coordinateur, poursuit son rôle important dans ce cadre : intervention lors de situations de conflit ou de crise aigüe, prévention de comportements agressifs au sein des services sociaux, mise en place d'un suivi individuel et d'un accompagnement éducatif de l'utilisateur, débriefings individuels ou collectifs, post-incident en faveur des professionnels concernés. L'objectif premier est de tenter de renouer le dialogue avec l'utilisateur qui présente un comportement agressif ou violent, de comprendre les raisons d'un tel comportement et d'ainsi lui permettre de renouer le contact avec son assistant(e) social(e) et donc avec le CPAS. Accueil et prévention de l'agressivité seront traités dans un groupe de travail permanent piloté par la Cellule Prévention et Médiation de Conflits. Les interventions menées au sein des antennes sociales seront, par ailleurs, relancées en vue d'échanger les bonnes pratiques.

L'accueil demande certes des compétences et des procédures. Mais il présente aussi des enjeux en termes d'**infrastructures**. Une partie des antennes seront équipées de **Wifi** sur base d'un plan d'équipement pluriannuel. Cela permettra 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 optimiser 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.

Ainsi, l'**antenne NOH** s'établira dans l'ancien commissariat de police de Wimpelberg après d'importants travaux d'aménagement. Enfin, nous renforcerons la collaboration avec la Maison de Quartier d'**Haren** pour y augmenter la présence de l'antenne sociale que le CPAS y assure une fois par semaine actuellement. L'**accueil central rue Haute** a été redessiné et modernisé afin de mieux répondre aux attentes des travailleurs de 1<sup>ère</sup> ligne et des ayants droit. Nous pourrions en tirer les fruits en 2023.

### **III. Le travail social individuel**

L'année 2023 sera marquée par un **chantier de repositionnement du travail de première ligne par rapport aux expertises sociales**. Les assistants sociaux nous disent qu'ils sentent leur travail prendre une tournure trop administrative. Les ayants droit se disent perdus entre les différents services. **L'approche sociale globale** impose une vue 360° sur le vécu de l'ayant droit. La segmentation du travail social est pourtant nécessaire vu la complexité des matières, des politiques et des procédures. Le chantier sera participatif. Il s'intégrera également dans les dynamiques en cours au niveau de la Fédération des CPAS, de la Région et de la Cocom et ne se mènera donc pas en vase clos.

La codification des notes d'instruction est en cours. Cette codification permettra à chaque travailleur social de disposer d'un vade-mecum structuré, reprenant toutes les lignes politiques et méthodologiques du CPAS. Nous espérons arriver à disposer d'un **vade-mecum plus moderne et plus facile d'utilisation**.

Les **budgets de référence** ont été construits scientifiquement et peuvent permettre d'octroyer du soutien financier supplémentaire avec une plus grande uniformité. 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. Cet outil sera étudié par un groupe de travail pour voir dans quelle mesure il peut être proposé au Conseil comme soutien au travail social.

La **formation** des nouveaux arrivants et la formation continue des agents seront renforcées, afin de valoriser les agents, de leur permettre de naviguer sans peine dans la complexité du CPAS et de construire leur mobilité professionnelle. Le module d'accueil spécifique au DAS dans le cadre du Welcome Day sera finalisé.

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

L'organisation de la formation continuée ou approfondie (organisée après la formation de base d'un mois) se maintiendra au cours de l'année 2023. Une attention particulière sera donnée aux différents projets organisés par les différents départements en vue de les expliquer et promouvoir la collaboration entre services et départements.

En outre, le DAS ambitionne en 2023 de former tous les AS au travail social avec des personnes :

- ✓ Faisant face à des violences domestiques : 24 sessions de 2 jours seront offertes aux agents du CPAS susceptibles de croiser des victimes de violences intra-familiales.
- ✓ Avec un trouble de la santé mentale : nous poursuivrons notre collaboration avec le SMES et avec les 3 antennes du réseau 107, les Services de Santé mentale et les Services Psychiatriques pour personnes à Domicile.
- ✓ Sans-abri ou en mal logement selon des modalités qu'il faut encore définir.

Un groupe de travail inter-services sera créé pour définir le reparamétrage de New Horizon et l'acquisition de modules complémentaires dans le cadre de la dynamique régionale « WE PULSE » soutenue par le CIRB. D'ici fin 2023, un choix de paramétrage doit être réalisé. Parallèlement, le **Workflow social** mis en production en 2021 continuera à être amélioré avec le Service informatique.

Afin de soulager les chefs d'antenne et de services par rapport à la surcharge de travail mais également en vue de permettre un meilleur coaching des assistants sociaux, un

assistant social chef a été adjoint en 2017 à chacun des chefs d'antenne. Le **coaching** des travailleurs sociaux assuré par les adjoints aux chefs d'antenne et de services reste une priorité. Nous veillerons particulièrement à renforcer ce middle management qui est un élément clé dans la qualité du travail social, dans l'équité entre ayants droit et dans la motivation des agents. Pour cela, nous prioriserons dans les recrutements l'existence des cadres « chef d'antenne » et « chef adjoint » dans chaque service, en ce compris des **postes « volants »** pouvant assurer les remplacements ou intervenir dans une équipe qui en présente le besoin. En étroite collaboration avec le Département des Ressources humaines, le plan d'accompagnement des peuples managers initié en 2022 sera poursuivi avec les différentes équipes sociales.

Ce volet « **recrutement** » est crucial : l'absence d'un collègue, quelle qu'en soit la raison, reporte la charge de travail sur ses pairs et génère des problèmes de cohésion d'équipe. Un gros effort a été réalisé en 2022 pour éviter les postes vides. Cet effort sera poursuivi, 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 devenu un challenge quotidien. Nous veillerons également à ce que chaque antenne dispose – comme prévu depuis 2017 - d'un ou deux RH fixe(s) qui apporte(nt) un renfort aux équipes en place et/ou assure(nt) le remplacement de collègues absents. Avec le Département des Ressources humaines, nous travaillerons à la valorisation de ces métiers.

Nous maintiendrons l'existence d'un AS de secteur pour entre 70 et 80 dossiers sociaux. Nous poursuivrons les exercices permanents de rééquilibrage de la charge de travail entre les travailleurs sociaux mais également entre les antennes. Un premier effort de pesage de la **charge de travail** sera réalisé pour les expertises sociales.

Depuis le 1<sup>er</sup> 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 but de la réforme est de soutenir l'intégration sociale et l'insertion professionnelle des bénéficiaires d'un RI, mais aussi de les responsabiliser. Le SPP IS a réalisé une évaluation des pratiques du PIIS et nous participerons avec attention aux travaux sur les nouvelles modalités du PIIS lorsqu'elles seront définies. En attendant, nous chercherons à mobiliser les moyens financiers mis à disposition via le PIIS pour offrir des aides complémentaires aux ayants droit dans l'exécution de leur PIIS.

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

#### **IV. L'information**

L'étude commanditée par la Ville et le CPAS l'ULB sur les publics invisibilisés lors de la crise Covid nous a permis de prendre la mesure de l'écart qui existe entre nos services et les publics les plus fragilisés. De même, les diagnostics des Contrats locaux social santé ont pointé une « fatigue » de l'ayant droit à l'égard de l'institution.

L'image du CPAS est faible voire négative dans une partie de l'opinion publique. L'expérience de l'accueil est jugée difficile par certains ayants droit. La conditionnalité de l'aide sociale pose questions et diminue l'adhésion pour une partie du public. Progressivement s'est installé un malentendu entre le CPAS et ses bénéficiaires, mais aussi entre le CPAS et les autres acteurs sociaux, singulièrement les associations.

Le CPAS réunira ses agents, avec d'autres agents de services sociaux de la Ville pour entendre les conclusions de cette étude de l'ULB et voir quelles leçons en tirer sur l'information et la relation avec les ayants droit et les autres acteurs sociaux.

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

Le plan de communication permettra de construire le budget 2024 en tenant compte des besoins et de l'impact attendu.

Par ailleurs, les permanences juridiques organisées par le BAJ et qui sont actuellement assurées au sein des antennes Béguinage et Moorsleede seront élargies à l'antenne Bollen et services tels que la Cellule Etudiants, la Cellule AMU, le Service Logement et la Mado.

## **V. L'action jeunesse dans les antennes**

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

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

Les équipes éducatives des antennes sociales sont composées d'assistants sociaux, de 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 +/- 500 enfants et adolescents, francophones ou néerlandophones, la possibilité de soutenir leur scolarité, et,

partant, d'amorcer un travail individuel ou communautaire avec eux ou leurs parents.

- ✓ **Activités durant les vacances scolaires** : ces activités ludo-éducatives organisées par les équipes du service jeunesse et financées par le CPAS : sortie au musée, séjour résidentiel, activité de loisir... L'objectif principal de ces actions est d'entrer en contact avec les jeunes des antennes sociales et leurs familles, pour pouvoir identifier au travers de ces contacts des enjeux sociaux sur lesquels le CPAS peut réaliser un travail social. Cette approche préventive a pour but de favoriser le développement harmonieux du jeune et de proposer des activités aux jeunes qui n'y ont pas accès. L'opération s'adresse aux enfants âgés de 6 à 20 ans. Le subside « **Promo-sport collectif** » prend en charge une partie de ces activités.
- ✓ « **Promo-sport individuel** » : ce programme s'adresse aux personnes et familles sans limite d'âge. Il est destiné à promouvoir le sport, les activités ainsi que les stages comme levier fondamental dans l'éducation, la santé, l'épanouissement et l'intégration sociale de toute personne. Il consiste en une intervention dans le coût d'affiliation à un club sportif, l'inscription à un stage sportif, à une classe sportive, à une classe de neige, une excursion ou encore dans l'achat de matériel ou d'équipement sportif.
- ✓ « **Sac-à-dos** » a pour but de favoriser la participation d'un maximum d'enfants défavorisés à des activités de loisirs en résidentiel et non-résidentiel, qu'il s'agisse d'un voyage scolaire ou d'activités extra-scolaires.
- ✓ « **Repas scolaires** », s'adresse aux enfants qui fréquentent l'enseignement maternel et primaire afin de garantir un repas complet par jour aux enfants et de ce fait, prévenir dans certains cas des problèmes de malnutrition qui peuvent entraîner chez les enfants des conséquences graves au niveau de leur santé et de leur développement physique et intellectuel.
- ✓ « **Cadeau de fin d'année** », permet aux parents de bénéficier d'un bon d'achat par enfant afin de lui offrir un cadeau (jouets, livres, CD, DVD, décoration) durant la période des fêtes de fin d'année.

Les équipes Jeunesse manifestent le souhait de proposer plus de stages, plus d'activités et plus de camps de qualité que nos enfants et nos adolescents n'auraient jamais l'occasion de découvrir sans l'aide de notre Centre. L'augmentation rapide des coûts de ces activités pose des questions de ressources financières. L'année 2023 sera mise à profit pour réfléchir à une programmation des activités et à un mécanisme de financement de ces activités qui soient à la hauteur de l'ambition.

Nous avons pu solutionner la question des cartes bancaires dans un contexte où certaines activités ne sont possibles que via un paiement par carte bancaire, et où ni l'argent cash ni une facturation ne sont acceptés, tandis qu'avoir des liquidités importantes sur soi peut poser des problèmes de sécurité. A partir de 2023, les équipes du Service jeunesse disposera donc d'un accès facilité à une carte bancaire.

En 2021 et 2022, les écoles de devoirs ont été équipées de matériel informatique et du WiFi. Ces équipements permettent sans conteste d'améliorer la réponse sociale aux besoins des enfants et de leurs familles.

Initié en janvier 2021 par la conclusion d'une convention entre la Ville de Bruxelles, le CPAS et l'ASBL Badge, le **projet Emille** se poursuivra en 2023 et vise 5 objectifs, à savoir :

- ✓ Permettre à une majorité d'enfants issus de familles précarisées, en particulier monoparentales et qui ne se tournent pas de prime abord vers les milieux d'accueil, de bénéficier d'une expérience qualitative et positive dans un MA avant l'entrée à l'école maternelle.
- ✓ Renforcer la fonction sociale de l'accueil de la petite enfance par une ouverture et une intégration des MA dans leur quartier et l'environnement des enfants qu'ils accueillent.
- ✓ Renforcer la reconnaissance et valoriser l'expertise et l'utilité sociale du personnel des MA.
- ✓ Assurer une autonomie et une pérennisation des pratiques du multi-accueil au sein des MA et du CPAS de la Ville de Bruxelles grâce à l'accompagnement de Badje et une collaboration renforcée entre services publics.
- ✓ Capturer des familles, en particulier monoparentales, fortement éloignées des MA grâce à une approche de travail innovante et collaborative/collective pour lutter contre l'isolement social de l'enfant et du parent.

Afin d'atteindre ces objectifs, un processus méthodologique a été mis en œuvre par l'ASBL Badje, le CPAS et le Service de la Petite Enfance de la Ville de Bruxelles. Dans ce cadre, différents groupes de travail ont été constitués notamment pour définir les critères de sélection des enfants concernés par le projet. Les critères d'accès ont ainsi été définis et 5 milieux d'accueil avaient été identifiés par les Services de la Petite Enfance de la Ville de Bruxelles en 2021. Six antennes sociales étaient concernées. Cinq autres milieux d'accueil ont intégré le projet en 2022, ainsi que trois antennes supplémentaires. Les antennes sociales territorialement concernées par le projet Emille sont : Marolles, Miroir, Anneessens, Artois, Béguinage, Bollen, Moorslede, Stéphanie et NOH. Le projet Emille connaîtra probablement encore d'autres développements au cours de l'année 2023 pour mieux s'adapter aux réalités rencontrées.

## **VI. L'accrochage social**

### **1. La culture institutionnelle**

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

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

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

## 2. La santé mentale

Le développement des partenariats avec le réseau de soins psychiatriques ambulatoires bruxellois se poursuivra afin de renforcer le travail social à ce niveau et explorer de nouvelles pistes en matière de santé mentale. Il faut dire que le travail social fait face à des problématiques de plus en plus complexes : troubles associés, personnalités asociales, refus de collaboration avec les services de soins, difficultés liées à l'insertion socio-professionnelle, ...

En 2021 et 2022, une subvention allouée par le SPP IS en vue de promouvoir le bien-être psychologique des usagers, de lutter contre les souffrances psychologiques résultant de l'isolement social, a permis au CPAS de soutenir les partenaires de santé mentale sur le territoire de la Ville en vue de renforcer leurs capacités à prendre en charge les publics du CPAS et à collaborer avec les travailleurs sociaux de première ligne de nos services. Le tissage de liens ainsi qu'une meilleure connaissance mutuelle des pratiques entre nos antennes sociales et les acteurs locaux relevant du secteur de la santé mentale a permis d'entamer un processus d'amélioration de la prise en charge des personnes vulnérables, aidées ou connues par notre Centre et souffrant de troubles de la santé mentale. Le CPAS développe ainsi des partenariats avec Hermes+, Bruxelles Est et Norwest, sous forme d'intervisions, de séminaires, d'échanges de pratiques et de recommandations.

Nous veillerons à poursuivre ce travail et à le rendre ouvert aux agents des expertises sociales. Il est important d'y impliquer l'ensemble des travailleurs sociaux, tous services confondus vu la transversalité de la problématique, des accompagnements et des recherches de solutions.

## 3. Le sans-abrisme

**L'orientation des personnes sans domicile fixe** se poursuit auprès des assistants sociaux des antennes sociales. Il s'agit d'une répartition des dossiers de sans-abri entre les AS de secteur de chaque antenne sociale et ce afin d'assurer, d'une part, une meilleure répartition de ces dossiers sur l'ensemble des antennes sociales et, d'autre part, d'assurer la proximité de l'antenne et du travailleur social qui gère le dossier pour ces personnes particulièrement vulnérables. Parallèlement, le nombre de sans-abri sans titre de séjour ne fait que croître. L'aide médicale urgente et l'hébergement d'urgence deviennent le quotidien de trop de familles et d'individus isolés. Les troubles de santé mentale se multiplient parmi ce public particulièrement précarisé.

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

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

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

Les conditions d'accès au projet sont les suivantes :

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

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

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

## **VII. Les expertises sociales**

### **1. Le Service Médiation de Dettes**

Le Service de Médiation de Dettes a vu le jour au sein de CPAS de Bruxelles en 1998. Il n'a cessé d'évoluer et de grandir pour répondre aux nombreuses demandes et diversifier ses actions. En 2007, suite à la libéralisation du marché de l'énergie en Région bruxelloise, la Cellule Energie a été créée au sein du service.

Dans le contexte de la crise sanitaire lié à la Covid-19, un volet d'action sociale et d'accompagnement spécifique s'est ajouté aux missions du SMD. Une cellule « indépendants en difficultés » a été créée avec pour objectif d'accompagner ce public, notamment en vue de les aider dans les démarches administratives afin qu'ils puissent obtenir les aides mises en place aux niveaux fédéral et régional, obtenir des dispenses de cotisations sociales et effectuer des démarches afin de cesser l'activité quand il n'y a plus de perspective. La cellule a par ailleurs développé des partenariats pour pouvoir orienter dans des situations nécessitant un accompagnement/aide spécifique (aide juridique, comptable ou psychologique). Elle s'adresse en outre à tout indépendant qu'il soit aidé ou non par le CPAS.

Ainsi, le Service Médiation de Dettes articule son activité autour de 10 métiers clés :

1. La médiation de dettes amiable (ou extra-judiciaire).
2. La médiation de dettes judiciaire (règlement collectif de dettes).
3. La gestion budgétaire via les comptes cogérés.
4. La cellule énergie.
5. La cellule indépendants en difficultés.
6. L'accompagnement des usagers dans la procédure Juge de Paix pour un problème énergie et/ou eau.
7. Des projets de sensibilisation et de prévention.
8. Un service de conseil et d'expertise.
9. La concertation et collaboration avec d' autres acteurs.
10. La gestion et le suivi des subventions.

Le Service continuera à développer ses diverses actions en 2023 et portera une attention particulière à l'augmentation considérable des prix du gaz et de l'électricité constatée depuis le deuxième semestre de 2021 qui a plongé plusieurs consommateurs d'énergie dans des difficultés. Au-delà du public précarisé qui souffre déjà de l'inflation des prix, les ménages à bas revenus ou à revenus moyens sont menacés de sombrer dans une spirale de l'endettement suite à cette augmentation du prix de l'énergie. Dans ce contexte, l'accompagnement des personnes les plus fragilisées est une mission essentielle afin de les aider à réduire les consommations d'énergie, leurs factures énergétiques et leurs factures d'eau. Des actions ont ainsi été développées pour les accompagner, analyser avec eux leur consommation d'énergie et d'eau, détecter une surconsommation et soutenir financièrement dès que le budget du ménage ne lui permet pas/plus de faire face aux dépenses d'énergie liées à la hausse des prix.

La Cellule Energie s'emploie dans ce contexte à soutenir tous les Bruxellois qui s'adressent au CPAS. Les actions de sensibilisation et d'information à l'utilisation rationnelle de l'énergie et de l'eau se sont intensifiées en 2022 pour permettre de

mieux comprendre les modes de consommation et adapter les gestes permettant de diminuer la consommation d'énergie et eau.

L'ensemble des actions développées suite à l'augmentation du prix de l'énergie auprès du CPAS forment le plan **Bill Shock** qui se poursuivra en 2023 car nul ne peut actuellement prédire la direction vers laquelle cette crise évoluera.

Suite à l'élargissement du droit au tarif social aux personnes ayant le **statut BIM** (financier) auprès de leur mutuelle, nous avons constaté que le 'non recours au droit' pose un réel problème dans ce domaine. Nombreuses sont les personnes qui sont dans les conditions pour avoir le statut BIM mais qui ne l'ont pas demandé. Nous porterons donc une attention particulière à ce problème et explorer des pistes de collaboration à ce sujet avec les mutuelles.

Pour l'ensemble du service, il reste important de veiller à maintenir une qualité de travail social d'accompagnement dans le cadre d'une action sociale intégrée et émancipatrice. La juridisation et l'évolution vers des approches socio-administratives sont des phénomènes qui sont aussi présents dans le travail social et auxquels il faut être attentifs.

## 2. Le Service Logement

Aujourd'hui encore, les effets de la crise sanitaire continuent de se faire sentir. Les problématiques déjà évoquées et mises en avant en 2021 sont toujours d'actualité, à savoir :

- ✓ La recherche d'un logement sur le marché privé était déjà difficile avant la crise sanitaire pour les ayants droit mais l'après moratoire a encore plus exacerbé cette difficulté.
- ✓ Les loyers restent inabordables, que ce soit pour les familles ou les personnes isolées, ces dernières peinent à trouver des solutions de relogement pérennes dont le coût est en adéquation avec leur budget.
- ✓ Les grands logements continuent d'être une denrée rare pour les familles nombreuses.
- ✓ La qualité du bâti ne s'est pas améliorée et une grande majorité de logements restent à ce jour vétustes, mal équipés et mal entretenus.

À cela s'ajoute à ce jour, la crise énergétique engendrée par la guerre en Ukraine et ses conséquences (afflux des réfugiés ukrainiens).

Plus que jamais en 2023, le service logement va poursuivre ses missions d'accompagnement en adaptant ses procédures et méthodologies pour répondre à l'affluence de nouvelles demandes d'aides qui découlent de ces crises successives et des nouveaux publics qui en émergent (ayants droit, réfugiés ukrainiens, ménages à faibles revenus autres que CPAS).

Les demandes, qu'elles soient internes au CPAS (Département des Propriétés, Service Juridique et de la Recette) ou externes, ont mis à jour une augmentation des problèmes de logement en lien avec des problématiques de santé mentale. Tenant compte de ces observations, le Service Logement met en place un partenariat avec

un service de santé mentale pluridisciplinaire (HERMESPLUS). D'autres types de collaboration similaires sont prévus dans l'avenir et ce, notamment dans le cadre du plan d'action mis en place au niveau des Contrats locaux social santé (CLSS).

Afin de s'adapter à cette nouvelle conjoncture et aux nouveaux défis, le Service Logement :

- ✓ Entamera une réorganisation générale passant par la formation de tous ses agents à l'ensemble des problématiques logement.
- ✓ Renforcera sa représentation dans les différentes instances et structures de travail tant externes (tissu associatif francophone et néerlandophone, cabinets ministériels au niveau régional, pouvoirs subventionnant...) qu'internes pour les enjeux « logement ».
- ✓ Développera davantage les partenariats existants et envisageables avec les agences immobilières sociales et les SISP afin d'augmenter les possibilités de relogement définitif pour nos ayants droit, voire rechercher d'autres partenaires et collaborations, notamment avec la Régie Foncière.
- ✓ Développera sa communication, la concertation et les synergies avec les services sociaux des SISP afin de prendre également en compte les bénéficiaires des logements sociaux.
- ✓ Renforcera la cellule dédiée à la problématique ukrainienne du logement (accompagnement dans les démarches pour types de démarches y compris l'obtention d'un logement pérenne).
- ✓ Développera un projet pilote en matière de bail glissant afin de trouver de nouvelles pistes de solution en matière de relogement.
- ✓ Poursuivra dans ses partenariats plus spécifiques tant en terme d'hébergement transitoires que pérennes au travers de projets d'hôtels sociaux (pour mamans seules et pour jeunes 18-25 ans), d'habitats solidaires (projet Tissage).
- ✓ Maintiendra les activités de la cellule ROM qui reste un public très fragilisé.

L'interdiction des expulsions durant la trêve hivernale et la préoccupation croissante des pouvoirs publics pour la lutte contre les pertes de logements placent le service devant des défis complexes :

- ✓ Le marché locatif privé est de plus en plus difficile à convaincre.
- ✓ Les loyers restent inabordables, que ce soit pour les familles ou les personnes isolées, ces dernières peinent à trouver des solutions de relogement pérennes dont le coût est en adéquation avec leur budget.
- ✓ Les grands logements continuent d'être une denrée rare pour les familles nombreuses.
- ✓ La qualité du bâti ne s'est pas améliorée et une grande majorité de logements restent à ce jour vétustes, mal équipés et mal entretenus.

### **3. La Cellule Etudiants**

La mission de la Cellule Etudiants est de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en les accompagnant tout au long des études. Dans cette optique, une attention particulière des actions est orientée vers la lutte contre l'échec et le décrochage scolaire. Vu les perturbations des cours ces 2 dernières années académiques, l'échec et le risque de décrochage sont en augmentation chez les étudiants.

La cellule constate, par ailleurs, que la fragilisation des étudiants ne se manifeste pas uniquement sur le plan financier et matériel. Les ruptures dans la sphère familiale, scolaire et sociale sont aussi des phénomènes que nous observons et qui donnent lieu à des besoins spécifiques (logement, soutien scolaire, soutien psychologique,...).

En 2023, des mesures ciblées seront développées :

- ✓ Renforcement des moyens pour le soutien scolaire aux étudiants. En vue de maximiser l'efficacité du soutien scolaire proposé, il y a lieu de passer par des services spécialisés, chargés de recruter des coaches scolaires diplômés dans la matière qu'ils dispensent. Ces services seront tenus d'assurer un reporting pédagogique régulier vers la cellule pour chacun des étudiants concernés.
- ✓ Renforcement de la collaboration avec les services sociaux des Hautes écoles et Universités afin de simplifier l'accès aux aides sociales.
- ✓ Développement d'une collaboration étroite avec le service logement du CPAS et l'AISE en vue de favoriser l'accès aux logements et de développer une offre de logements accessibles aux étudiants suivis par le CPAS.
- ✓ A l'instar du « Deal 18-25 », il y a lieu pour la Cellule Etudiants, de renforcer les supports d'information et de communication - sur le panel des aides proposées et les différents dispositifs mis en place par la CE - par la création de pages dédiées aux étudiants sur les réseaux sociaux.
- ✓ La Cellule Etudiants interviendra dans le parcours d'accueil des jeunes réfugiés ukrainiens. Elle sera en charge de l'accompagnement dans la détermination du projet scolaire ou professionnel de ce public. La Cellule Etudiants réalisera ainsi le bilan socioprofessionnel et assura l'accompagnement social et le soutien des jeunes réfugiés ukrainiens ayant un projet d'études. La Cellule Etudiants devra dès lors avoir une attention particulière sur la disponibilité des dispositifs DASPA pouvant accueillir ces jeunes, ainsi que sur les programmes universitaires qui leurs sont accessibles.

Nous prévoyons par ailleurs de poursuivre et de renforcer les dispositifs existants :

- ✓ Poursuivre le partenariat avec le Pôle académique de Bruxelles afin de préparer aux mieux les étudiants aux réalités des études supérieures par le biais des ateliers d'orientation et les ateliers méthodologiques.
- ✓ Rester attentifs à l'offre des espaces propices à l'étude (salle d'étude, blocus résidentiel) et créer des places supplémentaires si nécessaire.
- ✓ Accompagner les étudiants dans leurs recherches de jobs compatibles avec les études en dispensant un véritable coaching lors d'ateliers dédiés et en développant des partenariats avec des services susceptibles de leur proposer des jobs étudiants.

#### **4. Les Adolescents**

Agréée en 2019 par la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB) en tant que Maison de l'Adolescent, la Mado (Maison de l'Adolescent) Nord a ouvert ses portes le 2 mai 2019 sur la commune de Laeken. Elle s'adresse aux jeunes de 11 à 22 ans, à leur famille et leurs proches, mais aussi aux professionnels impliqués dans l'accompagnement des adolescents.

La MADO NORD propose aux jeunes et à leur famille une approche de prise en charge globale et intégrée dans un lieu unique compte tenu des problématiques multifactoriels que les jeunes peuvent rencontrer. Elle avance des stratégies innovantes visant à mieux articuler les opérateurs psycho-sociaux et de santé afin d'adapter le fonctionnement des institutions aux difficultés de l'adolescent et non l'inverse. Les actions proposées par la MADO sont ainsi individuelles (entretien, information, conseil et orientation) mais également collectives (groupes de parole, ateliers thématiques à vocation thérapeutique), ...

Depuis sa création, outre la prise de contact avec les travailleurs jeunesse de notre Centre, différentes associations ont été rencontrées dans le but de la mise en commun des compétences spécifiques à chacune de celles-ci et d'une réflexion quant à la pertinence de mettre en place des collaborations ou des partenariats. Des conventions de collaboration ont ainsi été conclues en 2021 avec l'AMO de NOH et la maison de jeune D'Broej.

A la rentrée académique 2022-2023, la MADO a conclu un partenariat avec Nota Bene (BRAVVO), service de prévention contre le décrochage scolaire pour la co-construction d'outils pédagogiques et d'animations d'ateliers sur cette thématique.

La MADO souhaite également augmenter sa visibilité auprès du public cible par le biais des réseaux sociaux et la création d'un site internet dédié.

La MADO continue à contribuer au projet HIT hébergeant des jeunes en difficultés à la rue Royale. Vu les conditions d'hébergement, la rue Royale ne permet pas d'agir en prévention mais l'idée à terme reste de développer un **projet d'hôtel social pour jeunes** qui veulent ou doivent quitter leur logement pour fuir leurs conditions de vie et leur famille lorsque celle-ci est dysfonctionnelle ou toxique. Cet hébergement temporaire constituera un tremplin vers un logement stable, un retour en famille ou un autre projet de vie. Pour atteindre ces objectifs, les jeunes seront encadrés et accompagnés par une équipe pluridisciplinaire tout au long de leur hébergement.

## 5. Les 18-25

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

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

Force est de constater que ces partenariats ne sont pas facilement systématisables. Toutefois, certains partenaires nous envoient des jeunes. On parle principalement du service social des hautes écoles et universités, de certaines AMO et de certaines MJ

de BRAVVO. Un gros travail de simplification des aides et des démarches a été entamé afin que les jeunes n'aient pas à subir la couche technocratique du travail du CPAS parce qu'ils y sont particulièrement sensibles. Nous l'avons par ailleurs vu dans le chapitre relatif aux données chiffrées, les 18-25 sont la tranche d'âge qui présente la plus grosse croissance parmi les bénéficiaires d'une aide sociale.

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

## **6. Les Mamans solos**

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

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

- ✓ Le développement du projet sur l'ensemble des antennes sociales.
- ✓ L'organisation de ce développement sur la pair-aidance c'est-à-dire l'embauche d'experts de vécu engagés dans le cadre de contrats conclus en application de l'article 60§7.
- ✓ L'articulation de cette dynamique avec les activités de soutien scolaire organisées dans les antennes sociales. Ainsi, si les enfants issus des familles monoparentales accompagnées par la Cellule rencontrent des difficultés scolaires, la possibilité qu'ils intègrent les activités de soutien scolaire est examinée de concert avec le référent soutien scolaire de l'antenne. Cette dynamique devait permettre un accompagnement global maman/enfant(s).

- L'accompagnateur MIRIAM pourrait alors avoir une vision globale de la situation familiale et ainsi offrir à nos mamans un accompagnement adapté.
- ✓ La création des plateformes d'échanges ouvertes à d'autres services du CPAS, notamment : le Département Emploi & Formation, le Service Médiation de Dettes, la Cellule Prévention et Médiation de Conflits.

Mi 2022, le CPAS a de nouveau été lauréat d'un appel à projet du SPP IS pour ce qu'il est convenu d'appeler le projet MIRIAM 4.0. La Cellule MIRIAM restera en tout premier lieu une équipe d'action sur le terrain, par l'accompagnement individuel des mamans seules et de création de liens sociaux par des activités de groupe.

Grâce au financement alloué par le SPP IS, l'équipe est aujourd'hui constituée d'une coordinatrice qui, avec une assistante sociale – coach, assure le coaching des 6 case managers à temps plein exclusivement chargés de l'accompagnement des femmes en situation de mono-parentalité.

Les observations et expertises construites au fil des trois dernières années du projet feront l'objet d'un bilan annuel qui identifiera les clefs de succès d'une écoute positive et d'un accompagnement individualisé des mamans seules. Des points d'attention particuliers y seront déclinés selon les champs d'expertise des divers services et départements du CPAS sollicités par leur accompagnement. Ce manuel intégrera également les savoirs communiqués lors des échanges de la plateforme avec les autres acteurs. A intervalles réguliers, la Cellule MIRIAM présentera le manuel aux nouveaux agents du CPAS appelés à travailler avec les mamans seules.

## 7. Les personnes subissant la fracture numérique

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

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

Durant l'année 2023, Double Click :

- ✓ Développera des partenariats avec les organisations du quartier et avec MIRIAM pour inscrire l'EPN dans la programmation structurelle des partenaires.
- ✓ Reprendra les campagnes d'information et de mobilisation interne et externe au CPAS (prioritairement Marolles, aussi à travers des contacts directs et avec la participation des usagers du projet).
- ✓ Développera un programme d'apprentissage/modules d'initiation Informatique selon le besoin des usagers.
- ✓ Prévoira des formations adéquates pour les animateurs, ainsi qu'une supervision régulière.

- ✓ Participera à la 8<sup>ème</sup> édition de la semaine numérique.

## **8. Les Travailleur.se.s du sexe**

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

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

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

## **9. Les personnes vivant avec des assuétudes**

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

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

- ✓ Poursuivre la collaboration avec les services sociaux internes du CPAS qui permet d'observer une réduction de l'aide émanant des antennes sociales au fil des années.  
Ceci s'expliquant par le fait que certains usagers ont obtenu grâce aux accompagnements un revenu de remplacement ou un revenu professionnel. Des rencontres formalisées auront lieu afin de présenter nos activités et nos

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

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

Selon le soutien que le CPAS recevra de la Région et du Fédéral, le projet consiste à proposer à chaque bénéficiaire de l'Aide Médicale Urgente de rentrer dans un processus de finalisation de sa trajectoire migratoire. Un binôme composé d'un AS et un juriste, reproduit plusieurs fois selon l'étendue du subsidé, offrira un accompagnement collectif et individualisé sur les possibilités de dépasser le statut de sans papier. Où et comment vivre dans la légalité ?

L'Office des Etrangers a parallèlement créé un service de coaching destiné à aider les migrants sous le coup d'un ordre de quitter le territoire à prendre une décision d'orientation.

Le projet consistera à s'articuler à la Cellule AMU, aux structures d'hébergement de personnes soit en transit, soit sans papier, européennes ou ressortissantes de pays tiers, à accélérer le passage d'une zone grise à une zone claire en dialogue avec le CPAS, la direction Migration qui délivre le permis de travail, l'Office des Etrangers et FEDASIL.

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

La cellule « Coordination Sociale et Développement territorial » est chargée de mission en développement communautaire. La cellule est composée d'un responsable, de trois chargés de missions en développement communautaire et d'une coordinatrice culturelle.

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 6 coordinations sociales (là où les autres communes bruxelloises n'en comptent qu'une) :

- ✓ La Coordination sociale des Marolles constituée en ASBL et connaît plusieurs groupes de travail.
- ✓ 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 pour évaluer l'implémentation de la méthode dans les autres quartiers (Dansaert, Béguinage-Dixmude).
- ✓ La Coordination sociale du Quartier Nord, en cours de réactivation.
- ✓ La Coordination sociale Hembeek-Mutsaard pour Neder-Over-Hembeek connaît 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 d'évaluation.

Grâce au Cabinet et au Secrétariat général, avec l'aide de la Cellule Etudes, nous construirons un mécanisme de coordination (comité de pilotage) entre services publics locaux (Ville, Bravvo, les Maisons de Quartier et différentes directions du CPAS).

Concernant les Contrats Locaux Social-Santé (CLSS), la Cocom a décidé d'en initier sur deux quartiers de la Ville : les Marolles et le quartier Anneessens. 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 ses 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 identifiées. La Cocom finance ces projets à hauteur de 344.444 € par an jusqu'en décembre 2025.

Actuellement sept projets sont développés par des consortium d'associations du social et de la santé ayant une action sur les quartiers Marolles et Anneessens, dont trois sur la prévention des pertes de logements (portés par l'Union des Locataires des Marolles, 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, Buurtpensioen et Buurtwinkel).

Trois projets sont développés en interne (au service logement, au DAS et au Département Formation-Emploi).

Le CPAS s'inspirera de la méthodologie de recherche-action des CLSS afin d'initier des dynamiques similaires dans les 4 autres quartiers du territoire en fonction des agendas qui traversent ces quartiers : le quartier Hélicoptère entame un nouveau Contrat de Quartier Durable (CQD) tandis que Versailles est aux prémices d'un futur CQD. Les plans d'aménagement du territoire sont également des opportunités d'alimenter les coordinations sociales.

La Coordinatrice Culturelle de la Cellule 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, développer l'insertion sociale et rompre l'isolement de nos usagers.

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 2023 que les projets socio-culturels soient non seulement maintenus mais puissent aussi se développer avec de nouveaux partenariats. Il s'agira également de poursuivre le renforcement de la distribution des tickets Article 27. Il conviendra, par ailleurs, 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. Un travail de sensibilisation sera aussi relancé au sein des antennes sociales et des autres services et départements. Enfin, un comité culturel 'interdépartemental interne' (DAS/DF/DE/MQ/....) sera créé afin de développer la communication autour de l'offre culturelle.

## **IX. L'organisation et les finances**

Les accents mis en 2023 en termes d'organisation et de financement sont les suivants :

- ✓ Structurer un cadre complet et dynamique du personnel :
  - Vu l'autonomie budgétaire confiée par la Secrétaire générale, un travail de redéfinition du cadre sera réalisé en objectivant notamment la charge de travail, les besoins et l'affectation des moyens.
  - Dans ce cadre, chaque fonction devra être pourvue pour garantir aux autres collaborateurs de pouvoir exercer sans surcharge.

- Chaque poste devra disposer d'un cadre de travail correct sur le plan des accès, de l'équipements et du télétravail.
  - La mobilité interne et externe sera soutenue.
  - La formation à l'arrivée et continue des agents sera revue afin de formaliser un trajet de formation pertinent en fonction du besoin de chaque service.
  - Les tâches administratives liées à la gestion opérationnelle des Ressources humaines pour les agents du DAS seront assurées avec minutie (recrutement, entrée, sortie, régime de travail, et tous les éléments en relation avec le Département des Ressources humaines).
  - Le bien-être au travail sur base des lignes directrices établies par le CPAS.
  - La gestion des conflits internes.
- ✓ Disposer d'outils de gestion financière par service et par projet :
    - Un programme de reporting (calendrier, responsabilités, sources, contenu) sera établi par services permettant à chaque responsable de piloter son organisation.
    - Des tableaux de bords seront développés avec des indicateurs de gestion qui fourniront au staff de direction des propositions d'analyse.
- ✓ Favoriser l'émergence d'une culture d'organisation basée sur l'émancipation, la confiance et la transparence sur les résultats.
- ✓ Soutenir le Back-Office dans la formalisation des procédures en bonne intelligence avec la Recette, les finances et le front office.
- ✓ Assurer une mission de gestion, d'optimisation et de simplification des aspects administratifs au sein du DAS. Le chantier de la simplification administrative produira de nouveaux résultats :
    - Poursuite de la clarification des critères d'octroi d'aides.
    - Relations avec les prestataires de santé dans le cadre de l'AMU et plus généralement de l'accès aux soins de santé.
    - Relation avec les ayants droit.
    - Dématérialisation des dossiers sociaux.
    - Clôture des dossiers.
- ✓ Contribuer activement à la politique de gestion de la Logistique et des bâtiments du CPAS, ramené à l'échelle des besoins du DAS :
    - Plaider pour que les services du DAS disposent d'espaces de travail adaptés, dignes et en ligne avec les bonnes pratiques en matière de bien-être au travail.
    - Participer et contribuer à la recherche et à la mise en place des structures en matières de nouveaux besoins en bâtiments (nouvelle antennes, projets logements HIT, Mam Solo,...) en collaboration avec le Patrimoine et les Travaux.

## **X. 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 recouvrer 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 ou la cellule COM dans le cadre de l'implémentation du RGPD.

Le Back Office a également des interactions avec des entités externes au CPAS comme le SPP IS dans le cadre du projet Médiprima, dans lequel le CPAS de Bruxelles est pilote, ou avec le CIRB, pour l'amélioration du logiciel SINCRHO ou encore 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, ...

### **1. Le secteur administratif**

Ce secteur a pour tâches principales 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. Durant l'année 2022, il continuera à développer, en collaboration avec le SIM, le Work Flow demandes RN&GB par les trois modules que sont la compétence territoriale/conflit de compétence, les adresses de référence et les mutations. Le secteur poursuivra l'amélioration des différentes procédures et développera de nouveaux indicateurs de gestion qui permettront d'évaluer la performance, de définir de nouvelles actions à entreprendre et de mesurer les délais de traitement des demandes reçues et leurs suivis. En vue d'une diminution de la charge de travail administrative des assistants sociaux et de son optimisation, il proposera des améliorations du logiciel informatique utilisé. Un accent tout particulier seront mis sur :

- ✓ La gestion des documents dans le cadre de la dématérialisation des dossiers sociaux et du transfert des archives vers les Archives du Royaume.
- ✓ La clôture administrative automatisée des dossiers sociaux.
- ✓ La simplification de l'accès des travailleurs sociaux aux données de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale.
- ✓ L'analyse plus approfondie du système des mutations.
- ✓ La mise en place d'un système, en collaboration avec la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS), qui permettra 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 lorsqu'un droit social s'ouvre pour un ayant droit du CPAS.

## **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 poursuivra l'amélioration des différentes procédures et proposera des améliorations du logiciel informatique utilisé en vue de faciliter le travail des assistants sociaux et d'optimiser la récupération des frais médicaux pris en charge par le CPAS. En 2023, le secteur des soins médicaux poursuivra le travail de formulation des propositions de simplification administrative avec pour objectif de faciliter l'accès aux soins de santé. 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. Des actions de sensibilisation à destination des assistants sociaux sur des thématiques liées à l'accès aux soins de santé et à l'assurabilité seront mises en place. Enfin, le secteur poursuivra la mise en œuvre et l'extension de la deuxième phase du projet Médiprima.

## **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 subsidants. 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 2023, 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.

#### **4. Le secteur récupération**

Ce secteur s'occupe du recouvrement des frais résultant de l'octroi du revenu d'intégration et d'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 2022, 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 subsidie récupérable dans le cadre des mises à l'emploi article 60§7. Cela permettra d'optimiser 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 2022, l'accent sera mis sur le développement de projets de simplification. L'automatisation des notifications critères devrait permettre de diminuer la part du travail manuel dans la production des notifications. Le travail va également se poursuivre pour mettre en œuvre le projet EasyCard qui permettra d'améliorer l'accès des ayants droit ne pouvant faire usage d'un compte bancaire aux montants qui leur sont dus.

#### **6. La réorganisation du « BACK OFFICE »**

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

En 2023, la priorité sera donc de déployer une nouvelle organisation afin de façonner le Back Office « plus performant et en phase avec ses prérogatives ».

La réorganisation du Back Office portera essentiellement sur une refonte de la Hotline. En effet, les missions et tâches confiées à la Hotline sont le fruit d'ajouts au fil du temps. Ce manque de cohérence ainsi que l'absence de procédures peuvent être un

frein au développement de la polyvalence au sein des équipes et à l'homogénéité de traitement. Cela nuit à la productivité de l'équipe, à la qualité de la coordination du travail, avec des risques pour l'institution et le public aidé. Nous allons, par conséquent, proposer une réorganisation des tâches administratives au sein du Back Office et des services administratifs du DAS afin d'assurer un ensemble plus cohérent.

Les principaux changements porteront sur :

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

### 3. DEPARTEMENT FORMATION ET EMPLOI (DFE)

L'objectif du Département Formation et Emploi est de favoriser l'accès à un emploi durable et de qualité pour le bénéficiaire faisant partie du public-cible et ce au terme 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.

Pour l'année 2023, les objectifs suivants sont prioritaires :

#### **I. Le développement du Pôle Orientation Professionnelle**

- ✓ Renforcer la qualité et l'efficacité des parcours d'accompagnement en développant l'ingénierie de parcours.
- ✓ Mettre en œuvre un accompagnement socioprofessionnel renforcé et adapté privilégiant une approche globale et non cloisonnée de la personne en collaboration avec les AS de secteur.
- ✓ Améliorer l'orientation, la qualité de l'accompagnement et la guidance des bénéficiaires afin d'augmenter les taux de réussite vers une mise à l'emploi et projet professionnel durable.
- ✓ Définir une orientation et des réponses adaptées aux besoins singuliers de chaque personne pour permettre un accompagnement personnalisé ayant pour objectif l'accès et le retour à l'emploi.
- ✓ Mobiliser des réponses personnalisées et adaptées permettant de lever les freins à l'insertion socio professionnelle identifiés pour les personnes en parcours d'insertion.
- ✓ Mise en place d'outils pour les agents d'insertion en vue d'optimiser les méthodes et outils pour accompagner les bénéficiaires dans leur parcours d'insertion. Ces méthodes doivent reposer sur les principes suivants: l'accompagnement personnalisé du bénéficiaire, la valorisation de la personne, la concertation sur les expériences, les compétences et les talents du chercheur d'emploi, l'appropriation par le chercheur d'emploi des résultats acquis, l'autonomisation et la responsabilisation du bénéficiaire chercheur d'emploi, qui est acteur de son parcours.
- ✓ Développement des connaissances du réseau de formation bruxellois, en invitant des organismes de formation à présenter leurs activités.
- ✓ Approfondir la connaissances des partenaires à l'emploi et des offres d'emploi.

#### **II. Collaboration avec le Département de l'Action Sociale**

- ✓ Collaboration plus étroite avec le Département de l'Action Sociale en renforçant les équipes des agents d'insertion en Antenne (définir les modalités de collaboration et processus de communication).

- ✓ Redéfinir le processus d'orientation des ayants droit vers le Département Formation et Emploi.
- ✓ Redéfinir le diagnostic ISP dans le diagnostic social initial (PIIS).
- ✓ Rencontre structurée entre lignes hiérarchiques et intervenants sociaux.

### **III. Développement du service formation**

Le service formation a pour mission principale de soutenir le développement des compétences des ayants droit et mettre en œuvre le déploiement d'une offre de formation plus conséquente et en adéquation avec le projet professionnel actuel et/ou futur de l'ayant droit.

L'offre de formation doit se faire en collaboration d'une part avec des partenaires de formations externes (formation professionnelle ou d'enseignement, formations organisées au niveau sectoriel par les partenaires sociaux) ayant une expérience probante dans des domaines spécifiques (exemple : techniques spécifiques d'un métier), on peut alors parler de formations continues (en lien avec le travail presté durant le contrat en emploi d'insertion) et d'autre part par le développement de formation en interne (plus généraliste : codes comportementaux, communication, alphabétisation,...). Les formations internes devront répondre aux demandes croissantes des personnes en emploi d'insertion et se voir augmenter vu le nombre important de mise à l'emploi et de la demande d'accompagnement.

L'étendue de l'offre de formation en adéquation avec les besoins des personnes en emploi d'insertion doit dès lors se déployer fortement. Ce développement permet de sécuriser le parcours d'insertion socioprofessionnel d'améliorer les compétences et de développer l'employabilité des ayants droit.

Ce renforcement qualitatif du parcours d'insertion sera soutenu par un plan d'action en matière de formation. L'accent sera donc mis prioritairement sur le renforcement des compétences via un panel de formations qui sera proposé en amont et en parallèle à la recherche d'emploi ainsi que des formations pendant l'emploi d'insertion.

### **IV. Le public jeune 18 – 30 ans**

- ✓ Cellule jeune : proposer à des jeunes de moins de 30 ans sans CESS, d'acquérir des aptitudes via une préformation permettant une orientation débouchant soit sur l'inscription dans une formation qualifiante soit une mise à l'emploi. Soit des perspectives d'apprentissages alternatifs qui visent une (reprise en) formation qualifiante, voire le certificat d'enseignement secondaire supérieur et, à terme, la réinsertion dans le marché du travail. La démarche garantit le développement de l'autonomie des apprentissages et s'inscrit dans une optique citoyenne et d'éducation permanente.
- ✓ Comité de pilotage interdépartemental DAS/DFE et projet en faveur de jeunes ayant un passé carcéral.

## **V. La lutte contre la fracture numérique**

Dans un contexte de l'inter connectivité et du tout numérique, accéder à l'outil informatique est désormais indispensable. De plus en plus d'utilisateurs utilisent l'informatique et l'internet, mais pour bon nombre, la maîtrise des ordinateurs, tablettes et smartphones et autres appareils de plus en plus sophistiqués reste une problématique. Face à ce déficit manifeste de formation et d'initiation, nous proposons des espace d'apprentissage des pratiques et usages du numérique.

- ✓ Mise en place de module informatique pour lutter contre la fracture numérique sur diverses thématiques - Initiation de base en informatique, découverte des systèmes d'exploitation, découverte et initiation à Microsoft Office, Internet (Web, e-mailing, ...), Numérique et l'Emploi (les outils du Web dédiés à la recherche d'un emploi ...), réseaux sociaux : avantages et risques, séance d'information en prévention.

## **VI. Le mécanisme de l'emploi d'insertion**

- ✓ Emploi d'insertion à temps partiel : pour permettre à une partie du public (famille monoparentale, handicap, personnes en alphabétisation,...), d'entrer dans une démarche d'insertion, l'emploi d'insertion à temps partiel est une réponse innovante. En parallèle à l'activation par le travail, un travail social est mené et permet de favoriser la levée des différents freins (santé, savoirs de base, freins socio-langagiers, logement, accessibilité, ...).
- ✓ Plan de communication sur l'emploi d'insertion et sur les offres d'emploi.
- ✓ Mise en place de Job Day auprès des partenaires.
- ✓ Prospection de partenaire « à la carte ». Relance d'une prospection individuelle en fonction du profil de l'ayant droit.
- ✓ Diversification de l'offre des emplois d'insertion.

## **VII. Les actions de communication et collaboration avec les départements et les partenaires**

- ✓ Création d'outils visant à donner de la visibilité aux différents projets réalisés et actions menées par le Département Formation-Emploi : brochures, dépliants, évaluation des résultats...
- ✓ Informer et sensibiliser les partenaires de mise à l'emploi dans le cadre de l'article 60§7 qui accueillent un grand nombre de personnes engagées dans ces contrats afin de les convaincre de l'importance de la formation continuée en cours de contrat, indispensable pour mener une recherche active d'emploi sur le marché du travail.
- ✓ Création d'un catalogue de formation à destination des services et partenaires externes.
- ✓ Développer des synergies avec les centres de formation et co construire des méthodes de travail et des actions communes en vue d'améliorer le suivi du public.
- ✓ Promouvoir et étendre la transversalité entre les différents services et optimiser le partage de l'information entre les différents acteurs de terrain.

## **VIII. La collaboration avec Actiris**

- ✓ La collaboration se maintiendra dans le cadre de la Convention de Partenariat (2022-2027) qui permet de financer une partie des actions d'accompagnement des chercheurs d'emploi.
- ✓ Mise en place d'un groupe de travail sur la transition vers l'emploi en faveur des travailleurs terminant leur contrat d'emploi d'insertion et souhaitant trouver rapidement un contrat de travail sur le marché régulier. La méthodologie doit intégrer dans sa réflexion la consolidation du projet d'insertion, la reconnaissance des compétences existantes, les perspectives d'amélioration des compétences transversales et techniques, la démarche de préparation et recherche d'emploi.

## 4. DEPARTEMENT ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE (DESD)

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

En 2021, suite à la finalisation du Plan stratégique, la décision de création d'un département d'Economie Sociale a été mise en place et durant l'année 2022, ce département a été créé.

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

Le Département d'Economie Sociale rassemble dix-neuf projets d'économie sociale et circulaire, ayant pour but principal de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de toute personne en difficulté résidant sur le territoire de la Ville de Bruxelles en leur proposant une expérience de travail et une formation dans des secteurs d'activité aussi divers que l'entretien de bureaux, l'entretien d'espaces verts, la couture, la vente, etc.

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

### I. Projets Cyclup

- ✓ Nous avons poursuivi le développement de notre projet d'économie circulaire, qui comprend : un centre de tri textile, une friperie , une menuiserie, un atelier-boutique, un atelier de réparation d'appareils électroménagers, un magasin d'appareils électroménagers reconditionnés et un pop-up abritant une friperie enfant et nos meubles upcyclés. L'équipe compte actuellement 9 formateurs et 23 travailleurs en emploi d'insertion.

Nous avons participé à des événements de sensibilisation et activités de quartier.

En 2022, nous avons ouvert un service de bibliothèque au sein de notre pop-up. Celle-ci offre un service de location d'articles de puériculture, dans un but d'améliorer l'accès à des produits de qualité à un public fragilisé et encourager l'économie de la fonctionnalité plutôt que la possession.

Ce nouveau service a permis de créer 1 nouveau poste en emploi d'insertion.

Nous avons aussi continué les ventes pop-up de vêtements en maison de repos.

Le but étant de proposer une offre de vêtements spécifiquement sélectionnée pour répondre aux besoins de ce public. Cela permet en outre de trouver une solution de réemploi pour des articles qui n'intéressent que peu les clients se présentant dans le magasin.

- ✓ L'équipe Duo-Proxymove assure des déménagements à tarif social, l'enlèvement de dons de meubles et surtout la vente de meubles de seconde main aux bénéficiaires du CPAS via réquisitoire (site à Laeken boulevard Emile

Bockstael). L'équipe compte 2 formateurs et 10 travailleurs en emploi d'insertion. Nous collaborons régulièrement avec le service Propreté de la Ville de Bruxelles, en participant à des collectes d'encombrants. Cela permet de sélectionner et revaloriser des déchets avant leur mise en déchetterie.

- ✓ Le projet de surveillance des bâtiments a assuré, en 2022, le gardiennage du bâtiment situé à la rue Royale 139-141 pour le compte des habitants des logements transit et du projet HIT 18-25. Nous avons également assuré l'accueil et surveillance des salles d'études pendant les périodes de blocus.

En 2023, nous souhaitons réaliser les projets suivants :

- ✓ Ouverture d'une deuxième friperie Cyclup. Sur le modèle de la friperie existante rue Haute, nous souhaitons ouvrir une friperie à Laeken, idéalement dans la rue commerçante rue Marie-Christine, la superficie souhaitée est de 100m<sup>2</sup>. Ouverte à tout public, et proposant des tarifs préférentiels pour les ayants droit du CPAS. Cette ouverture s'inscrit dans la continuité du développement de Cyclup et permettrait la création de 3 postes pour des travailleurs en emploi d'insertion. Ce projet pourra être concrétisé dès qu'un local adapté aura été identifié.
- ✓ Ouverture d'un nouvel espace de vente rue Haute, qui permettra notamment de pérenniser la vente de meubles upcyclés par notre équipe en insertion. Ceci permettra aussi de pérenniser les postes en insertion du pop-up, qui fermera ses portes fin 2022 étant donné la rénovation du bâtiment prévue.
- ✓ Nous souhaitons ouvrir une mercerie de seconde main. Cette activité se fait actuellement au sein du centre de tri textile mais l'espace est réduit et ne permet pas de valoriser suffisamment les articles que nous récupérons. Cette mercerie permettrait d'optimiser la réutilisation de ressources et de vendre à prix bas des articles de mercerie à un large public. L'objectif est de couvrir l'ensemble des coûts par le chiffre d'affaires généré y compris la création du poste en emploi d'insertion qui est prévu.
- ✓ Nous souhaitons développer notre offre de vente de vêtements de seconde mains en maison de repos. Actuellement, une boutique Cyclup est déjà présente aux Ursulines.
- ✓ Création d'une recyclerie sportive. Un local a été identifié afin de lancer le projet de recyclerie sportive au cours du premier semestre 2023. Concept innovant en Belgique, il viendra prolonger les services de Cyclup en offrant une large gamme d'articles sportifs de seconde main, encourageant ainsi l'accès au sport pour tous. Ce projet permettra en outre la création d'emplois pour les ayants droit du CPAS.
- ✓ Etant donné le succès rencontré par notre bébéthèque, nous souhaitons renforcer le stock d'articles afin de pouvoir accueillir de nouveaux membres. Nous envisageons également l'ouverture d'une bébéthèque supplémentaire.
- ✓ Projet de maraîchage (= panais) : il s'agit d'un projet d'insertion socioprofessionnelle visant à former des personnes éloignées du secteur du travail au métier de maraîcher. Cette action se structure donc autour de 3 objectifs majeurs : une formation à un métier dans le secteur des métiers durables, une production agricole durable et un accès à une alimentation saine et durable pour un public précarisé. L'équipe sera composée de 2 formateurs et de 3 personnes en emploi d'insertion. Le projet devrait se concrétiser début 2023.

## II. Projets de nettoyage

En 2023, les actions suivantes seront menées :

- ✓ Prospection de nouveaux clients pour les équipes d'entretien de Relocto, une étude de faisabilité a été lancée pour valider la possibilité de travailler en horaire décalé au sein de Relocto. Le but étant de répondre aux marchés publics demandant ces exigences horaires. Cette perspective pourrait nous ouvrir un large panel de marchés. Certains partenaires sont d'ailleurs partant pour cette approche et ont fait part de leur intérêt pour les horaires décalés ainsi que pour le travail en Week-end.
- ✓ Formation Nettoyage : Relocto travaille sur un projet d'informations des métiers de Relocto. Le but est de présenter les différentes techniques de nettoyage aux agents ISP au moment du choix pour leur projet d'avenir, soit en amont de l'engagement.  
Cette collaboration se fera avec la Département Formation et sera assurée par le formateur principal de Relocto. Aucun engagement financier n'est nécessaire pour 2022.
- ✓ L'entretien des panneaux photovoltaïques : Actuellement, le CPAS dispose de panneaux sur quelques sites (Les Eglantines avec près de 1000 m<sup>2</sup>, l'Usine du Linge également 1000 m<sup>2</sup>, et prochainement sur les toitures de l'Administration). Selon toute vraisemblance, ce processus d'installation se poursuivra dans les années à venir. Nous proposons de mettre en place un projet consistant au nettoyage des panneaux. Une étude de faisabilité est en cours pour déterminer les compétences et le matériel nécessaire. Nous intégrerons ce nettoyage dans Relocto.  
L'intention est d'aller démarcher des clients externes, une fois que nous aurons acquis une expérience dans cette activité.
- ✓ Compost parc Bruyn Ouest : durant le premier trimestre 2022, Ecoflore installera un compost à Bruyn Ouest d'une superficie de 200m<sup>2</sup>, les sources de ce compost seront les déchets verts du site Bruyn. Le volume annuel traité sera de 5.500 Kg.  
Un chalet a déjà été installé sur le site. Il permettra de stocker le matériel de l'équipe d'Ecoflore, les investissements nécessaires ont été réalisés à savoir les achats d'un tracteur, d'un broyeur et d'une camionnette. Il est à noter que ce matériel sera également utilisé pour l'entretien du parc Bruyn. A terme, le volume de compost passera à +/- 27.000 Kg par an avec la gestion du parc Bruyn. L'équipe en charge de la gestion du compost sera la même que l'équipe en charge de l'entretien du parc Bruyn.
- ✓ Gestion et entretien du parc Bruyn Nord/Ouest : le projet a démarré mi-juillet 2022 et se poursuivra en 2023. La superficie du parc est estimée à 65.600 m<sup>2</sup>. L'équipe en charge de la gestion et entretien sera composée de 4 travailleurs en emploi d'insertion et d'un formateur.
- ✓ Projet toitures vertes : il est prévu qu'Ecoflore aura en charge l'entretien des toitures vertes d'une douzaine d'immeubles du patrimoine privé du CPAS. La superficie à entretenir est de 5.100 m<sup>2</sup>. Un essai sur certaines toitures vertes a été mis en place en 2022 et sera élargie à l'ensemble des toitures du patrimoine privé et public du CPAS. Cette activité nécessitera l'engagement d'un travailleur en ISP à mi-temps sur 2023.

### **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 homes. Sa clientèle se compose d'hôpitaux, de cliniques, de maisons de repos et d'une série de clients divers. Notre Usine est certifiée ISO 9001 depuis 2000, ISO 14001 depuis 2017 et ISO EN14065, depuis 2021. Ainsi, l'Usine du Linge poursuit un objectif permanent de qualité et d'hygiène.

Les dernières années de l'usine ont été marquées par les événements suivants :

- ✓ 2007 : modernisation de la buanderie.
- ✓ 2011 : construction d'un pavillon pour traiter le linge résident.
- ✓ 2012 : rénovation du magasin de stockage des articles neufs et acquisition d'un logiciel de gestion.
- ✓ 2012 : marque aussi un virage important qu'a dû prendre l'Usine du Linge, l'apparition de la TVA pour ses clients extérieurs (c'est-à-dire hors unité TVA).
- ✓ 2017 : accord sur un plan de remplacement des machines de plusieurs secteurs.
- ✓ 2018-2023 : réalisation et exécution du plan d'améliorations. Ces modernisations devaient permettre à l'usine un accroissement de ses activités de services.

#### **1. D'un point de vue commercial**

Sur l'année 2021, le chiffre d'affaires a baissé de 3% : cela est, en majorité, dû à des plus faibles taux d'occupation dans les maisons de repos que nous servons. Un plan d'investissement est en cours de réalisation et sera terminé fin de l'année 2023. Son exécution a été retardée durant une bonne partie de 2020 pour cause de pandémie Covid-19. Des marchés publics ont été attribués début 2022 pour l'acquisition d'un nouveau tunnel de lavage et d'un nouveau tunnel de finition ainsi que pour le remplacement de la ligne qui traite les moppes/rasants. Ces importants investissements nous apporteront des opportunités qui permettront à l'usine d'accroître le chiffre d'affaires tout en respectant les coûts réels.

## Evolution du chiffre d'affaires des 5 dernières années :

Clients Int-Ext	Cluster	CUMUL REEL 2021	CUMUL REEL 2020	CUMUL REEL 2019	CUMUL REEL 2018	CUMUL REEL 2017
		-3,01%	1,39%	3,89%	4,32%	0,60%
	<b>TOTAUX :</b>	<b>7.214.450</b>	<b>7.438.001</b>	<b>7.336.128</b>	<b>7.061.694</b>	<b>6.769.275</b>
Externe	10 - IRIS	4.532.988	4.415.832	3.781.494	3.941.940	3.909.365
Interne	21 - CPAS B - HOP+HOME	650.308	666.968	692.229	656.411	641.615
Interne	30 - CPAS B - DIVERS	15.239	20.691	260.889	18.135	16.592
Externe	41 - Ville BXL + LCB	170.763	163.912	284.840	191.816	185.813
Externe	40 - Extérieur	1.845.152	2.170.598	2.316.676	2.253.391	2.015.891
	Total facturé / jour	28.403	29.283	29.112	28.023	26.862
	Variation / année précédente	-3,0%	0,6%	3,9%	4,3%	1,4%
	Jours	254	254	252	252	252
	<b>Part du revenu</b>					
Externe	10 - IRIS	62,8%	59,4%	51,5%	55,8%	57,8%
Interne	21 - CPAS B - HOP+HOME	9,0%	9,0%	9,4%	9,3%	9,5%
Interne	30 - CPAS B - DIVERS	0,2%	0,3%	3,6%	0,3%	0,2%
Externe	41 - Ville BXL + LCB	2,4%	2,2%	3,9%	2,7%	2,7%
Externe	40 - Extérieur	25,6%	29,2%	31,6%	31,9%	29,8%

La part des hôpitaux a encore augmenté, elle est passée de 59% en 2020 à 63% en 2021 : notons que cette augmentation est due essentiellement au traitement du linge Covid-19 et à la baisse des autres clients touchés par la pandémie.

## 2. Au niveau de la production

Les activités sont :

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

Le développement de la production reste principalement orienté sur la polyvalence de nos équipes permettant d'être en adéquation avec les demandes de notre clientèle, la formation du personnel par l'élaboration de procédures de travail (rôles-tâches, sécurité, hygiène) et de modes opératoires.

L'objectif des prochaines années sera axé sur l'amélioration des postes de travail afin de diminuer la pénibilité et augmenter la sécurité pour le personnel, tout en restant attentif à l'amélioration de la productivité.

## Evolution de la production moyenne par mois 2017 – 2021 :

	Nb de jours	LAVAGE	CALANDRAGE	FINITION (hors tables)		RESIDENTS
		Total KG	Total	Steam	Autres	Total
		KG	Nb de pièces	Nb de pièces	Nb de pièces	KG
<b>12</b>						
<b>Moy. Mensuelle de l'année 2021</b>	<b>21</b>	<b>322.882</b>	<b>262.576</b>	<b>170.010</b>	<b>288.640</b>	<b>23.517</b>
	<b>Par jour =&gt;</b>	15.254	12.405	8.032	13.637	1.111
	<b>Par sem =&gt;</b>	<b>76.271</b>	<b>62.026</b>	<b>40.160</b>	<b>68.183</b>	<b>5.555</b>
<b>Moy. Mensuelle de l'année 2020</b>	<b>21</b>	<b>347.154</b>	<b>244.122</b>	<b>167.356</b>	<b>235.077</b>	<b>25.956</b>
	<b>Par jour =&gt;</b>	16.531	11.625	7.969	11.194	1.236
	<b>Par sem =&gt;</b>	<b>82.656</b>	<b>58.124</b>	<b>39.847</b>	<b>55.971</b>	<b>6.180</b>
<b>Moy. Mensuelle de l'année 2019</b>	<b>21</b>	<b>362.380</b>	<b>362.691</b>	<b>140.611</b>	<b>301.377</b>	<b>0</b>
	<b>Par jour =&gt;</b>	17.256	17.271	6.696	14.351	
	<b>Par sem =&gt;</b>	<b>86.281</b>	<b>86.355</b>	<b>33.479</b>	<b>71.756</b>	
<b>Moy. Mensuelle de l'année 2018</b>	<b>22</b>	<b>346.482</b>	<b>1.018.713</b>	<b>144.979</b>	<b>339.106</b>	<b>0</b>
	<b>Par jour =&gt;</b>	15.749	46.305	6.590	15.414	
	<b>Par sem =&gt;</b>	<b>78.746</b>	<b>231.526</b>	<b>32.950</b>	<b>77.069</b>	
<b>Moy. Mensuelle de l'année 2017</b>	<b>18</b>	<b>271.168</b>	<b>973.346</b>	<b>113.020</b>	<b>277.201</b>	<b>0</b>
	<b>Par jour =&gt;</b>	15.065	54.075	6.279	15.400	
	<b>Par sem =&gt;</b>	<b>77.477</b>	<b>278.099</b>	<b>32.291</b>	<b>79.200</b>	
<b>Ecart 2021 vs 2020 sur quantité produites par mois</b>		<b>-24.272</b>	<b>18.454</b>	<b>2.654</b>	<b>53.563</b>	<b>-2.439</b>
		-7,0%	7,6%	1,6%	22,8%	-9,4%
<b>Ecart 2021 vs 2020 sur moyenne par jour</b>		<b>-1.277</b>	<b>780</b>	<b>63</b>	<b>2.443</b>	<b>-125</b>
		-0,4%	0,3%	0,0%	1,0%	-0,5%

Notons la baisse des volumes traités en 2020 par rapport aux 2 années précédentes, elle est essentiellement due à des taux d'occupation moindre dans les maisons de repos et dans certaines unités hospitalières.

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

Depuis 2018, nous avons mis en place une cellule logistique reprenant toutes les activités en contact avec la clientèle, partant de la saisie de la commande client, l'expédition, le transport et le cas échéant la gestion de la lingerie du client. Le but de cette organisation est d'améliorer la qualité du service rendu par l'Usine, d'améliorer notre réactivité. Nous avons mis en place une application pour la gestion des « anomalies » clientèle, ayant pour but de réduire le temps de réponse aux clients et de constituer une base de travail permettant de définir des axes d'améliorations. Nous avons défini 2 axes d'améliorations : augmenter le taux de service produits (soit le nombre de produits livrés par au nombre de produits commandés par les clients) et une meilleure utilisation des camions et camionnettes afin d'éviter les rotations inutiles.

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

Nous sommes occupés à rechercher un logiciel qui nous donnera les garanties sur les développements nécessaires pour assurer la mise en place de l'implémentation du système de contrôle des puces UHF, les clauses techniques du cahier des charges viennent d'être finalisées.

## **5. Comme acteur de l'économie sociale**

Nous tenons à mettre en avant, la mission d'insertion professionnelle réalisée par l'Usine du Linge, qui emploie quotidiennement 60 personnes sous contrat en application de l'article 60§7 dans ses différents départements.

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.

## **IV. Garage**

Le Garage est maintenu en activité en 2023 avec un service technique aux véhicules de service. Un groupe de travail se chargera de vérifier l'avenir du garage au-delà de 2023.

Les derniers véhicules de fonction, propriétés du CPAS, sont remplacés par des véhicules en leasing selon les marchés publics en cours.

## **V. Dream**

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

### **1. Missions globales**

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

### **2. Objectifs spécifiques**

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

### **3. Marge de progression (2023)**

- ✓ +/-100 associations partenaires..
- ✓ 2,5 tonnes d'invendu livrés quotidiennement.

- ✓ Elargissement du projet à d'autres partenaires donateurs dont les grandes surfaces.
- ✓ Poursuite de la récupération de légumes au marché de Sint-Katelijn-Waver (3 fois par semaine).
- ✓ Distribution des produits FEAD (Fonds européens d'aides aux démunis), développement et implémentation jusqu'à fin 2023.
- ✓ Participation active aux instances du réseau alimentaire Bruxellois.

## **5. HEBERGEMENT ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES**

Les activités du Département Etablissements et Soins Médicaux (DESM) concernent principalement trois catégories de personnes : les seniors, les personnes handicapées et les enfants et jeunes. Le DESM se subdivise en quatre grands secteurs :

- ✓ Les établissements pour seniors.
- ✓ Les établissements et services pour personnes handicapées mentales adultes.
- ✓ Les établissements et services pour jeunes et enfants.
- ✓ Le soutien à domicile et l'accompagnement des seniors.

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

### **Activité et indicateurs de gestion**

- ✓ Suivi de l'activité des différents établissements et services via la mise en place d'indicateurs de gestion, l'organisation de rencontres régulières avec les directions d'établissement, etc.
- ✓ Production de rapports réguliers pour mesurer l'activité du département en vue de faciliter la prise de décision stratégique par les responsables du département.
- ✓ En collaboration avec la Cellule communication, développement d'une politique de communication pour les différents secteurs du département.
- ✓ Participation à la réflexion régionale quant à l'avenir des MR/S publiques bruxelloises, et les opportunités de synergies et mutualisations.

### **Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Pilotage global du projet de traduction du projet de vie institutionnel des MR/S en projets de vie propres à chacune des maisons.
- ✓ En collaboration avec Les Cuisines Bruxelloises, pilotage du projet de transition du système de livraison de repas hospitalier sur plateaux vers un système de livraison des repas en vrac.
- ✓ Activation et pilotage de groupes de travail en vue de renforcer la transversalité entre MR/S en matière d'accompagnement et de soins.

### **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Suivi et mise à jour du plan d'action global lié à la réorganisation des équipes d'hôtellerie dans toutes les maisons de repos, avec un focus particulier sur le nombre et l'accompagnement des contrats d'insertion.
- ✓ Poursuite des réunions de coordination axées métier : entre coordinateurs paramédicaux, personnes de référence pour la démence, responsables des équipes d'hôtellerie, etc.

- ✓ Collaboration avec le département RH quant à la question de l'attractivité des métiers en pénurie, dont le personnel infirmier et éducateur (aide à la jeunesse).
- ✓ Harmonisation des pratiques de soins :
  - Poursuite du travail d'harmonisation des pratiques et du soutien aux équipes de soins des MR/S via les infirmières référentes centralisées (infirmière coordinatrice accompagnatrice et infirmière hygiéniste).
  - Poursuite, via l'infirmière coordinatrice accompagnatrice, d'une politique d'accueil des nouveaux engagés pour le personnel de soins.
  - Poursuite des formations en hygiène, notamment dans le cadre de la gestion du coronavirus.
- ✓ Centralisation de la facturation :
  - Développement de la cellule chargée de la facturation de l'hébergement des 5 MR/S et de la récupération des interventions financières prévues dans le cadre de l'assurance soins de santé.
  - Préparation d'une reprise éventuelle de la facturation et récupération des secteurs handicap et jeunesse.
  - Engagement d'un troisième collaborateur pour préparer le départ à la pension du comptable et du responsable de la facturation des Eglantines.
  - Participation au groupe de travail mis en place par Iriscare en vue d'implémenter la facturation électronique mensuelle du forfait aux SMR dans les 5 MR/S.
  - Migration des logiciels de facturation vers une technologie basée sur le cloud, ce qui impliquera le développement d'interfaces vers d'autres applicatifs tels que le logiciel comptable.

### **Travaux et infrastructure**

- ✓ Suivi global des travaux de restructuration des maisons de repos en collaboration avec la direction du Département des Travaux.
- ✓ Implication dans le projet New Pacheco.
- ✓ Collaboration au développement de lieux de vie alternatifs à la MR/S pour les seniors.

## **I. Les établissements pour seniors**

### **1. Maison Heysel**

#### **Activité**

- ✓ Nombre de lits disponibles : 148
- ✓ Nombre de lits occupés budgétés : 136
- ✓ Taux occupation budgété : 91,89%

#### **Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Développement d'une approche de la sexualité inclusive des personnes âgées/handicapées.
- ✓ Mise en place d'outils de communication en vue d'améliorer l'accueil des nouveaux résidents.
- ✓ Développement d'une nouvelle approche en matière d'activités au bénéfice des résidents.

#### **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Développement d'une approche de la culture de la sécurité visant à diminuer le taux d'erreurs, l'amélioration de la qualité des services et un plus grand bien-être au travail basé sur des relations de confiance.
- ✓ Engagement, pour une mission à court terme, d'un collaborateur chargé de faire connaître l'établissement et en défendre les couleurs face à la concurrence.

#### **Travaux et infrastructure**

- ✓ Réaménagement des jardins intérieurs et extérieurs de l'établissement avec ouverture sur le quartier.
- ✓ Remplacement toiture.
- ✓ Aménagement d'un salon géré par les résidents afin de promouvoir leur autonomie.

### **2. Aux Ursulines**

#### **Activité**

- ✓ Nombre de lits disponibles : 137
- ✓ Nombre de lits occupés budgétés : 124
- ✓ Taux occupation budgété : 90,5 %

## **Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Organisation de blocus résidentiels au sein des Ursulines pour les étudiants ayant besoin d'un cadre plus propice à l'étude durant leurs sessions d'examens (études supérieures).
- ✓ Implication des familles et développement du volontariat dans la vie quotidienne de l'établissement.
- ✓ Développement du projet de potager dans le cadre de partenariats intergénérationnels durables sur le site des Ursulines, avec la crèche d'une part et avec la Rose des Vents d'autre part.
- ✓ Organisation du Klara festival au sein de l'établissement, ainsi que d'autres événements de qualité autour de la musique classique.
- ✓ Redécouverte et plantation dans le jardin des Ursulines d'anciennes variétés d'arbres fruitiers par l'asbl Buûmplanters.
- ✓ Création d'un salon au sein de l'unité au 3<sup>ème</sup> étage.
- ✓ Remise à jour et actualisation du projet de vie des Ursulines.
- ✓ Embellissement des couloirs de la maison avec le projet Arba (partenariat avec l'Académie des Beaux-Arts de Bruxelles).
- ✓ Organisation d'une exposition des œuvres artistiques de nos résidents (peintures et écritures).

## **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Développement des activités de kinésithérapie et de soins infirmiers en lien avec l'augmentation des normes.
- ✓ Intégration des nouvelles zones de vie dans l'organisation du travail.
- ✓ Recrutement et organisation de la collaboration avec un nouveau médecin coordinateur.
- ✓ Formation des 3 nouveaux référents en soins palliatifs (2) et en traitements de plaies (1).

## **Travaux et infrastructure**

- ✓ Réaménagement du jardin et du « Café Ernest », cafétéria située dans le cœur du jardin.
- ✓ Relooking des 15 chambres de la zone Impérial (réaménagement et uniformisation).
- ✓ Rafraîchissement du restaurant principal (peinture des murs et réparation du parquet).

## **3. Résidence Sainte-Gertrude**

### **Activité**

- ✓ Nombre de lits occupables : 152
- ✓ Nombre de lits occupés budgétés : 133
- ✓ Taux occupation budgété : 87%

## **Services au résident, animations et partenariats**

- ✓ Poursuite de la redynamisation de l'image externe de la maison (site web, page facebook, ...).
- ✓ Déploiement du WIFI dans la maison.
- ✓ Poursuite des partenariats avec les Tanneurs, la Croix Rouge, les Amis d'Accompagner, le Théâtre Royal de la Monnaie, les Maisons de Quartiers Pôle Nord et Moussaillons, Carpe Canem, le Centre Bezenzon, le Théâtre National, les bibliothèques Breughel et Brand Whitlock,...
- ✓ Création de nouveaux partenariats avec la cellule mobile Haliage pour l'accompagnement des personnes vieillissantes présentant un handicap mental et le tissu associatif marollien.
- ✓ Création d'une Guinguette au jardin.

## **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Réflexion participative en vue de la redéfinition du projet de vie de la maison.
- ✓ Développement d'une approche (formations) axée sur l'accompagnement des publics précarisés, marginalisés, souffrant d'assuétudes, de problèmes de santé mentale, d'un passé de sans-abrisme.
- ✓ Réorganisation de la fonction infirmière, avec recrutement/remplacements de cadres.
- ✓ Développement de la collaboration avec un nouveau médecin coordinateur.

## **Travaux et infrastructure**

- ✓ Rénovation de de l'accueil de la Résidence, des chambres individuelles du 5<sup>ème</sup> étage, des salles de bain communes aux étages, de la cafétéria et du local d'ergothérapie.
- ✓ Déploiement de l'usage des Dects pour les appels infirmiers, alertes incendies et alertes intrusions.
- ✓ Installation de vannes thermostatiques dans tout le bâtiment, et d'un sas pour accéder au jardin, dans un souci de maîtrise énergétique.

## **4. Maison Vesale**

### **Activité**

- ✓ Nombre lits occupables : 115
- ✓ Nombre lits occupés budgétés : 98
- ✓ Taux occupation budgété : 85%

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

- ✓ Participation à un film documentaire « Le temps va », par la réalisatrice I. Rey.

- ✓ Collaboration à un projet de recherche sur la capacité décisionnelle des habitants en collaboration avec le Centre de bioéthique de Namur, le centre Ressort de la Haute école Robert Schuman et l'ASBL Le Bien Vieillir.
- ✓ Développement du bénévolat avec la collaboration de la Croix-Rouge autour de plusieurs activités occupationnelles individuelles et collectives.
- ✓ Fêtes saisonnières au sein des unités de vie.

### **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Pérennisation de la démarche Senior Montessori auprès des nouveaux collaborateurs via les missions d'accompagnement de « parrains-marraines » formés en 2022.
- ✓ Développement des liens avec le pôle gériatrique et la polyclinique du CHU St-Pierre (site César de Paepe) : dépistages stomatologiques et consultations ORL en interne, expertises en matière de techniques de soins, etc.).
- ✓ Coaching (logo-diet) interne pour les nouveaux collaborateurs en contrat d'insertion autour de l'approche nutritionnelle.
- ✓ Audit de la certification du système de distribution de repas pour la période 2023-2026 : prorogation du Smiley octroyé par l'AFSCA.
- ✓ Accompagnement RH des lignes hiérarchiques via coaching externe.

### **Travaux et infrastructure**

- ✓ Pose de stores pare-soleil (gestion fortes chaleurs) la collaboration du Département des Travaux.
- ✓ Poursuite des travaux de rafraîchissement (remise en état chambres et zones communes – peintures).

## **5. Résidence Les Eglantines**

### **Activité**

- ✓ Nombre lits occupables : 180 (176 pendant une période de travaux).
- ✓ Nombre lits occupés budgétés : 176 (y inclus les hospitalisation).
- ✓ Taux occupation budgété : 97%

### **Services aux résidents, animations et partenariats**

- ✓ Projet de cohésion sociale par la pratique du sport et plus particulièrement du tennis de table (budget citoyen 2019).
- ✓ Santéglantine (budget citoyen 2021) : projet de cohésion sociale et santé par le placement d'engins de fitness aux abords de la résidence.
- ✓ Projet de développement de la culture (artistes musiciens, danseurs...) au sein de la résidence au travers de divers partenariats locaux : GC Nohva, Versailles Senior, Maison de quartier, promenade verte, écoles ...
- ✓ Réaménagement des lieux de repas dans une vision de restauration hôtelière.

## **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Recrutement et organisation de la collaboration avec un nouveau médecin coordinateur.
- ✓ Traduction du plan stratégique en objectifs opérationnels selon l'approche Montessori (formation, intervision, mise en situation, ...) dans un contexte de transversalité menant également à une refonte des rôles des différents métiers de la maison de repos.
- ✓ Présence de l'institution sur les réseaux sociaux.

## **Travaux et infrastructure**

- ✓ Poursuite des travaux de peinture des façades du bâtiment.
- ✓ Transformation de 2 chambres à 2 lits en 4 chambres individuelles.

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

### **Généralités**

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

### **Service d'Accompagnement Intersection**

- ✓ Suivi de 25 prises en charge de jeunes dans leur milieu familial (une prise en charge pouvant concerner jusqu'à 3 enfants d'une même famille).
- ✓ Réflexion quant aux modalités de travail en co-intervention et en équipe.
- ✓ Soutien à l'équipe et à l'organisation du travail selon les réalités du moment.
- ✓ Lancement d'un cursus de formation commun au SRG à destination du personnel éducatif et du personnel psychosocial autour de 4 thématiques définies par les différentes équipes. Double objectif : référentiel commun et faire lien avec les autres équipes.

### **Service Résidentiel Général Home Juliette Herman**

- ✓ Hébergement de 60 jeunes de 0 à 18 ans dans 5 groupes de vie :
  - Bambi : 10 enfants de 0 à 6 ans.
  - Gémini : 12 enfants de 6 à 18 ans.
  - Béguinage : 15 enfants de 6 à 18 ans.
  - Huldergem : 8 enfants de 6 à 18 ans.
  - Rose des Vents: 15 jeunes de 15 à 18 ans.
- ✓ Mise en place de nouvelles dynamiques d'équipes suite à l'arrivée de 2 nouveaux directeurs pédagogiques.
- ✓ Réactualisation du projet pédagogique du service résidentiel (projet pédagogique global de l'institution avec les spécificités de chaque groupe de vie).
- ✓ Positionnement à temps plein des coordinateurs pédagogiques au sein de leur équipe respective.
- ✓ Lancement d'un cursus de formation commun au SA à destination du personnel éducatif et du personnel psychosocial autour de 4 thématiques définies par les différentes équipes. Double objectif : référentiel commun et faire lien avec les autres équipes.

### **III. Les établissements et services pour personne handicapées**

#### **Activité**

- ✓ Taux d'occupation de 100% aux centres de jour Delta, Médori et au centre d'hébergement Médori.
- ✓ Appartements supervisés Beïti : prévision d'un vide locatif de 6 mois en cas de départ d'un habitant.

#### **Service aux usagers, animation et partenariats**

- ✓ Développement du programme d'activité transversal pour personnes nécessitant un rythme plus lent.
- ✓ Développement de l'activité de la nouvelle cellule mobile Haliage, visant à faire le lien entre les secteurs du handicap mental et des seniors pour les personnes handicapées vieillissantes.
- ✓ Festivités dans le cadre des 30 ans du Centre Médori et des 15 ans des Habitats Beïti.

#### **Personnel et organisation du travail**

- ✓ Organisation de formations pour le personnel dont « Montessori ».
- ✓ Travail collectif sur l'accueil des nouveaux engagés et des stagiaires.
- ✓ Participation au programme de formation par échange de travailleurs avec le secteur santé Mentale « Papillon ».
- ✓ Intervisions intersectorielles autour du vieillissement de la personne handicapée.
- ✓ Actualisation des projets institutionnels.

#### **Travaux et infrastructure**

- ✓ Rénovation du jardin du Centre de jour Médori.
- ✓ Rénovation de la toiture et de la véranda au rez-de-chaussée du Centre de jour Delta.
- ✓ Embellissement du couloir de l'entrée principale du Centre Médori.
- ✓ Collaboration avec le service des travaux dans le cadre de la relocalisation du centre de jour Delta.

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

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

- ✓ Accompagnement à domicile d'environ 110 usagers en routine. Le nombre d'usagers différents peut varier en fonction du turnover (hébergement en MR/S, décès, déménagement, etc.).

- ✓ Prévion d'un dépassement léger du contingent d'heures financées (22.000 h) par l'autorité subsidiante (Iriscare).
- ✓ Informatisation de la gestion et la planification des aides à domicile, via application sur smartphone pour les aides familiales.
- ✓ Poursuite de l'étude quant à un transfert des activités et missions de l'ASBL Service d'aide aux Seniors bruxellois de la Ville de Bruxelles.
- ✓ MyHandicap (aide à l'encodage informatisé des demandes d'allocations variées) : renforcement la visibilité du service en allant à la rencontre du public cible (permanences et/ou visites dans les Maisons de Quartier, logements pour 60+, etc.).

## 6. DEPARTEMENT DU PATRIMOINE IMMOBILIER

### I. Les objectifs globaux

Le patrimoine du CPAS se compose :

- ✓ d'une part, de biens non-bâti (terrains), situés en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles, et
- ✓ d'autre part, d'immeubles de logements, de bureaux et de commerces situés en grande majorité sur le territoire de la Ville de Bruxelles.

La gestion de ce patrimoine relève du Département du Patrimoine Immobilier et s'organise autour de deux pôles :

#### Le patrimoine non-bâti :

Il représente environ 2000 ha et fait l'objet de :

- ✓ Locations (fermage et locations précaires, la gestion et la conclusion de contrats importants (baux emphytéotiques), de droits de chasse ou de pêche, d'antenne GSM, etc.), procédures de demandes de permis selon la réglementation de la Région où le bien se situe ou encore d'aménagement d'un terrain ayant fait l'objet d'un permis permettant sa valorisation (p.ex. travaux de voirie).

#### Le patrimoine bâti :

##### Privé :

Il se compose de 2.391 lots répartis de la manière suivante :

- ✓ 1873 lots résidentiels.
- ✓ 185 lots Renobru.
- ✓ 69 lots Transit.
- ✓ 42 lots insertion.
- ✓ 173 commerces.
- ✓ 49 bureaux.

##### Public :

Il est composé des bâtiments de l'administration, des antennes et des maisons de repos (MR/MRS).

### II. Le patrimoine bâti (Privé)

#### 1. Les acquis de 2022

La gestion du parc locatif doit notamment poursuivre des objectifs en matière de :

- Qualité : les locataires doivent pouvoir pleinement jouir de leur logement.

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

Il s'agit sur le terrain de gérer de manière dynamique et humaine une demande importante de ménages ou de personnes isolées, rencontrant diverses difficultés sociales, familiales et/ou financières. L'équipe chargée des locations est à l'écoute des différents candidats locataires et tente de trouver les solutions adaptées à chacun, dans les limites du Règlement d'attribution.

En matière de gestion locative, la volonté d'offrir un service de qualité aux locataires reste un défi majeur (transmission centralisée des informations entre les différents Départements, sentiment de prise en charge du locataire, réduction des délais d'intervention).

Le Département du Patrimoine Immobilier a donc continué d'axer son travail sur le développement des pratiques de bonne gouvernance et d'amélioration du contrôle « satisfaction client ».

Si la crise sanitaire a affecté le processus de gestion (remise en état locatif, visite des logements à attribuer), elle a par contre permis, concernant les inscriptions sur le registre chronologique des candidats locataires, de consacrer un temps plus qualitatif. En effet, les candidats ont été reçus sur rendez-vous et sans pression d'une fille d'attente. Ce temps d'échange s'avère être nécessaire pour les informations à communiquer sur notre règlement, notre patrimoine mais surtout pour conscientiser les candidats locataires sur la part de revenu qu'ils sont en mesure de consacrer à leur loyer.

Dans l'objectif d'améliorer « la satisfaction client », des modifications ont encore été apportées au Workflow Dispatching Travaux qui traite l'ensemble des plaintes techniques introduites par nos locataires. L'outil présente cependant des limites et ne constitue qu'une solution temporaire en attendant la mise en chantier d'un programme intégré. Un cahier des charges a été finalisé à cet effet. L'implémentation d'une solution intégrée se poursuivra durant l'année 2023.

Comme annoncé en 2021, un Call Center a été créé en partant de la cellule déjà existante du Dispatching Régie. Un personnel dédié à une communication efficace aux appels entrants a été sélectionné.

Parallèlement, une cellule Proximité a été mise en place. Elle sera amenée à structurer le travail des concierges et à faciliter les échanges avec locataires axés sur le vivre ensemble et l'éducation au logement (encombrants, poubelles, ventilation des logements).

Elle a été notamment mobilisée dans le cadre de la rénovation lourde de l'immeuble Borgval-Canler réservé aux locataires 60+. Celui-ci connaît une phase de lifting. Pour réaliser les travaux tout en gardant les locataires dans leur cadre de vie habituel, ceux-ci se voient proposer une opération « tiroir » dans une zone de l'immeuble non affectée par les travaux en attendant de regagner leur logement.

## **2. Les ambitions pour 2023**

L'ambition pour 2023 est toujours d'améliorer, conjointement avec les Départements de la Régie et des Travaux, la gestion des plaintes techniques et le sentiment de prise en charge des locataires.

Montée en puissance du Call Center, celui-ci centralise, enregistre et oriente les demandes techniques. Sa mission sera élargie aux questions administratives des locataires.

Le Workflow Dispatching Travaux a permis de mettre en exergue les plaintes récurrentes portant sur un même logement ou sur un même immeuble. L'objectif à terme étant de passer du curatif au préventif.

Dans cette optique, des projets de grosses rénovations structurelles sont en cours. Une liste des immeubles nécessitant des rénovations en profondeur ainsi qu'une amélioration de leur performance énergétique sera arrêtée, la programmation des chantiers fixée.

L'année 2023 sera consacrée également en grand partie à l'implémentation d'un nouveau programme de gestion intégré. Celui-ci sera notamment amené à remplacer le WF Candidats Locataires, le WF Dispatching Travaux (plaintes techniques) et la base de données ImmoWin.

## **III. Le patrimoine non-bâti**

### **1. Les ambitions pour 2023**

L'année 2023 devra permettre la réalisation des achats et ventes qui participent à la réalisation des projets de construction de logements neufs.

Une large attention sera également portée à la modernisation du processus de mise en vente des biens et plus particulièrement en visant une large publicité permettant d'atteindre le plus grand nombre de candidats acheteurs. Notamment en ayant recours aux programmes de géolocalisation des terrains. Ce qui offrira la possibilité d'identifier les paramètres pouvant influencer les prix (proximités de zones bâtissables etc, ...).

Finalement comme pour le secteur bâti, le secteur non-bâti implémentera un outil informatisé pour suivre les dossiers de location et de vente ainsi que la chaîne de traitement complexe devant être réalisée avant l'opération immobilière envisagée.

## 7. DEPARTEMENT GESTION TECHNIQUE & ENERGIE

Le Département Gestion Technique & Energie (GTE) se compose des quatre services suivants :

- ✓ La Régie d'Insertion y compris le Dispatching Régie.
- ✓ Le service Aménagement d'Intérieur.
- ✓ Le service Maintenance & Energie.
- ✓ La Coordination Energie.

### I. La Régie d'Insertion

La mission de la Régie d'Insertion est d'entretenir, de dépanner et de réaliser des travaux dans tous les bâtiments du patrimoine privé et public du CPAS de Bruxelles.

#### 1. Les perspectives pour l'année 2023

Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2022, la Régie a accueilli en son sein les équipes de Renobru. Elle peut donc à présent compter sur 15 forces vives supplémentaires : 1 coordinateur de chantier, 2 gestionnaires de chantier, 1 magasinier, 1 chauffeur ainsi que 10 ouvriers polyvalents.

Il en va de même avec les agents sous contrats art. 60 qui étaient assignés par le CPAS dans le cadre de leur insertion socio-professionnelle. Ils termineront la durée de leur contrat à la Régie.

La Régie dispose également depuis l'intégration de Renobru d'un 2<sup>ème</sup> magasin (stock) dans lequel est entreposé les matériaux et les fournitures utilisés couramment.

Ce regroupement permet d'améliorer l'organisation et donc la réactivité à mieux répondre aux demandes d'intervention, de remise en état locatif et autres travaux d'aménagement qui nous sont confiés.

Primo, de par la possibilité par localisation stratégique de distinguer 2 périmètres d'intervention, l'un à partir de la rue Haute 290 à 1000 Bruxelles (bâtiment de la Régie) qui couvrira l'activité dans le centre de Bruxelles et le second à partir du Bd. Emile Bockstael 88 à 1020 Bruxelles (anciennement Renobru) qui couvrira l'activité dans le Nord de Bruxelles.

Secundo, de distinguer une équipe plus apte à répondre à toutes les demandes de dépannages, appelée Equipe d'Interventions Rapides (EIR) et à une autre équipe à se concentrer sur les chantiers à réaliser.

Un outil informatique de type tablette devra équiper les agents de l'Equipe d'Interventions Rapides afin qu'ils puissent disposer immédiatement des informations nécessaires à la réalisation des demandes entrantes et filtrées et dispatchées en fonction de la zone, de l'urgence et de l'attribution « on the right men, on the right place ».

Cette approche organisationnelle et logistique devrait réduire la perte de temps en déplacement du centre de Bruxelles vers le nord de Bruxelles.

## **1.1. Activités spécifiques confiées à la Régie d'insertion.**

- ✓ Chaque année, la Régie d'insertion participe à la Remise en Etat Locatif (REL) de plus de 100 logements. Des mesures spécifiques ont été prises pour réduire le chômage locatif en créant des processus plus rapides et plus efficaces en matière d'administration des dossiers de remise en état locatif. Nous poursuivons dans cette direction en 2023.
- ✓ La Régie procède au rafraîchissement des chambres de nos maisons de repos. Nous essayons en permanence d'améliorer les délais d'intervention et réduire ainsi le nombre de lits inoccupés. Cette mesure permet à nos maisons de repos de répondre aux nombreuses demandes des familles.
- ✓ Chaque département a établi la liste des travaux qu'il souhaite voir réaliser l'an prochain. En collaboration avec le service Aménagement d'Intérieur et le Département des Travaux, nous essayerons de réaliser un maximum de projets pour que les agents, les résidents, les usagers puissent bénéficier d'espaces agréables.
- ✓ Réduire le curatif au profit du préventif. Voilà un projet ambitieux auquel nous tenons. Trop d'interventions sont encore le fruit d'un manque d'entretien préventif. Ceci génère bien évidemment des coûts parfois très importants qui auraient pu être évités. Des agents rempliront cette mission en 2023.
- ✓ Des agents qualifiés continueront d'assurer le dispatching technique de jour comme de nuit (7j/7j et 24h/24h). Ce service permet à nos locataires ainsi qu'à nos différents établissements/départements de bénéficier d'une intervention technique rapide et efficace quelle que soit le jour et l'heure. Ce Single Point Of Contact (SPOC) permet également de garantir que les demandes techniques soient bien enregistrées dans une base de données unique. En 2022, l'équipe de dispatcheurs s'est renforcée via l'engagement d'un agent et d'un Team Leader. Cette mesure nous permet d'améliorer encore la qualité de notre service en veillant notamment à informer le plus possible le client du suivi qui est réservé à sa demande.
- ✓ En 2023, cette activité sera reprise par le département du Patrimoine Privé. Le dispatching deviendra alors un Call Center.
- ✓ L'outil de gestion des chantiers/dépannages « Gebat » devrait être abandonné au profit d'un autre logiciel « PATRIMONIUM. La Régie doit pouvoir disposer d'un outil intégré adapté à ses besoins et dialoguant parfaitement avec les logiciels déjà mis en place. L'objectif est de gagner en efficacité, d'améliorer la communication interdépartementale et surtout de répondre au mieux aux attentes de nos clients.
- ✓ Grâce à l'intégration de RENOBRU, la Régie dispose donc maintenant de 2 magasins (stocks) idéalement situés dans lesquels sont entreposés les matériaux utilisés couramment, le but étant d'améliorer le délai d'intervention de nos équipes. En 2023, un important travail de réorganisation de ces espaces de stockage devra être réalisé afin de rentabiliser mieux encore les surfaces.
- ✓ Pour permettre l'approvisionnement des chantiers et de son magasin, le service participera au renouvellement des marchés publics de fourniture qui arrivent à échéance en collaboration avec la Centrale d'Achats. Un travail important de refaçonnage des inventaires techniques sera réalisé en interne.

Il est important de souligner que depuis la fin du 1<sup>er</sup> trimestre de 2022, la Régie comme l'ensemble des acteurs du métier de la construction doit faire face un

double problème : le coût incontrôlé des fournitures et le temps anormalement long dans les délais de livraison.

Cette situation est un frein à la bonne poursuite de certains chantiers. La seule solution actuellement envisageable est l'accroissement du stock de nos 2 entités.

La Régie en étroite collaboration avec la Centrale d'Achats a d'ailleurs été à plusieurs reprises contraintes de revoir la durée des nouveaux marchés de fourniture car les soumissionnaires potentiels ne souhaitent plus s'engager sur le prix des marchandises.

Pour ce qui concerne les marchés en cours, des révisions de prix à court terme sont demandées par les adjudicataires pour qu'eux-mêmes puissent faire face à cette flambée des prix.

## **II. Le service Aménagement d'Intérieur**

Ce service est en charge de l'ensemble des projets d'aménagement d'intérieur. Il agence, transforme et équipe en mobilier les espaces intérieurs en partenariat avec les responsables de service, des établissements et le service des Travaux. Il agit en tant que conseiller technique et esthétique. Il réalise également les études pour la Régie d'Insertion.

Depuis 2018, ce service a repris la gestion des biens mobiliers surnuméraires, cassés ou obsolètes pour lesquels le réemploi ou le recyclage est systématiquement envisagé. Un nouvel agent est maintenant dédié à cette fonction.

### **1. Les perspectives pour l'année 2023**

- ✓ L'équipe poursuivra sa mission première à savoir la réalisation d'études d'aménagement et l'acquisition de mobilier afin d'équiper les différentes entités du patrimoine public. Comme à son habitude, elle en assurera le suivi en partenariat avec les directions de départements/des services.

A cette fin, le service assurera la gestion technique de la dizaine de marchés publics relatifs à l'achat de fourniture en cours en partenariat avec la Centrale d'achats.

- ✓ Outre les achats ponctuels de mobilier, le service Aménagement d'Intérieur assurera encore et toujours le suivi de projets plus globaux alliant interventions techniques (réalisées par la Régie d'Insertion ou par un entrepreneur privé) telles que travaux d'électricité, de menuiserie, de peinture,... et aménagement des espaces.

Les projets plus conséquents d'ores et déjà envisagés pour 2023 sont l'aménagement du 5<sup>ème</sup> étage de l'administration générale (salle de formation, bureaux partagés SIM, bureaux centralisés direction DESM), la mise en œuvre de dossiers peinture à plusieurs étages de la Maison Sociale, la rénovation de l'ergothérapie de la Résidence Ste Gertrude, l'aménagement de l'unité de vie Bambi (Home Juliette Herman), l'aménagement de 2 salles à manger et du restaurant des Ursulines, l'aménagement des espaces communs de l'unité Hironnelle à la Maison Heysel, l'aménagement des stocks de la Régie.

- ✓ Nous renforcerons encore notre collaboration avec le bureau d'études des Travaux. En effet, de nombreux projets d'aménagement d'intérieur sont réalisés en partenariat avec ce département en mode « Gestion de projet ». Il s'agit

notamment de projets pour les services supports tels que l'aménagement des caves de l'administration pour augmenter le stockage des archives, l'aménagement d'une partie du Département des Propriétés.

Les projets pour le DESM sont aussi programmés. Il s'agit de la mise en conformité des chambres et la rénovation de la cafétéria de la Résidence Ste Gertrude (suite de 2022), le restyling des chambres impériales et le restaurant des Ursulines et le relooking du rez-de-chaussée de la Maison Heysel.

Les projets pour l'Action Sociale sont quant à eux l'ouverture de la nouvelle antenne sociale Wimpelberg (et fermeture de l'antenne Versailles), l'aménagement du service Médiation de dettes, la rénovation des accueils des antennes sociales Anneessens & Béguinage, l'ouverture du projet MADO (projet définitif) ainsi que l'ouverture de l'école des devoirs Bollen.

Enfin, le service participera à l'aménagement de différents espaces gérés par le DESD.

Une réunion de coordination est organisée mensuellement pour assurer un suivi efficace des projets transversaux, améliorer la communication et les échanges interdépartementaux riches en expérience.

- ✓ Le service poursuivra sa mission d'établissement « d'un cadastre du patrimoine public » : création d'une base de données globale et institutionnelle de l'occupation du patrimoine public. Cet outil de gestion opérationnelle sera dans un premier temps construit par l'équipe pour être ensuite implémenté dans l'outil global de gestion technique en cours de gestation. Ce cadastre permettra une meilleure planification des occupations de l'espace public.
- ✓ L'équipe d'architectes d'intérieur aura un rôle clef à jouer dans le cadre de la réorganisation globale du CPAS. Une réflexion suivie d'actions devra être menée sur la gestion des occupations et l'aménagement des surfaces. Le service développera au sein du CPAS des projets en mode « New Ways Of Working ». L'expertise métier des architectes d'intérieur permettra de métamorphoser les 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,...).
- ✓ Le suivi des budgets d'investissement de l'institution en matière de travaux et d'achat de mobilier pour le patrimoine public sera renforcé par la mise en place d'un nouveau groupe de travail réunissant le service aménagement, le service des travaux ainsi que le service des finances. Les compétences métiers de chacun des intervenants réunis permettront d'améliorer les performances dans le domaine.
- ✓ Pour garantir un service de qualité et des conseils avisés, nos agents suivront des formations techniques. Nous souhaitons notamment renforcer la formation en ergonomie spécifique des postes de travail organisée par le SIPP et la médecine du travail. Une attention toute particulière sera portée à cette problématique très souvent abordée lors des visites annuelles effectuées en présence du SIPP et de la médecine du travail. L'objectif du service est d'offrir des conditions de travail propices au bien-être des agents (ergonomie du mobilier, éclairage, ...).
- ✓ Le service continuera d'assumer la gestion des suivis des remarques établies lors des visites annuelles et continuera à se charger de la gestion du bâtiment de l'Administration générale.

- ✓ Nous serons amenés en 2023 à poursuivre la mise à jour de la signalisation directionnelle et de sécurité dans l'ensemble du patrimoine public (étude et commande) en partenariat avec le service des travaux qui dessine les plans manquants. Le travail de communication visuelle sera réalisé en étroite collaboration avec la cellule Com. Le service participera également à la mise en place visuelle des valeurs du CPAS (cf. plan stratégique en cours) en distillant des conseils technico-esthétiques.
- ✓ Depuis 2018, le service a pris en charge le contrôle des matières pour la partie mobilier et matériel divers. Un agent dédié à part entière à cette mission est entré en fonction en octobre 2020. Tout comme en 2022, nous poursuivons nos activités pour changer de trajectoire et axer nos actions sur le développement durable.

Le principal objectif est de favoriser et d'amplifier la mutualisation des ressources existantes. Pour ce faire, outre la gestion du stock de mobilier surnuméraire récupéré et réaffecté sur les projets gérés par le service, une des actions est d'intensifier « l'esprit recyclage » du mobilier au sein des différents départements/services en vue de rationaliser les achats et de réduire les dépenses. La cellule sera aussi amenée à développer un réseau de partenariats externes dans le domaine du réemploi de mobilier (ex : dons aux asbl, upcycling, ...).

2023 sera l'année durant laquelle des actions de communication verront le jour pour améliorer encore la visibilité de cette mission.

- ✓ Enfin, nous poursuivons le projet d'achats durables axé sur des pratiques de développement durable dans le cadre de nos achats de fourniture. Notre experte en réemploi du mobilier prendra en charge le projet du plan stratégique « achats durables » pour mener à bien ces pratiques de consommation. Le projet a débuté fin 2021.

### **III. Le service Maintenance & Energie**

La mission du service Maintenance & Energie est d'assurer la gestion et le suivi tant administratif que technique des contrats d'entretien, de contrôle et de dépannage de l'ensemble des installations techniques du patrimoine tant privé que public du CPAS de Bruxelles.

#### **1. Les perspectives pour l'année 2023**

Comme à son habitude, le bureau d'études Maintenance & Energie mènera à bien les différents volets de sa mission qui sont :

- ✓ 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.
- ✓ Le suivi administratif des marchés.
- ✓ Le suivi et le contrôle sur le terrain du bon déroulement et de la bonne exécution des marchés.
- ✓ L'assistance et l'expertise sur le terrain.

La reprise par la firme SCHINDLER du marché relatif à la maintenance globale des ascenseurs de notre patrimoine et les outils de suivi mis en place permettent au service de récupérer la maîtrise de la maintenance des équipements. Sur base de l'analyse des risques de tous les équipements, le service envisagera avec le Département des Travaux les investissements à prévoir en vue de l'évolution la plus durable qui soit de ces équipements.

- ✓ Le nouvel accord-cadre confié en 2019 pour la maintenance des installations HVAC collectives et les outils de suivi qui ont été mis en place permettent également d'avancer dans la gestion tant administrative que technique de la maintenance de ces installations. L'arrivée d'un nouvel ingénieur au sein du service qui dispose d'une solide expérience du terrain permet d'entrevoir des perspectives d'amélioration.
- ✓ Plusieurs petits accords-cadres seront renouvelés pour 2023.
- ✓ Le service attend encore et toujours avec impatience l'outil de GMAO étudié conjointement avec le Département des Propriétés, le Département des Travaux et le SIM pour réaliser un inventaire croisé patrimoine/installations techniques/contrats. Cet outil est essentiel pour pouvoir fiabiliser les actions du service et garantir la sécurité de tous. Un gestionnaire technique d'un patrimoine tel que le nôtre se doit de disposer d'outils performants.  
Dans l'attente de ce logiciel, nous continuerons de développer et mettre en œuvre des outils internes permettant d'améliorer le suivi et le contrôle administratif et financier des différents marchés gérés par le service.

### **III.a. La Coordination Energie**

La mission de base de la cellule Coordination Energie consiste à assurer l'approvisionnement énergétique (gaz et électricité) des bâtiments du CPAS de Bruxelles et de ses partenaires, à assurer la gestion de l'outil de comptabilité énergétique mis en place pour certains bâtiments (DESM et prochainement les antennes sociales) et à mettre les données de consommation à la disposition de tout service qui en aurait l'usage pour un projet en lien avec l'amélioration de la performance énergétique. La cellule est aussi responsable pour la vente de certificats verts et l'établissement de certificats PEB bâtiments publics.

Une nouvelle collaboratrice a été engagée en janvier 2021 pour assister la responsable énergie et pour assurer la coordination des nombreux projets qui s'imposent à notre centre dont PLAGE (Plan Locaux d'Action pour la Gestion Energétique).

#### **1. Les perspectives pour l'année 2023**

La mission de la cellule a évolué, pour combler un manque au niveau du suivi stratégique de l'énergie face à nos obligations et à la crise climatique.

- ✓ La cellule assurera sa mission de base, c'est-à-dire la continuité de l'approvisionnement en énergie. A cette fin, la cellule assure la gestion administrative du marché de la centrale d'achat d'énergie de SIBELGA. Cette mission pourrait, à terme, être assurée par la centrale d'achat.

- ✓ La cellule va continuer à organiser les données, les sites et les compteurs visibles dans NRClick, l'outil de comptabilité énergétique mis à disposition par Sibelga pour les pouvoirs publics. Dans cette optique, la cellule va poursuivre le projet de datalogging des bâtiments publics, l'objectif étant de datalogger tous les bâtiments publics d'ici juin 2023.
- ✓ Le Projet PLAGE entrera dans la phase « Mise en Œuvre » suite au dépôt du plan d'action. La cellule devra assurer un suivi de l'avancement des projets afin de garantir l'objectif de réduction calculé.
- ✓ En parallèle du PLAGE, la Responsable Energie assume et continuera d'assumer le rôle de coordinatrice et intermédiaire entre RENOCCLICK-RENOLUTION et notre administration. En effet, il y a beaucoup d'opportunités à ne pas manquer.
- ✓ La cellule et le Département des Travaux ont travaillé ensemble sur l'élaboration d'un marché d'étude énergétique de notre patrimoine immobilier. La cellule continuera à être impliquée dans le déroulement de ce marché et des résultats qui seront reçus.
- ✓ La cellule est à la manœuvre d'un marché d'accompagnement dans la stratégie d'amélioration énergétique du patrimoine à vision 2050. Ce marché débouchera sur des plans d'actions à court, moyen et long terme, accompagné d'outils de suivi de projets et de consommations.
- ✓ La cellule sera en mesure d'établir les certificats PEB bâtiments Publics pour l'administration, économisant ainsi plus de 15.000 € par an.
- ✓ Une réorganisation des départements est en cours. Il est important dans le contexte climatique et énergétique actuel de développer le rôle de la cellule pour avoir un rôle stratégique sur tout dossier « énergie ». La Cellule pourra pleinement assumer son rôle de coordination et poursuivre dans le développement de projets et avec la Région, mais aussi avec la Ville. Les obligations de notre administration sont aussi celles de toutes les administrations sur le territoire. Il y a une réelle plus-value à agrandir l'échelle d'intervention (le « Scaling Up ») de manière à accélérer les projets permettant de réduire les émissions GES et réduire le temps investi dans l'élaboration de chaque projet en regroupant et partageant nos efforts avec d'autres administrations. Les moyens financiers étant limités, utilisons-les le plus efficacement possible.

La cellule doit être un moteur et assurer en étroite collaboration avec les départements, le suivi de la stratégie énergétique. Dans ce contexte, nous souhaitons étendre notre mission actuelle en y intégrant :

- La coordination et suivi stratégique des projets Renoclick-Renolution et tout autre programme, en parallèle au PLAGE.
- La coordination et suivi stratégique du développement des communautés d'énergies.
- L'implication de la cellule, pour avis et suivi, dans tout projet ou marché qui aura un impact sur le bilan énergétique de l'administration. La mission de la cellule doit évoluer au-delà d'assurer un suivi comptable de la consommation post-travaux mais de manière à être impliquée au moment où les décisions sont prises dans le cadre de projets ayant un impact sur le bilan énergétique. La majeure partie des réductions peut en effet être faite au stade de la conception.
- L'animation des ateliers de sensibilisation et d'accompagnement à l'utilisation rationnelle de l'énergie.

- Le renforcement de la collaboration avec les directions des 2 départements du patrimoine. Un contact rapproché est nécessaire. L'avis de la cellule doit être sollicité et entendu.
- Pour mettre à profit l'investissement dans les dataloggers, et dans le cadre de l'atteinte de nos obligations, les notifications de consommations anormales doivent dans la mesure du possible être traitées avec le même degré d'urgence que les notifications de pannes. La surconsommation et le gaspillage nuisent à notre environnement, notre bilan financier et dans l'atteinte de nos objectifs et obligations.

La mission de la cellule Coordination Energie sera affinée en 2023 dans le cadre de la réorganisation du pôle immobilier.

Les obligations sont nombreuses, c'est le défi du siècle. La manière dont nous y répondons impactera à jamais les générations futures. La cellule Coordination Energie doit prendre la place qui lui permette d'aider l'administration à affronter ce défi et doit avoir les ressources suffisantes et une flexibilité d'encadrement.

## 8. DEPARTEMENT DES TRAVAUX

Depuis plus de 25 ans, le CPAS défend une politique immobilière forte visant tant des objectifs sociaux tels que l'accès à un logement décent pour tous, les urgences sociales, la réinsertion-socioprofessionnelle, que des objectifs urbanistiques – revitalisation urbaine, sauvegarde du patrimoine, ou la lutte contre la gentrification des quartiers centraux.

Dans ce cadre de cette politique, le CPAS s'inscrira pleinement dans les objectifs régionaux et européens pour le climat et l'énergie. 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 des Travaux 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 et privé du CPAS de Bruxelles.

En 2023, le Département des Travaux poursuivra le développement des projets de création de logements en cours ou prévus dans les différents plans, poursuivra les travaux de rénovation notamment énergétique des bâtiments, mettra en œuvre les différents travaux d'aménagement/rénovation prévus dans les établissements et antennes du CPAS, et clôturera les chantiers de mise en conformité des maisons de repos.

Afin de s'inscrire pleinement dans les objectifs régionaux et européens en matière de réduction des gaz à effet de serre, le Département des Travaux pilotera les différentes missions d'analyse du patrimoine du CPAS visant à définir la stratégie pour sa rénovation durable à l'horizon 2040. Elles permettront au CPAS d'identifier les potentiels d'amélioration des différents bâtiments, et de se doter d'un outil stratégique visant la planification de rénovation et d'amélioration énergétique de l'ensemble de son patrimoine, et la mesure de l'atteinte des différents objectifs fixés à court/moyen/long 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 2023 sera également consacrée à l'implémentation du nouvel outil de gestion intégrée du patrimoine et à l'entame de l'établissement du cadastre du bâti qui permettront d'établir l'inventaire croisé patrimoine/installations techniques et ouvrages/contrats, et donner ainsi à la maintenance des bâtiments une orientation davantage préventive.

## **I. Projets dans le Patrimoine Privé**

### **1. Plan conjoint Ville-CPAS «850 logements»**

En séance du 18 septembre 2013, le Conseil de l'Action Sociale avait initialement approuvé une liste indicative des logements pouvant être réalisés par le CPAS dans le cadre de ce nouveau plan, pour un total de 235 logements.

Compte tenu de l'évolution de différents facteurs, ce sont en définitive +/- 290 logements qui seront créés par le CPAS dans ce plan.

L'année 2023 sera consacrée à la poursuite d'un chantier de rénovation en vue de la création de 6 logements, pour atteindre un taux de réalisation du plan de 50% fin 2023.

La réflexion sur le futur du projet Pacheco se poursuivra en 2023.

### **2. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements»**

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

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

L'implication du CPAS dans les contrats de quartiers permet également la réalisation de logements assimilés à du social destinés aux publics fragilisés.

Afin de permettre l'accès à la propriété à un public disposant de revenus moyens, ce nouveau plan prévoit également de développer des logements acquisitifs moyens.

Et afin de continuer à répondre à la pénurie de logements qui touche également d'autres couches de la population, le plan prévoit également la réalisation de logements moyens locatifs.

Rompre l'isolement social dans lequel sont bien souvent plongées les personnes en situation précaire, notamment les personnes âgées, figurera également parmi les objectifs de ce plan. A cet égard, des projets visant de nouvelles formes d'habitats partagés seront proposés, autour de nouveaux programmes : logements intergénérationnels ou communautaires favorisant la cohésion sociale, caractérisés par le partage d'espaces communs et l'autogestion et permettant par une rationalisation des coûts, un meilleur accès au logement et une mixité des publics.

Le nouveau plan compte, à ce stade de son avancement, 17 projets immobiliers et vise la création de 286 entités de logements :

- ✓ 26 logements assimilés à du social.
- ✓ 35 logements à loyer encadré pour personnes âgées.

- ✓ 19 logements de transit.
- ✓ 15 logements pour étudiants.
- ✓ 29 logements en habitat groupé communautaire pour familles monoparentales.
- ✓ 15 logements en habitat groupé communautaire pour personnes âgées.
- ✓ 50 logements moyens locatifs.
- ✓ 75 logements moyens acquisitifs.
- ✓ 22 emplacements pour caravanes résidentielles.

L'année 2023 verra l'avancement de 11 projets repris dans ce plan.

### **3. 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 2023 verra le démarrage des études pour un projet de rénovation visant la création de 4 logements de transit, ainsi que la programmation et le lancement de la procédure de marché public pour la mission d'auteur de projet d'une nouvelle opération de rénovation visant la création d'une quinzaine de logements pour des publics spécifiques suite à l'acquisition d'un ensemble de bâtiments effectuée en 2022.

### **4. Rénovation lourde de bâtiments de logements**

L'importante opération de rénovation en phases de l'immeuble BORGVAL (80 appartements) sera poursuivie en 2023.

Trois autres opérations de rénovation complète d'immeubles sont planifiées en 2023. Les études sont établies par le Département des Travaux.

D'autres opérations de ce type pourraient être entamées en 2023, suivant le plan général de rénovation énergétique dont l'établissement sera entamé à partir de 2023.

### **5. Projets immobiliers autres**

Château d'eau et centrale électrique : ces bâtiments seront entièrement rénovés et viendront compléter les surfaces du pôle d'entreprises « Be-Here ». L'année 2023 sera consacrée à la détermination du programme et à l'appel aux candidats pour la mission d'auteur de projet, étapes qui seront menées en collaboration avec le bMa.

## **II. Projets dans le Patrimoine Public**

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

L'année 2023 sera consacrée au suivi des travaux et à leur réception dans la maison de repos « Résidence Sainte-Gertrude ».

Parallèlement, l'année 2023 sera également consacrée à l'étude portant sur la reconfiguration du mode de production et d'acheminement des repas dans les maisons de repos « Ursulines » et « Heysel », qui impliquent des travaux d'adaptations et de rééquipement des anciennes cuisines.

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

### **2. Bâtiments de l'administration générale**

Deux projets immobiliers importants sont à l'étude et seront poursuivis en 2023 :

- ✓ La construction de surfaces de bureaux à l'angle de la rue Haute/Abricotier.
- ✓ Le projet de restauration et amélioration énergétique des façades de l'administration générale rue Haute, désormais classées par Arrêté daté de 2021.

Parallèlement, seront poursuivies en 2023 l'étude visant le remplacement complet de l'installation de chauffage du bâtiment de l'administration et la procédure de désignation de l'entreprise.

### **3. Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS**

L'année 2023 sera consacrée à l'achèvement du chantier de rénovation de l'ancien commissariat de Neder-Over-Hembeek afin d'y relocaliser l'antenne « Versailles », ainsi qu'au lancement du marché public pour la mission d'auteur de projet pour la création de la future antenne « Masoin » comportant une section jeunesse.

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.

### **4. Autres bâtiments du patrimoine public**

L'année 2023 sera consacrée à la finalisation du chantier de rénovation et transformation du rez de bâtiment Bd. Emile Bockstael 114 en vue d'y installer la MAD0 ; rénovation qui s'étend à l'isolation complète des façades, toiture et remplacement des châssis en vue de rendre l'ensemble du bâtiment performant au niveau énergétique.

Divers chantiers d'aménagement et travaux liés aux installations techniques sont également prévus dans l'Usine du Linge.

## **5. Projet d'occupation temporaire mam'solo**

Les travaux d'aménagement de l'ancienne maison de repos à Laeken devant accueillir provisoirement le projet mam'solo seront réalisés en 2023.

### **III. Patrimoine Public et Privé – mise en conformité, maintenance et travaux d'amélioration des performances énergétiques des bâtiments**

#### **1. Mise en conformité des installations électriques du Patrimoine privé**

Les travaux nécessaires à ces mises en conformité seront menés conformément aux législations en vigueur.

#### **2. Maintenance des bâtiments**

Durant l'année 2023, tous les logements libérés seront, en fonction de leur état, soit remis à neuf par la Régie d'Insertion soit, pour des travaux plus conséquents, par les entreprises désignées au terme d'accords-cadres après étude par le Département des Travaux.

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 des Travaux.

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.

#### **3. Rénovation durable du patrimoine**

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

Parallèlement, tous les projets et travaux URE entamés dans l'ensemble du patrimoine et retenus dans le cadre du plan triennal d'investissement seront poursuivis en 2023.

Différentes missions d'études seront lancées en 2023 en vue de l'établissement du cadastre énergétique du bâti, de la stratégie de rénovation durable du patrimoine et priorisation des travaux à mener, et de la fixation des objectifs en matière d'amélioration des performances énergétiques du bâti, au regard des différents plans d'actions au niveau régional.

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

## 9. SECRETARIAT GENERAL

### I. Cellule Etudes & Partenariats

En 2023, la Cellule Etudes & Partenariats poursuivra sa mission déclinée selon deux axes :

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

#### 1. Etudes

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

##### 1.1. Missions générales

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

##### 1.2. Missions spécifiques

- ✓ Publier un Bulletin Trimestriel à usage interne, reprenant les données statistiques récurrentes les plus significatives de notre action sociale menée dans divers Départements.
- ✓ Publier un Focus Trimestriel analysant des aspects spécifiques et déterminants de l'action sociale menée par notre CPAS (présentation et analyse des publics concernés par notre action sociale dans divers domaines, mesure de l'impact de notre action, etc.).
- ✓ Produire des données en réponse aux demandes spécifiques des différents départements (statistiques, analyses, ...).
- ✓ Participer, de manière active et en collaboration avec les personnes chargées de la Business Intelligence, à la définition et au développement d'indicateurs pertinents pour la mesure d'impact de l'action menée par les divers Départements du CPAS.
- ✓ Produire les données devant alimenter le Rapport Annuel 2022.

#### 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.

## **II. Cellules Communication et Events**

En 2023, la Cellule Communication continuera d'assurer ses missions fondamentales :

- ✓ Etre le garant de l'image du CPAS, de son identité et des 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 autres Directeurs Généraux afin de motiver le personnel et instaurer une culture d'entreprise.

Elle poursuivra également le processus de professionnalisation de la communication au sein du CPAS afin de répondre à la demande grandissante émanant des départements et services.

Concrètement, cela se traduira par des actions comme :

- ✓ La planification des actions inscrites dans la stratégie de communication et le lancement de ses premiers projets.
- ✓ La mise en œuvre (ou la poursuite) de plans de communication en lien avec les missions urgentes du CPAS (aides « énergie », soutien aux réfugiés ukrainiens, vaccination Covid, etc.).
- ✓ La mise en œuvre du nouvel « employeur branding » du CPAS.
- ✓ Le développement et la mise en œuvre d'une véritable stratégie de communication sur les réseaux sociaux du CPAS et son site Internet.
- ✓ L'implantation de la nouvelle charte graphique qui, si elle a été mise sur pied en 2018, n'est pas encore appliquée partout.
- ✓ La poursuite du travail entamé sur l'identité graphique des établissements du DESM.
- ✓ Le développement et la gestion des sites Internet propres aux institutions les plus marquantes du CPAS de Bruxelles.
- ✓ En collaboration avec la Reprographie, la mise en place des campagnes de communications et le développement de supports (affiches, flyers, brochures, etc.) répondant aux besoins de visibilité des départements, services et projets du CPAS.
- ✓ La mise en place des procédures pour une communication interne dynamique et transparente des décisions.
- ✓ L'appui aux actions de communication et de sensibilisation des publics dans le cadre de la politique de réduction du non-recours aux droits.

De son côté, après quasiment deux années d'arrêt suite à la crise sanitaire, les équipes de la Cellule Events reprendront également l'organisation des événements et activités, à savoir :

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

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

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

Enfin, la Cellule Events 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.

### **III. Service Archives-Musée**

Est chargé de la gestion :

- ✓ Des dossiers produits par l'administration et ses établissements.
- ✓ Du patrimoine historique et culturel du CPAS et de ses prédécesseurs en droit.

Les priorités sont :

- ✓ La participation à l'OS 5 « Administration performante » du plan stratégique pour assurer la transition numérique en coordination étroite avec le SIM, le service Juridique et la DPO :
  - Mise en place d'un circuit englobant l'ensemble des projets de dématérialisation et de GED, afin de tenir compte des contraintes légales, des dispositions du Digital Act et des normes en la matière.
  - Recherche d'un logiciel d'archivage électronique, le cas échéant en synergie avec les Archives de la Ville.
  - Participation au groupe de travail « archives locales » de l'association des archivistes AAFB et au GTi Transition Numérique en Région bruxelloise.
- ✓ 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 ; maintien du lien avec 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 :
  - Réaménagement des réserves actuelles avec le projet RE-ORG (cf. IRPA – Institut Royal du Patrimoine Artistique et ICCROM – Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels) avec l'institution partenaire, l'Hôpital Notre-Dame à la Rose de Lessines.
  - Formalisation du stockage externe aux normes pour la conservation d'une partie des fonds et collections.
  - Reconditionnements et restaurations nécessaires.
  - Participation au GT pour la rédaction d'un plan d'urgence organisé par l'AAFB ; participation aux activités du Blue Shield Belgium.
- ✓ La poursuite des projets de gestion des fonds et collections :
  - Encodage et mise en ligne des inventaires dans les logiciels Pallas et DPC-Urban.brussels.
  - Mise en place de projets de numérisation des fonds patrimoniaux.
  - Refonte du site web et présence sur les réseaux sociaux.
- ✓ La poursuite des projets d'étude et de valorisation :
  - Recherche de lieux adéquats pour la valorisation muséale (espaces adéquats et aux normes).
  - Participation à divers projets de recherche, publications, conférences, expositions : Journées du patrimoine/Heritage Days, Erfgoeddag, Journée internationale des archives, Nocturnes des musées bruxellois ...
  - Le cas échéant en partenariat avec les institutions, associations et groupes de travail concernés, en particulier Hospitium – la Société belge d'histoire des hôpitaux et de l'action sociale ; les Archives et Musées de la Ville de Bruxelles ; les Archives, Bibliothèques, Musées et Unités de recherche de l'ULB ; Brussels Museums – le Conseil bruxellois des musées...

## **IV. Plan Climat**

### **1. Développer les activités qui définissent le Plan Climat**

Dans le courant de l'année 2022, l'Agenda 21 deviendra le Plan climat. La Cellule Plan Climat a bien été activée et dénommée comme telle.

- ✓ Coordination de la politique de développement durable (consolidation de la participation des référents Agenda 21, groupes de réflexion, comité de pilotage, coordination développement durable).
- ✓ Gestion administrative des actions Agenda 21 Local (évaluation annuelle à travers la mise en place de la plateforme Intrakwow, définition d'actions prioritaires, mise à jour du Plan d'Actions, élaboration de méthodologies de travail, ...).

- ✓ Portage de projets :
  - Plan climat/voué à devenir Plan d'Action Energie Durable et Climat (dans sa forme officielle/document rapport).  
Document à paraître + brochure travailleurs en janvier 2023.
  - Santé (20 Km de Bruxelles pour les agents du CPAS).  
Un nouveau marché va être activé/idée d'achat de t-shirts non estampillés par l'année / à vocation de réutilisation.
  - Gestion des déchets : suite à une phase test, éliminer les déchets plastiques à usage unique liés à la pause-café.  
Suivi du projet De l'Eau sans plastique rue de l'abricotier, 7. Ce projet pilote sera un tremplin pour l'activation du zéro déchet/élimination des contenants à usage unique dans l'administration en tant que stratégie étendue en accord avec la directive d'interdiction à prévoir en juillet 2023 + organisation de visites thématiques autour de la thématique du cycle de l'eau et du traitement des déchets.  
Le recrutement est prévu pour fin 2022/salaire ETP prévu par le subsidé et à prévoir pour le budget fin 2022 ou 2023.
  - Gestion des déchets : poursuivre la distribution de gourdes à l'ensemble du personnel (prévoir un stock pour les nouveaux engagés) afin de réduire la consommation de bouteilles d'eau en plastique jetables.
  - Espaces verts et sensibilisation : aménager l'espace vert autour de la Résidence « Les Eglantines » en y apportant des micro-habitats destinés à accueillir la faune et la flore sauvage tel que : une mare écologique, une prairie fleurie, des plantes mellifères, des plantes grimpantes et des fleurs. Des panneaux pédagogiques seront installés aux abords de ces aménagements. L'objectif du projet sera aussi d'aménager un espace de rencontre agréable augmentant le bien-être des résidents et des habitants du quartier. Des ateliers de cueillette et de cuisine seront aussi mis en place.
- ✓ Suite de la collaboration avec le bureau d'études externe CO2logic pour le bilan carbone du CPAS / en support à la rédaction du Plan d'Action Energie Durable et Climat (PAEDC) prévu à la diffusion en janvier 2023.
  - Révision et ajustements de l'étude menée en 2017 par CO2logic.
  - Entretiens individuels avec les porteurs de projets du Plan Climat (15 actions ciblées en accord avec le Plan stratégique).
  - Présentation des résultats : bilan carbone et recommandations pour l'horizon 2030.
- ✓ Participation active au développement d'un projet d'insertion professionnelle d'agriculture urbaine ;  
Projet en cours de développement (estimation du potentiel des sols, participation d'un bureau extérieur pour la mise en place d'un plan de plantation optimisé, plan de culture, recrutement des formateurs, activation du projet avec personnes en ISP... courant 2023).
- ✓ Participation active au renforcement de la politique d'achat durable.
- ✓ Communication interne et externe autour des projets phares du Plan Climat (élaboration de supports, présentations colloques, visites des projets, ...).
- ✓ Coordination de l'intégration des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics.
- ✓ Participation à différents réseaux (Brulocalis, Fondation pour les Générations Futures, RABAD, FDSS, REPIS, Commission Fédérale DD, Réseau Eco-team, Rencontres des Continents, Coordinations sociales, Antennes sociales, Maisons de quartier, ...).

- ✓ Attention et réponse aux appels à projets en matière de développement durable.
  - Dépôt de dossiers de subsides à l'ACTION CLIMAT 2022 de Bruxelles Environnement.
    - Résidence verte aux Ursulines : aménagement d'espaces de confort extérieurs et d'aménagements favorisant la biodiversité.
    - Résidence verte au Heysel : aménagements extérieurs favorisant la biodiversité.
    - Mobilité : financement d'un logiciel de gestion de flotte (optimisation des déplacements/mesures CO2) et formations en éco-conduite.
- ✓ Conseil aux services et départements du CPAS en matière d'environnement et de développement durable ;
- ✓ Organisation de semaines thématiques à destination de tout le personnel du CPAS pour les sensibiliser au développement durable et plus précisément : la réduction des déchets, la consommation d'eau, l'alimentation durable et l'utilisation rationnelle de l'énergie.
  - Volet énergie : la crise énergétique a précipité l'activation d'un GT Sobriété énergétique afin d'accompagner le personnel du CPAS en la matière.
  - Actions 2023 : action zéro déchet/journées bruxelloises de l'eau (un budget annulé devra être libéré pour cela/15000 € pour 2022 mais pas utilisé en entier).

## 2. Mobilité

- ✓ Coordination de la politique mobilité.
- ✓ Gestion administrative des actions Mobilité (actualisation du Plan de Déplacements d'Entreprise, questionnaire d'enquête fédérale, obligation relative à la gestion de la flotte de véhicules, ...).
- ✓ Pilotage d'un groupe de travail sur l'allègement de l'empreinte écologique de la flotte de véhicules du CPAS (installation de bornes de recharge, achat de véhicules électriques, politique de mise en commun des véhicules).
- ✓ Portage de projets : mise en place d'un plan d'actions vélo, semaine de la mobilité, travaux d'aménagements, acquisition de vélos de service et de véhicules.
- ✓ Traitement des données issues des enquêtes de mobilité (réalisation d'enquête sur les besoins et habitudes du personnel du CPAS en termes de mobilité avec un accent particulier sur la « mobilité active »).
- ✓ Communication interne et externe autour des projets.
- ✓ Communication et diffusion d'outils de sensibilisation (pics de pollution, déplacements professionnels, sensibilisation des agents à la mobilité (différentes actions)).
- ✓ Réponse et attention aux appels à projets en matière de mobilité (Pro Vélo : The Bike Experience, The Bike Project, ...).
- ✓ Conseil aux établissements et services du CPAS en matière de mobilité.

## 3. Formations nouveaux engagés au Développement Durable

Poursuite du projet consistant à donner des séances d'information et un kit d'accueil « Développement Durable » (DD) aux nouveaux engagés du CPAS de la Ville de

Bruxelles. L'objectif général du projet est de favoriser la participation des agents du CPAS à la dynamique DD en vue d'accompagner, de soutenir, de susciter et d'impulser le développement de nouvelles initiatives en lien avec le développement durable.

#### Objectifs spécifiques

- ✓ Mettre en contact les « nouveaux engagés » du CPAS avec sa politique de développement durable et l'Agenda 21.
- ✓ Expliquer les comportements adéquats au travail susceptibles d'améliorer leur empreinte sur le milieu : les objets distribués dans les kits servent à matérialiser ces changements de comportements : gourdes, multiprises, thermomètres, sacs à vrac, cartes des itinéraires cyclables régionaux.
- ✓ Etendre ces mesures à un panel plus large d'agents.
- ✓ Renouveler les outils de communication adéquats : capsule vidéo et kits d'accueil.

### **V. Contrôle interne**

Après la désignation d'Ernst & Young en 2021, un cadre homogène de maîtrise interne des risques et des activités a été développé pour le CPAS et la méthodologie définie dans ce cadre est consacrée dans un manuel auquel les parties prenantes peuvent se référer. Un responsable du Contrôle interne a été désigné pour coordonner les actions, ainsi qu'un Comité de suivi et des référents au sein des différents départements.

Un registre reprenant l'ensemble des processus à documenter fait office de document de suivi et un outil de documentation BPMN adapté aux besoins a été mis en service.

Les travaux de documentation de processus et d'évaluation de risques ont été entamés suivant un planning directeur fixé pour 2022 et 2023.

Les actions définies sur base de cette analyse et l'effectivité des contrôles identifiés feront l'objet d'un monitoring à mettre en place par la suite.

## 10. CENTRALE D'ACHATS

La Centrale d'Achats est un service qui ne cesse d'évoluer d'une année à l'autre. Elle continuera ainsi en 2023 et les prochaines années. Malgré la conjoncture actuelle, la crise covid dans un premier temps, ensuite la guerre en Ukraine ainsi que la crise énergétique et leurs conséquences sur les marchés publics, l'équipe de la centrale d'achats poursuit l'amélioration continue et systématique des cahiers des charges, tant sur le volet juridique que technique. En outre, elle répond à des nombreuses demandes de révision de prix tout en veillant à maintenir un équilibre entre les opérateurs économique d'une part, afin qu'ils ne se retrouvent pas à vendre à perte et le CPAS de Bruxelles d'autre part afin d'éviter les prix excessifs.

Une énergie particulière est aussi déployée pour réaliser nos ambitions stratégiques qui rencontrent en grande majorité les objectifs du CPAS.

Par conséquent, l'année 2023 sera une année encore riche en défis.

Parmi les objectifs fondamentaux il y a :

### À court terme

- ✓ Adapter nos procédures internes par rapport à **BOS** qui remplace Casword.
- ✓ Répondre aux nombreuses révisions de prix à tout en veillant à maintenir un équilibre entre les opérateurs économique d'une part et le CPAS de Bruxelles d'autre part.
- ✓ Mettre à jours notre cahier de charges en adaptant **la facturation électronique** qui devient obligatoire pour certaines procédures à **partir du 1<sup>er</sup> novembre 2022**.
- ✓ Continuer à améliorer nos cahiers de charge tant sur le volet juridique que sur le volet technique.
- ✓ Revoir la durée du marché de certains cahiers de charge. En effet, vu l'instabilité économique, certains opérateurs économiques ne souhaitent plus remettre une offre si les marchés sont supérieurs à 1 ou 2 ans.
- ✓ Continuer à entretenir des contacts plus constructifs avec les services, de manière à pouvoir échanger facilement informations et services.
- ✓ Continuer à conscientiser les services à l'importance d'une bonne définition des besoins et du respect des plannings et les assister dans ces problématiques.
- ✓ Continuer à faire appel aux centrales d'achats existantes lorsque celles-ci rencontrent nos besoins.
- ✓ Continuer à renforcer les exigences environnementales tout en conciliant le développement économique de nos marchés.
- ✓ Continuer à prospecter le marché dans les limites autorisées par la loi sur les marchés publics.
- ✓ Recourir à la procédure négociée, chaque fois que c'est légalement possible, en consultant chaque fois que possible des entreprises d'économie sociale.
- ✓ Continuer à exprimer le critère prix en terme de Life cycle cost chaque fois que cela est pertinent.
- ✓ Améliorer l'informatisation, notamment par l'adhésion à la plateforme permettant la réception d'offres électroniques.
- ✓ Dématérialiser de plus en plus nos procédures du marché public.

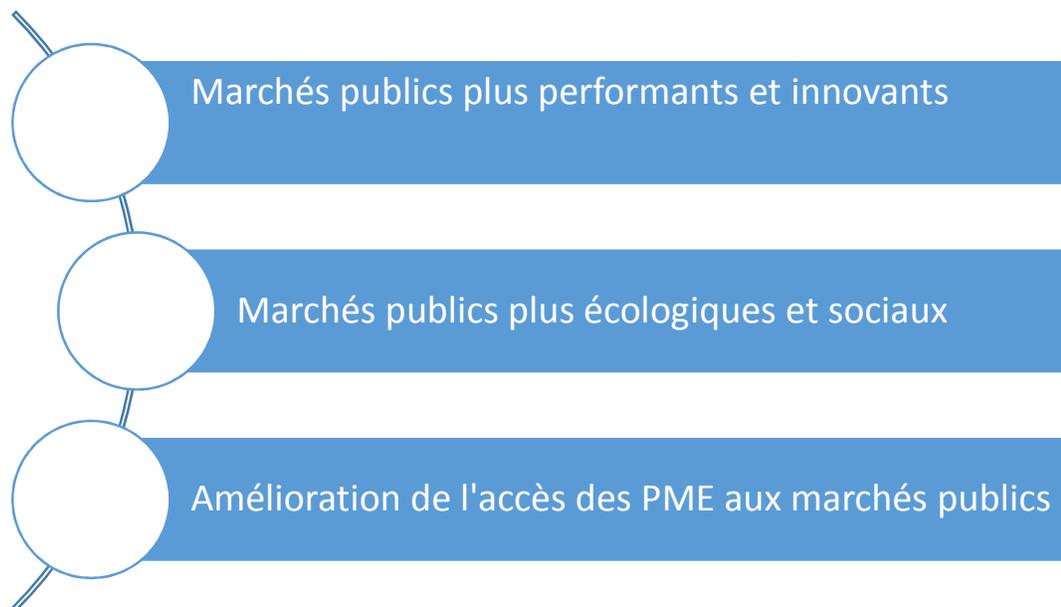
- ✓ Faciliter l'accès à nos marchés pour les petites et moyennes entreprises par l'allotissement dans la mesure de possible.
- ✓ Formation continue des agents de la Centrale d'Achats car la législation en matière marché public ne cesse d'évoluer.

### À moyen terme

- ✓ Continuer à augmenter et améliorer la pratique de la négociation;
- ✓ Privilégier les ouvertures électroniques de nos marchés pour les procédures négociées sans publication préalable;
- ✓ Renforcer l'équipe de la Centrale d'Achats, en ayant une personne consacrée à l'étude des clauses durables de nos marchés afin d'obtenir nos objectifs stratégiques.

### À Long terme

- ✓ Réaliser nos ambitions stratégiques qui s'appuie sur ces axes :



La plupart de ces objectifs font aujourd'hui partie de notre pratique quotidienne. La centrale d'achats continuera en 2023 à remplir ces objectifs avec enthousiasme et professionnalisme.

Ainsi en est-il des **analyses de besoins**, des **négociations** et des **prospections**. **Les spécifications techniques** de nos cahiers des charges s'améliorent de marchés en marchés, **le life cycle cost** est utilisé chaque fois que c'est pertinent et des **clauses environnementales** sont insérées quand c'est possible.

Concernant les **clauses sociales**, un œil attentif est régulier leur est accordées.

L'organisation, l'attribution et l'exécution des marchés n'est pourtant pas un long fleuve tranquille mais la **formation** solide ainsi que la rigueur et la **connaissance des**

**marchés** de nos agents permettent de faire face efficacement aux imprévus/problèmes rencontrés en respectant le cadre législatif imposé.

Quant au fait de travailler en **centrale d'achats**, nous sommes souvent nous-mêmes centrale d'achats pour nos ASBL et nous nous sommes joints aux centrales existantes comme Bruxelles environnement et l'intercommunale Sibelga et Iris achat et ville de Liège.

Enfin, on peut dire que le contexte actuel de par son instabilité crée certaines difficultés au niveau de la remise des offres. En effet, certains opérateurs économiques ne souhaitent plus remettre une offre si les marchés ne comportent pas de révision de prix et/ou si les marchés sont de longue durée ce qui sollicite une adaptation de notre façon de travailler et demande plus d'investissement dans la prospection. Cela crée une augmentation de la charge de travail de l'équipe dans la rédaction des clauses contractuelles. Toutefois, la centrale d'achats reste toujours enthousiaste et motivée à faire face à cette situation et trouve des solutions légales qui répondent aux besoins de nos utilisateurs.

Cependant, rien n'est jamais parfait et tout est toujours perfectible et de nouveaux objectifs ne cessent d'apparaître, une plus grande part de marchés dits « durables » et une plus grande participation des PME aux procédures des marchés publics sont les nouveaux défis de demain pour nos marchés publics.

Par ailleurs, l'année 2023 s'annonce pleine de nouveaux projets sur le plan stratégique du CPAS que l'équipe de la Centrale d'Achats ne manquera pas de relever.

## 11. SERVICE INTERNE DE PREVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL (SIPP)

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

En 2023, le SIPP va également poursuivre les objectifs découlant de nombreuses mouvances dans la législation sur le bien-être au travail.

- ✓ Formation in situ et information des membres des équipiers d'intervention et du personnel dans le cadre de la gestion des différents dossiers de prévention incendie de tous les bâtiments incluant les plans interne d'urgence avec leurs nombreuses fiches d'action (incendie, gaz, alerte à la bombe, ...).
- ✓ La mise à jour de toutes les fiches de postes de travail de tous les départements et services du CPAS de Bruxelles.
- ✓ L'implémentation de nombreuses formations pour l'ensemble des équipiers d'intervention des différents bâtiment compte-tenu de leur spécificité dans le cadre d'exercice d'alerte et d'alarme incendie.
- ✓ La mise à jour du Plan Global de Prévention 2022-2026 pour les aspects psychosociaux sur base des analyses de risques réalisées en tenant compte des signaux d'alerte en la matière rédigés par le Service Fédéral Emploi et Concertation Sociale.
- ✓ La réalisation d'une analyse générale relative à l'absentéisme au sein du CPAS de Bruxelles tant au niveau de ses causes (burnout, ...) que de ses conséquences (impact sur la continuité des services, présentéisme, ...).
- ✓ La volonté de créer au sein de l'institution une Cellule de Prévention Agressivité pour pallier au manque actuel qui existait par rapport à la Cellule Prévention Agressivité du Département de l'Action Sociale qui trouvait son origine dans la gestion de l'agressivité vis-à-vis des usagers. Dans un moyen terme, il serait souhaitable de créer une seule Cellule Prévention Agressivité au sein de l'institution sans déforcer le travail remarquable qui est accompli au niveau du Département de l'Action Sociale vis-à-vis des usagers. Toutefois, la problématique des travailleurs face à l'agressivité quelle que soit le domaine dans laquelle elle a lieu doit être géré sous l'autorité du Dirigeant du SIPP comme le prévoit le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale.
- ✓ Dans le cadre du plan stratégique antérieur du CPAS de Bruxelles, le Dirigeant du SIPP a été désigné Project Manager du projet « gestion de crise » en vue de réfléchir et d'élaborer un plan de gestion de crise pour l'ensemble de l'Institution. Cette gestion de crise établie sur trois niveaux de fonctionnement trouvera certainement une partie de la réponse dans le cadre de la rédaction des plans interne d'urgence pour l'ensemble des bâtiments du CPAS de Bruxelles.
- ✓ La réalisation de Vade-Mecum dans le domaine de bien être lié à la sécurité comprenant les thèmes suivants : les Equipements de protection Individuelle, les Produits dangereux, la signalisation de sécurité et les métiers de notre Régie d'Insertion.

- ✓ La réalisation d'exercice d'évacuation dans les différents bâtiments d'occupation diurne sous la Direction du Directeur du Service de Lutte Contre l'Incendie. Ces exercices se dérouleront annuellement avec des réunions préparatoires avec les membres du personnel afin de réagir de manière adéquate en cas d'alerte ou défaut incendie.
- ✓ La participation du Dirigeant du SIPP en tant qu'expert au projet de nouvel Arrêté Royal sur les normes de sécurité incendie spécifiques auxquelles les maisons de repos, les centres de soins de jour, les centres d'accueil de jour et les centres d'accueil de nuit doivent répondre, qui devrait rentrer en vigueur au plus tôt en janvier 2023 (l'ancien arrêt datant toujours de mars 1974).
- ✓ Le Titre 4 du livre 1<sup>er</sup> du code du bien-être au travail aborde la surveillance de la santé des travailleurs en ce qui concerne la **réintégration des travailleurs en incapacité de travail**. Il donne aux travailleurs la possibilité de démarrer un trajet de réintégration, et ce quelle que soit la date du début de leur incapacité de travail. Dans ce cadre, un groupe de travail a été constitué et dirigé par le Dirigeant du SIPP dont le but est de déterminer qui fait quoi dans les différentes phases du processus de trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de longue durée. Un nouvel Arrêté Royal daté du 11 septembre 2022 a modifié le Code du bien-être au travail en ce qui concerne le trajet de réintégration pour les travailleurs en incapacité de travail
- ✓ L'amélioration du fonctionnement de la médecine du travail qui a été récemment intégré au SIPP et ce, par une simplification informatisée du processus de communication entre les différents départements et services dans le cadre de l'engagement de nouveaux collaborateurs.
- ✓ Un travail important « Post Covid » liés à la prévention des risques psychosociaux devra être menée afin de prévenir au mieux les conséquences psychosociales de la crise. La sensibilisation des lignes hiérarchiques et l'information des agents devra être poursuivie afin d'intervenir rapidement pour les agents en difficultés. Des projets de soutien seront également développés pour les structures qui présentent des facteurs de risques importants.
- ✓ La dimension collective de la prévention des risques psychosociaux doit être renforcée. Pour ce faire, le SIPP développera un outil pour disposer d'états des lieux réguliers de la situation des équipes. Cet outil doit permettre d'identifier les leviers « Ressources humaines » qui favorisent le bien-être des agents. Dans le cadre de ce projet, la collaboration entre le SIPP et le Département Ressources humaines sera renforcée (Projet baromètres RH).
- ✓ La révision de l'accueil des travailleurs débutants « Welcome Day » sera poursuivie au travers une collaboration sur les outils complémentaires tels que la Checklist et le profil du parrain/marraine.
- ✓ Dans la continuité du Groupe de travail sur les trajets de réintégration, le Conseiller en prévention pour les aspects psychosociaux sera davantage impliqué dans la construction des plans de réintégration. Il rencontrera en collaboration avec les départements concernés, les agents en incapacité de longue durée pour explorer les possibilités de retour au travail dans conditions sereines.
- ✓ Un membre de l'équipe sera en charge de la déclaration à la police fédérale de tous les sites du patrimoine public et privé qui sont équipés d'une installation de caméras de surveillance conformément aux prescriptions du RGPD et de la protection de la vie privée.

- ✓ Dans un souci de meilleure gestion des Unités de Prévention octroyées annuellement, un contrôle sera intensifié au niveau de la gestion de la surveillance de la santé, présence du médecin du travail aux différentes réunions mais également à toutes facturations liées à la vaccination destinés aux travailleurs dans le cadre de leur fonction.
- ✓ En 2022, l'assureur Loi a mis en évidence une augmentation des Taux de Gravité Réel et Global dans le cadre des accidents de travail au sein du CPAS de Bruxelles qui trouvent son origine au niveau du Département Emploi Economie Sociale ( $\pm 50\%$ ). Le rapport annuel du Service Interne de Prévention et de Protection mis à disposition du contrôle du bien-être, atteste depuis des années de cette situation. Un plan d'action devra être mis en place afin d'analyser comment nous pourrions faire diminuer les taux susmentionnés.

## 12. DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

En 2022, le Département du Personnel devenu Département des Ressources Humaines en 2021 a poursuivi l'organisation de ses nouvelles activités en veillant à recruter les profils manquants et à développer les collaborateurs déjà présents pour faire face aux nombreux défis tant dans les matières liées à la gestion administrative du personnel que à la gestion des matières telles que le recrutement et la gestion de l'évaluation de la collaboration.

Cette base installée, il s'est doté d'une petite cellule de gestion de projets afin d'accélérer le développement de certaines nouvelles activités indispensables à la réalisation du Plan stratégique du CPAS. La culture et pratique du projet étant nouvelles, une partie des ressources ont été formées pour mener à bien nos challenges.

Tout cela pour un service transversal et intégré plus orienté vers les clients internes que sont les hiérarchies et les collaborateurs du CPAS.

Fort de cette organisation, le Département des Ressources humaines va poursuivre **en 2023 certains objectifs entamés en 2022 et en ajouter de nouveaux liés au plan stratégique** : le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH), l'élaboration d'un cadre unique, le développement d'une approche agile du recrutement et de la gestion de carrière interne, le développement des people managers et du middle management, une refonte complète de la formation et du développement des compétences, le lancement d'un baromètre RH.

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

- ✓ **Le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH)** est un défi majeur pour le Département. En effet, il s'agit de refondre l'ensemble du système afin d'intégrer les différentes composantes GRH : la paie, le pointage et la gestion du temps de travail, la gestion de toutes les étapes administratives d'une carrière, le développement des compétences et des formations ; ceci afin d'éviter les doubles encodages, de disposer d'une information centralisée et d'avoir une vue plus à 360° sur la situation de chaque collaborateur. Cette vaste opération sera notamment l'occasion de repenser l'ensemble des encodages afin qu'ils puissent fournir les informations utiles en terme de gestion des ressources humaines et de passer d'un système de paie en horaire théorique à un système de paie en horaire réel, avec tous les changements que cela implique (ONSS, DMFA, Dimona,...). 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'implémentation de cet outil se fera dans le courant de 2024, les travaux réalisés jusqu'ici ayant porté sur la description et révision de nos process datés.
- ✓ **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. Initialement programmé en 2022, ce projet a dû être quelque peu postposé vu l'ensemble

des priorités opérationnelles et vu le recrutement tardif de l'expert du sujet, entré en fonction en début 2022. Ce projet est désormais effectif.

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

Afin de faire de ce projet un succès, la poursuite du développement d'une gestion des descriptions de fonctions, la définition des compétences attendues pour chaque fonction et pour chaque niveau de grade et la mise en place d'un modèle transversal d'organisation des départements et services apparaîtront comme des éléments décisifs.

✓ **Le développement d'une approche de recrutement et de gestion de carrière interne**

En 2022, l'accent a été mis sur le développement de nouveaux canaux de recrutement inscrits dans le plan de communication du CPAS comme employeur. En 2023, le focus sera mis sur l'attractivité de notre institution auprès des métiers en pénurie. Le développement d'une nouvelle activité de gestion des talents verra aussi le jour : pouvoir relever les défis quotidiens et préparer l'avenir en pouvant disposer de la bonne personne au bon endroit au bon moment doit être notre objectif managérial. Il s'agit d'une part de bien connaître pour ensuite bien développer les talents des collaborateurs. Ceci est une manière pragmatique de parler de gestion de carrière interne et de rétention des talents.

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

Pouvoir réaliser le projet ambitieux de Transformation du CPAS selon les termes du plan stratégique ne peut se faire qu'en s'appuyant sur les chefs d'équipe et sur les personnes clefs du middle management. Les associer dans l'implémentation de cette transformation, leur donner le support adéquat pour être le relais vers leurs équipes sera une des priorités de nos actions RH : proposer une offre de formation et de programme de développement des compétences de chef d'équipe, de relais à la mise en place de la stratégie. Fera partie de ces actions le support à l'accompagnement des équipes entamé en 2022.

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

La mise à jour des connaissances, le développement de nouvelles compétences sont clefs pour faire face à l'évolution des fonctions et des métiers. Donner le bon support à tous et toutes fait partie de la mission des Ressources Humaines. Pour mener à bien cette mission, une nouvelle équipe d'experts sera mise sur pied pour travailler en collaboration avec les départements et trouver les bonnes solutions de programmes de formations répondant pro-activement aux besoins. Assurer les synergies et capitaliser sur les efforts dispersés dans l'institution deviendra possible.

- ✓ **Le lancement d'un baromètre RH**  
Pouvoir « prendre la température » du ressenti des collaborateur.trice.s par rapport à différents sujets tels que la motivation, l'engagement, l'esprit de collaboration et d'équipe, le développement et l'épanouissement personnel est un outil puissant pour permettre à un Comité de Direction de prendre des décisions en matières de Ressources Humaines et de Bien-Etre au travail : quelles formations, quels coachings, quels teambuildings ... et ce en associant les responsables d'équipes dans leur rôle d'encadrement au quotidien.

Outre ces 6 grands objectifs, divers projets seront également menés en 2023. Sans souci d'exhaustivité, en voici les principaux :

- ✓ **La gestion de l'absentéisme et des problématiques liées aux longues absences** fera partie d'un projet conjoint avec la Médecine du Travail et les départements en particulier de 1<sup>ère</sup> ligne souffrant davantage des conséquences de ces problèmes.
- ✓ Le 1<sup>er</sup> plan portant sur la **gestion de la diversité et de l'inclusion** dans toutes leurs dimensions verra le jour inclusion de tous les publics cibles, mise en place d'une politique relative à l'intégration des personnes handicapées, travail sur les problématiques du racisme et de l'exclusion ; toutes ces dimensions s'inscrivant dans un travail sur nos valeurs dont l'ancrage dans les pratiques quotidiennes de tous les collaborateurs du CPAS est à poursuivre.  
La coordinatrice engagée spécifiquement pour gérer ces sujets a pu en 2022 faire le diagnostic et établir les 1<sup>ères</sup> grandes lignes de ce plan.
- ✓ La proposition de programmes d'**accompagnement du changement en particulier** dans les départements concernés par des réorganisations (fusions, rapprochement, création).
- ✓ La poursuite de la **politique des nominations**.
- ✓ Le lancement des examens de **promotions** suite à la révision des programmes faite en 2022 pour en priorité permettre certaines régularisations répondant aux conditions.

2023 s'annonce donc une nouvelle fois riche en défis et évolutions au profit du personnel ; ce qui ne peut être que bénéfique à la qualité de l'action du CPAS au profit des Bruxellois. Les politiques RH ne peuvent en effet pas être considérées comme une fin en soi mais bien comme un moyen au service des missions et des objectifs institutionnels du CPAS, ainsi que des bénéficiaires de ses services, que ces derniers soient ou non des ayants droit.

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.

## 13. DEPARTEMENT DES FINANCES

La mission du Département des Finances consiste à :

1. Développer une vision financière de l'Institution, en observant et analysant financièrement les diverses activités de l'Institution, la situation macro-économique, l'évolution du secteur.
2. Garantir l'établissement en bonne et due forme des budgets, des comptes, du plan pluriannuel d'investissements, des modifications budgétaires, du contrôle de gestion, de l'analyse financière des indicateurs d'activité et de gestion.
3. Proposer des stratégies organisationnelles ainsi que divers processus en vue d'optimiser la gestion financière de l'Institution.
4. Garantir l'implémentation, l'organisation ainsi que la communication des décisions et projets confiés par le Conseil de l'Action Sociale et la Secrétaire générale liés au Département des Finances.

Durant l'année 2023, le Département des Finances se fixe plus particulièrement les objectifs suivants :

- ✓ La mise en place de réunions budgétaires et stratégiques en collaboration étroite avec la secrétaire générale et le directeur financier en vue d'optimiser la gestion financière de l'Institution et lui assurer une santé financière saine en cette période de crise économique et financière.
- ✓ La poursuite des efforts de bonne gestion des moyens qui sont mis à disposition de l'Institution en étroite collaboration avec toutes les directions générales.
- ✓ La mise en exécution du plan stratégique et plus particulièrement veiller à l'avancement des missions relatives au développement d'un reporting mensuel 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 ainsi qu'à la continuité des missions relatives au contrôle interne, à l'optimisation des processus et à la maîtrise du risque.
- ✓ L'acquisition d'un nouvel outil budgétaire en collaboration avec le service informatique 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.
- ✓ 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.
- ✓ La réorganisation interne du Département des Finances afin de mieux s'adapter à l'évolution sociétale et institutionnelle.
- ✓ L'amélioration, l'automatisation et la simplification de certaines procédures et ce, dans une démarche d'amélioration continue.
- ✓ La mise en place en collaboration avec le service informatique d'un nouvel outil de facturation commun pour la plupart de nos services et interfacé avec la comptabilité.
- ✓ L'intensification du passage à une facturation électronique (promouvoir la facturation électronique de nos fournisseurs, envoi de nos propres factures de manière électronique,...) et à la virtualisation des pièces comptables.

- ✓ La mise à jour du plan pluriannuel d'investissements et des études de rentabilité sur projets immobiliers.

## 14. DEPARTEMENT DE LA RECETTE

Les missions du Département de la Recette consiste essentiellement en :

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

Durant l'année 2023, le Département de la Recette se fixe les objectifs suivants :

- ✓ Nous finalisons un manuel de procédure de recouvrement pour l'ensemble des recettes du CPAS. Il sera validé par les départements concernés et ensuite soumis au Conseil.
- ✓ Nous établissons un cahier des charges pour la sélection et l'implémentation d'un logiciel de recouvrement pour la fin de l'année 2022. La sélection devrait avoir lieu début 2023. Le paramétrage de ce logiciel sera basé essentiellement sur les procédures de ce manuel. La mise en œuvre effective de ce logiciel sera déterminée en fonction du planning informatique général.
- ✓ Nous prévoyons de mettre en œuvre un outil de type « gestion des tickets » pour assurer le suivi des extraits en attente d'identification.
- ✓ Nous envisageons en 2023 la gestion des extraits de comptes entièrement sous format électronique afin de se passer des extraits de compte papiers (Projet papyrus de Belfius). Cela concerne autant les extraits de compte du CPAS que ceux relatifs aux comptes I, aux comptes de médiations de dettes, aux comptes de gestions des garanties locatives, ...
- ✓ Nous poursuivons en 2023 avec l'aide de notre adjudicataire E&Y de la mise en œuvre du système de contrôle interne.
- ✓ Nous avons lancé un marché de consultance pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un système général de data warehouse permettant de générer nos indicateurs. La sélection aura lieu fin 2022. Nous devrions déployer ces indicateurs au cours de l'année 2023 et début 2024.

## 15. SERVICE INFORMATIQUE (SIM)

En dehors de l'infrastructure et de la sécurité informatique, les projets où le Service Informatique est maître d'œuvre sont des projets métiers.

### **I. Gestion des projets par Domaine**

L'IT s'oriente de plus en plus vers une gestion par domaine métier plutôt que par technologie afin de mieux servir les métiers de façon intégrée et cohérente. Cela a naturellement amené l'IT à demander aux responsables des différents domaines de donner leurs points de vue sur les demandes émises par leurs départements par rapport aux projets à réaliser (objectifs, planification, ordre de mise à disposition, estimations...) ainsi que sur la gestion des systèmes d'informations en obsolescence ou en déshérence.

### **II. Projets WePulse du CIRB**

La mise en place des nouveaux systèmes d'informations prévus dans le cadre du projet CIRB est prévue en 2023, 2024 et 2025 avec un support dans la durée.

### **III. Impact budgétaire**

En 2023, le budget tant d'investissements que d'exploitation a été défini sur base d'une enveloppe qui sera dédiée aux projets. Les projets décidés consommeront cette enveloppe.

### **IV. Projets par domaine**

#### **1. Domaine Corporate (projets transversaux)**

- ✓ Mise en place obligatoire de la facturation électronique Fidus/Mercurius. Le projet est en cours – phase III.
- ✓ Système documentaire de dématérialisation – projet englobant les différents projets de dématérialisation.
- ✓ Installation du WiFi pour tous, le projet est en cours.
- ✓ Mise à disposition d'indicateurs de gestion / indicateurs stratégiques. Le projet est en cours.
- ✓ Modernisation de l'équipement multimédia des salles de réunions, en particulier pour soutenir les visioconférences). Le projet est en cours.
- ✓ Modernisation de l'équipement désuet de la salle du Conseil.

## **2. Domaine Care**

- ✓ Système d'information pour la gestion de la facturation électronique des maisons de repos et de soins. Il s'agit en fait du suivi des interactions avec les mutuelles. Le projet est en cours.
- ✓ Intégration entre les appels infirmiers, les alarmes intrusions et les alertes incendies et le système téléphonique de la maison de repos Ste-Gertrude. Le projet est en cours.
- ✓ Mise à disposition du WiFi pour les résidences Ste-Gertrude et Ursulines. Le projet est en cours.
- ✓ Installation d'un système de type Hôtel TV (IPTV) pour les résidences Heysel et Eglantines. Le projet est en cours.
- ✓ Système documentaire pour la gestion et la mise à disposition des procédures ;
- ✓ Système documentaire de gestion des dossiers des personnes suivies dans certaines entités (Home Juliette Herman et secteur Handicap).
- ✓ Système d'information, éventuellement partagé avec la Ville de Bruxelles, pour la gestion de l'aide aux familles (actuellement dans NH).
- ✓ Installation d'un système de signage (écrans d'accueil) dans les MR/MRS.

## **3. Domaine Economie Sociale**

- ✓ Système de gestion de l'usine du linge – ERP. Le projet est en cours.
- ✓ Système embarqué de gestion des tournées.

## **4. Domaine Finances**

- ✓ Dématérialisation des documents financiers. Ce projet devrait faire part du projet WePulse de la chaîne financière.
- ✓ Système d'échéancier et de suivi de tâches assignées à d'autres services (lettrage/identification des extraits).
- ✓ Système de création et de suivi budgétaire. Ce projet est en cours.
- ✓ Système de gestion des créances/du contentieux/des subsides et des agréments.

## **5. Domaine Patrimoine**

- ✓ Système d'information - gestion du Patrimoine. Ce projet est en cours.
- ✓ Call Center du Patrimoine. Ce projet est en cours.

## **6. Domaine Ressources Humaines**

- ✓ Solution de recrutement en ligne.
- ✓ Mise en place temporaire de fiches de paye électroniques dans le logiciel actuel ARNO.
- ✓ Evolution du contenu et des procédures existantes dans Talent Metrilio.
- ✓ Outil intégré de gestion des ressources humaines. Ce projet devrait faire, au moins partiellement, du projet WePulse.
- ✓ Simplification des Workflows actuels concernant la formation.

- ✓ Système d'information de gestion des saisies sur salaires.

## **7. Domaine Social**

- ✓ Remplacement du système des calendriers mis à disposition des partenaires externes pour l'encodage des prestations des personnes en insertion.
- ✓ Refonte du processus financier DE-BO-RH-Finances, base de la facturation des personnes en insertion auprès de partenaires. Ce projet est en analyse auprès des métiers.
- ✓ Système d'information de gestion du département emploi et formation.
- ✓ Système d'information NH – évolution : ensemble de nouvelles fonctionnalités à mettre en œuvre afin de soutenir le travail du secteur social (production automatisée des notifications, harmonisation des statuts sociaux, sécurisation des comptes bancaires, suivi des allocations des personnes âgées, alignement des quartiers NH avec les secteurs statistiques, couverture de l'accueil, clôture des dossiers, listes mixtes, protection temporaire des réfugiés, gestion automatisée des propositions de décisions, multi-motivations, mise en place d'EasyCard, traitement électronique des clignotants, orientation des dossiers vers les conseillers, gestion de la compétence territoriale...). Ce projet est en cours.
- ✓ Suivi du projet SINCRHO 2 du CIRB.
- ✓ Déménagement de l'antenne NOH.
- ✓ Dématérialisation des dossiers sociaux. Ce projet est en cours.
- ✓ Système de gestion des procédures DAS. Ce projet est en cours.
- ✓ Réception électronique des factures sociales. Ce projet est en cours.
- ✓ Extension WiFi des antennes sociales (jusqu'en 2025). Ce projet est en cours.
- ✓ Mise en place d'un système d'information à MADO.
- ✓ Modernisation de la solution « Bon Cadeau » pour y inclure les commerçants.
- ✓ Modernisation de la solution de gestion de la qualité de données.

## **V. Modernisation de l'infrastructure IT**

- ✓ Mise en place d'un système de détection d'intrusions. Ce projet est en cours.
- ✓ Mise en place d'un système de type ticketing unique (gestion des incidents – gestion de la demande).
- ✓ Déménagement de la salle serveurs suite à la construction prévue au coin de la rue Haute et de l'Abricotier.
- ✓ Système d'information de gestion des appareils mobiles.
- ✓ Migration des développements Data Manager vers la plateforme Pentaho.
- ✓ Mise en place de nouveaux outils de communication et de téléphonie pour l'administration centrale « Com & Co ».
- ✓ Remplacement du serveur NH.
- ✓ Mise en place d'UPS pour la salle serveurs.
- ✓ Poursuite des travaux de mise en place de la méthodologie ITIL/COBIT au sein du service informatique.