



Note de politique générale
BUDGET 2026

Table des matières

I.	INTRODUCTION	7
II.	ACTION SOCIALE	20
1.	Les principaux indicateurs statistiques	20
1.1.	Les aides sociales	20
1.2.	Les revenus d'intégration ou équivalents (hors emplois d'insertion)	22
1.3.	Les emplois d'insertion	28
1.4.	Le sans-abrisme au niveau de la Ville de Bruxelles	28
1.5.	Les soins de santé	30
2.	Réforme des allocations de chômage	32
2.1.	Phasage	32
2.2.	Recours au CPAS	33
2.3.	Projection d'arrivées au CPAS de la Ville de Bruxelles	33
2.4.	Campagne d'information	34
2.5.	Accueil social de première ligne	34
2.6.	Gestion de la sécurité de tous	35
2.7.	Soutien administratif	36
2.8.	Les aides complémentaires	36
2.9.	La prévention de l'endettement	36
3.	L'insertion socioprofessionnelle	37
3.1.	Une orientation adaptée	38
3.2.	Les jeunes 18-25	38
3.3.	Les emplois d'insertion	38
3.4.	L'auto-crédation d'activités	39
3.5.	Le partenariat avec Bruxelles-Formation et le VDAB	39
3.6.	Le partenariat avec Actiris	40
4.	L'accompagnement social de 1 ^{ère} ligne	40
4.1.	Accueillir toutes les nouvelles demandes	40
4.2.	Accompagner chaque membre de l'équipe	41
4.3.	Repenser le sens et le fonctionnement du Projet individualisé d'intégration sociale	41
4.4.	Poursuivre le projet MIRIAM	42
4.5.	Poursuivre le projet FTM	42
4.6.	Poursuivre l'accompagnement des travailleurs.euses du sexe	43
4.7.	Basculer vers un nouvel environnement informatique	43
4.8.	Transférer l'encodage des aides vers les services administratifs	43

5.	L'accompagnement social spécifique.....	44
5.1.	La guidance logement	44
5.2.	Demande d'agrément du Projet HIT 18-25 comme Maison d'Accueil.....	46
5.3.	Développement du housing first.....	46
5.4.	L'action jeunesse	46
5.5.	La guidance durant les études.....	47
5.6.	La médiation de dettes, la guidance énergétique et budgétaire	47
6.	La politique de santé	50
7.	Les Contrats Locaux Social Santé	50
8.	L'action culturelle	51
III.	HÉBERGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES.....	52
1.	Les établissements pour ainé.e.s	52
2.	Les établissements et services pour jeunes et enfants.....	54
3.	Les établissements et services pour personne handicapées	55
4.	Le soutien à domicile des personnes fragilisées	55
IV.	ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE	57
1.	Pôle Développement Durable	58
1.1.	CYCLUP – Pérenniser et optimiser une filière d'économie circulaire en croissance.....	58
1.2.	Agriculture Urbaine : le Projet Ecoflore	59
1.3.	Alimentation.....	60
2.	Pôle Bâtiments & Services.....	63
2.1.	Relocto et Relocto-Mabru	63
2.2.	Proxymove.....	64
2.3.	Lavage de vitres	65
2.4.	Le projet surveillance	65
2.5.	Gestion de la Flotte véhicules	66
3.	L'Usine du Linge.....	66
3.1.	D'un point de vue commercial :	67
3.2.	Au niveau de la production :	67
3.3.	D'un point de vue service au client :	67
3.4.	D'un point de vue informatique :	68
3.5.	Comme acteur de l'économie sociale... et durable !.....	68
4.	La Régie d'Insertion	68
4.1.	Principales évolutions amorcées en 2025 et à poursuivre :.....	69
4.2.	Priorités 2026 – nouvelles actions ou finalisations des actions en cours :	70
V.	PATRIMOINE PRIVÉ.....	71
1.	Préambule	71

2.	Présentation des Pôles	71
2.1.	Pôle Brudomo – Gestion Locative Résidentielle.....	71
2.2.	Pôle OPIM – Gestion Foncière et Opérations Immobilières	71
2.3.	Pôle GMT – Gestion Maintenance Technique.....	71
2.4.	Pôle TP – Travaux Planifiés	72
3.	Objectifs Stratégiques 2026	72
4.	Axes d’action majeurs pour 2026.....	72
4.1.	Modernisation des outils de gestion immobilière	72
4.2.	Renforcement de la relation locataire	72
4.3.	Suivi renforcé et planification préventive des immeubles.....	73
4.4.	Planification et Lancement des premières opérations du programme d’Upgrades Énergétiques et recherche de financement du projet.....	73
4.5.	Suivi analytique par immeuble	73
4.6.	Étude de vente à des locataires en place et d’actifs non stratégiques dans et en dehors de la Région Bruxelloise	73
4.7.	Intégration d’une Cellule Achat.....	74
VI.	Patrimoine Public	75
1.	Préambule	75
2.	Présentation du patrimoine	75
3.	Objectifs 2026 en matière de développements immobiliers.....	75
3.1.	Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements»	76
3.2.	Création de logements pour des publics spécifiques, dans le cadre de la politique de la Ville.....	77
3.3.	Rénovation lourde de bâtiments de logements d’urgence.....	77
3.4.	Projets immobiliers autres - Site PACHECO.....	77
3.5.	Projets dans les établissements pour personnes âgées et autres établissements d’hébergement.....	77
3.6.	Bâtiments de l’administration générale.....	78
3.7.	Antennes et autres bâtiments occupés par le DAS	78
3.8.	Autres bâtiments du patrimoine public	79
4.	Objectifs 2026 en matière de maintenance des bâtiments	79
4.1.	Maintenance des bâtiments.....	79
4.2.	Maintenance des installations techniques des bâtiments	79
5.	Objectifs 2026 en matière d’amélioration des performances énergétiques et rénovation durable des bâtiments.....	80
6.	Objectifs 2026 en matière d’aménagement intérieur des espaces de vie et de travail	81
7.	Objectif 2026 en matière d’occupation temporaire	81
VII.	SECRETARIAT GENERAL	82

1.	Stratégie et Transformation	82
1.1.	Plan stratégique.....	82
1.2.	Déménagement des services supports vers Brucity.....	82
1.3.	Mutualisation des services supports	82
2.	Cellule Etudes & Partenariats.....	83
2.1.	Etudes	83
2.2.	Recherche de fonds & Partenariats.....	84
2.3.	Enjeux 2026	84
3.	Climat	85
3.1.	Communication	86
3.2.	Stratégie et monitoring	86
3.3.	Projets.....	87
4.	Business Intelligence	88
5.	GDPR.....	89
5.1.	Mutualisation des services de protection des données Ville/CPAS	89
5.2.	Renforcement de la sécurité de l'information	90
5.3.	Utilisation de l'intelligence artificielle	91
6.	Contrôle interne	91
7.	Communication et Evénements	92
8.	Archives-Musée.....	93
9.	Prévention et protection au travail.....	95
VIII.	RESSOURCES HUMAINES.....	98
1.	Le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH).....	98
2.	L'élaboration d'un cadre global pour l'administration,	99
3.	Le développement d'une gestion des talents et de la carrière interne	99
4.	Le projet de gestion de l'absentéisme et des problématiques liées aux longues absences....	99
5.	Le développement des people managers et du middle management	99
6.	La gestion d'un baromètre RH	100
7.	La gestion de la diversité et de l'inclusion.....	100
IX.	RECETTE.....	101
X.	FINANCES.....	102
XI.	SERVICE INFORMATIQUE.....	104
1.	Domaine Corporate.....	105
1.1.	Environnement M365.....	105
1.2.	Dématérialisation	105
1.3.	Migration Téléphonie IrisNet vers IrisNet Teams.....	105

1.4.	Alignement de l'environnement utilisateurs Ville / CPAS	106
1.5.	BOS / Comité Spécial de l'Action Sociale.....	106
2.	Domaine Care	106
2.1.	Remplacement des systèmes d'appels infirmiers, d'alerte incendies et téléphonie mobile des membres du personnel soignant	106
2.2.	IPTV pour les Maisons de Repos.....	106
2.3.	WiFi dans les Maisons de Repos.....	106
2.4.	Modernisation des solutions téléphoniques des Ursulines et des Eglantines	106
3.	Domaine Economie Sociale	107
3.1.	ERP pour la blanchisserie	107
4.	Domaine Finances	107
4.1.	Gestion des Créances	107
4.2.	Nouvelle comptabilité régionale (WePulse Fin).....	107
4.3.	Facturation électronique sortante	107
5.	Domaine Ressources Humaines	108
6.	Domaine Social.....	108
6.1.	Poursuite de la mise en place d'une solution intégrée du logiciel social.....	108
6.2.	Sortie des WorkFlows HCL Notes	109
7.	Domaine IT	109
7.1.	Migration Citrix 2022.....	109
7.2.	NIS2.....	109
7.3.	Description de l' Architecture d'entreprise (Entreprise Architect)	110
7.4.	Système de ticketing IT.....	110
7.5.	Nouvel espace de stockage	110
8.	Exploitation 2026	110
XII.	Glossaire des acronymes.....	111

I. INTRODUCTION

Le cap de l'émancipation

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles poursuit un cap clair : devenir un levier d'émancipation sociale. Sortir d'une logique d'assistance, concentrer les moyens sur ce qui fonctionne et responsabiliser les bénéficiaires : telle est notre ligne. **Avec 503 millions d'euros de budget et 33 616 personnes aidées chaque année, chaque euro dépensé doit avoir un effet concret et mesurable.**

Cette orientation découle directement de la mission fixée par la loi organique du 8 juillet 1976, qui fait des [CPAS](#) les garants du **droit de chacun à mener une vie conforme à la dignité humaine**. Mais cette dignité ne se limite pas à l'assistance : elle passe par la prévention, l'éducation, la formation, le travail, la santé, le logement, etc... C'est cette vision active et responsabilisante que nous défendons.

Notre action s'inscrit dans un contexte de réformes structurelles visant à renforcer l'activation de l'emploi et la soutenabilité de notre modèle social. Les réformes fédérales en cours, conjuguées à une paupérisation continue de la population au cours de la dernière décennie (tous types d'aides confondus, le nombre de personnes aidées par le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a doublé en 15 ans), à un taux d'emploi encore trop faible et à la montée des fragilités liées à la santé mentale et aux addictions, exercent une pression croissante sur les ménages bruxellois.

Une gestion budgétaire plus rigoureuse

Nous réduirons les dépenses tout en préservant la qualité du service public, recentré sur les missions essentielles du [CPAS](#). Chaque action devra démontrer sa valeur ajoutée, tant sur le plan social que budgétaire.

La très faible augmentation de la dotation communale et la baisse des subsides régionaux, communautaires et fédéraux exigent de nous une discipline renforcée. Mais la rigueur n'est pas un frein à la solidarité — elle en est la condition, la garantie et le gage de sa pérennité.

Nous mettrons en œuvre une série de mesures de rationalisation, avec un seul objectif: **garantir la soutenabilité financière du [CPAS](#) tout en préservant son cœur de mission** :

1. Mutualisation des fonctions supports avec la Ville de Bruxelles pour réaliser des économies d'échelle. Fusion de services afin de gagner en efficacité opérationnelle.
2. Simplification administrative et digitalisation complète des procédures, pour réduire les coûts de gestion et accélérer la prise de décision.
3. Maîtrise de la masse salariale.

4. Valorisation du patrimoine immobilier : cession des biens sans vocation sociale pour réinvestir dans les priorités du [CPAS](#).
5. Fin des subsides à des associations sans lien direct avec la mission sociale.
6. Ajustement des aides complémentaires selon les disponibilités budgétaires.
7. Mise en place de contrats de performance énergétique pour réduire durablement les charges.
8. Recours ciblé aux partenariats publics-privés pour financer des projets à forte valeur sociale et économique.

Une administration moderne et humaine

En 2026, le [CPAS](#) poursuivra sa modernisation : valorisation et écoute des travailleurs, sécurité renforcée, transition numérique des services, mutualisation avec la Ville, réorganisation logistique autour de Brucity. Cette transformation a un objectif clair : offrir aux bénéficiaires un service plus fluide, plus accessible et plus proche, tout en soutenant celles et ceux qui le font vivre au quotidien.

La performance administrative ne se construit pas contre les équipes, mais avec elles. Même dans un contexte budgétaire tendu, l'investissement dans les ressources humaines reste une priorité absolue. Le [CPAS](#) est avant tout une communauté de professionnels engagés, accompagnant chaque jour des milliers de personnes avec humanité et compétence. Il importe de leur donner les moyens d'exercer leur métier dans les meilleures conditions : valoriser les compétences, renforcer la formation continue et garantir un cadre de travail sûr et respectueux.

Pour garantir la sécurité du personnel de première ligne et apaiser les tensions, chaque antenne disposera dès 2026 d'un éducateur spécialisé chargé de la prévention et de la gestion des situations sensibles. Un assistant social supplémentaire sera également prévu dans chaque antenne afin d'assurer la continuité du service en cas d'absence ou de surcharge.

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles doit devenir un employeur exemplaire, reconnu pour la qualité de son accompagnement interne autant que pour celui offert à la population. Le bien-être au travail n'est pas un luxe : il constitue une condition essentielle à la qualité du service public.

Dans le cadre de la réforme du chômage, les équipes de première ligne seront renforcées et mieux soutenues. De nouveaux engagements sont prévus dans le cadre de la réforme Arizona afin de garantir la qualité du suivi des bénéficiaires et la stabilité des effectifs.

Une administration moderne, mais profondément humaine : telle est la promesse faite à la fois aux collaborateurs et aux Bruxellois qui bénéficient de nos services.

L'action sociale

Réforme du chômage : anticiper, agir, responsabiliser

La réforme fédérale du chômage, effective au 1er janvier 2026, met fin à la logique d'allocations illimitées. À Bruxelles, près de **7 800 personnes perdront**

leurs droits d'ici mi-2027, soit 8 % des ménages de la Ville. Le [CPAS](#) de Bruxelles se prépare avec **rigueur et anticipation** à l'arrivée d'environ **3 550 nouveaux bénéficiaires**, soit 57 % de plus que les premières estimations présentées au Conseil communal .

Un plan d'action structuré est déployé :

- **Ouverture de trois nouvelles antennes sociales**, dont deux boulevard Émile Bockstael et une à la Maison de quartier Bruyn ; une antenne temporaire sera installée au pavillon du Grand Hospice pendant les travaux de Bollen.
- Chaque antenne comptera **12 assistants sociaux**, un **chef d'antenne** et un **adjoint**, deux **agents d'insertion**, deux **accueillants**, deux **référents jeunesse et soutien scolaire**, et deux **agents en emploi d'insertion**.
- **Renforcement de la sécurité** : chaque antenne disposera d'un **éducateur spécialisé** pour prévenir les incidents et accompagner les publics à risque.
- **Création d'un poste d'assistant social de réserve** dans chaque antenne pour pallier les absences et maintenir la continuité du service.
- **Soutien administratif renforcé** : création et gestion des nouveaux dossiers, suivi des décisions, facturation, récupération de subsides, et adaptation des outils informatiques.
- **Mise en place d'un mécanisme de monitoring et d'évaluation** via une instance de pilotage dédiée.

Une stratégie de communication ciblée accompagne la réforme :

- Coordination avec **Actiris** et la **Ville de Bruxelles** pour informer et orienter les demandeurs d'emploi.
- Partenariat avec le **tissu associatif** et les **Maisons de quartier** pour relayer une information claire et de proximité.
- Lancement d'une **campagne multilingue** (8 langues) via affiches, flyers et site internet.

Les aides complémentaires seront maintenues mais réparties entre un plus grand nombre de bénéficiaires.

Enfin, une attention particulière sera portée à la **prévention de l'endettement**, notamment pour les femmes vivant en couple et privées de revenus propres. Le **Service de médiation de dettes** intensifiera ses actions de conseil et de sensibilisation afin d'aider les ménages à préserver leur équilibre financier.

La formation et l'emploi

Garantir à chacun la possibilité de vivre dignement reste la mission première du [CPAS](#). **Mais cette dignité passe aussi par l'emploi**. C'est pourquoi le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles assume pleinement son rôle d'acteur de l'insertion socioprofessionnelle : accompagner, former et remettre au travail les bénéficiaires qui peuvent l'être.

En 2025, près de 4 000 personnes ont été suivies par les services d'insertion. Ce nombre pourrait atteindre 6 000 bénéficiaires dès 2026, sous l'effet de la réforme du chômage. Le [CPAS](#) adapte donc son organisation pour offrir à chacun un parcours cohérent, fondé sur les capacités, la motivation et le degré d'éloignement du marché du travail.

Contrairement à certaines idées reçues selon lesquelles les bénéficiaires du [CPAS](#) seraient aidés ad vitam aeternam, il s'avère qu'au moins la moitié d'entre eux le sont pour une durée maximale de 14 mois. Cela n'est pas le fruit du hasard. C'est le résultat d'un travail d'accompagnement effectué par nos équipes tant au niveau psycho-social qu'au niveau de l'insertion socio-professionnelle. Il est vrai que les besoins des bénéficiaires varient selon leur parcours. Mais dès que cela est possible, l'insertion socio-professionnelle constituera la clef de voûte de notre politique afin de réduire le temps de dépendance à l'aide sociale et accélérer le retour à l'emploi durable.

Une orientation claire et structurée

Dès 2026, chaque bénéficiaire sera orienté vers l'un des **sept parcours d'insertion** suivants :

1. **Modules de recherche d'emploi**, organisés avec des partenaires spécialisés.
2. **Modules de remobilisation personnelle**, incluant alphabétisation et préparation au marché du travail.
3. **Modules d'orientation professionnelle** pour découvrir des métiers, en lien avec la Cité des Métiers, les pôles emploi-formation régionaux et Brussels Airport.
4. **Bilans socioprofessionnels individuels**, reconnaissance des compétences, équivalences de diplômes, formations qualifiantes.
5. **Formations aux compétences transversales**, notamment linguistiques (A1 à B1) et comportementales.
6. **Formations techniques et sectorielles**, via les fonds sectoriels et les parcours qualifiants débouchant sur un emploi.
7. **Emplois d'insertion (article 60§7)** : élargissement vers de nouveaux partenaires privés afin d'accroître les débouchés concrets.

Les jeunes de 18 à 25 ans : priorité absolue

Les jeunes bénéficiaires feront l'objet d'un dispositif distinct, plus rapide et plus personnalisé. Les partenaires spécialisés d'Actiris — **Capital, JobRoad, Team4Job, PLS**, entre autres — seront mobilisés pour accélérer leur retour vers la formation et l'emploi.

Les emplois d'insertion : un tremplin vers l'autonomie

Les articles 60 resteront un levier important de l'action du [CPAS](#), avec un objectif clair : atteindre 1 500 emplois d'insertion d'ici fin 2027. Mais au-delà de ces contrats temporaires, le [CPAS](#) intensifiera son accompagnement vers l'emploi durable : **1 000 personnes seront soutenues dans un parcours menant à un travail stable et qualifié.**

Les **secteurs prioritaires** sont :

- la construction,
- la logistique portuaire et aéroportuaire,
- la santé,
- la voirie et les espaces verts,
- l'économie sociale (notamment le programme MIRIAM pour les mères isolées).

Les **règles financières** seront également revues : la mise à disposition gratuite de personnel prendra fin (sauf pour la Ville de Bruxelles), et la contribution mensuelle des partenaires sera comprise entre **300 € et 1.100 €**.

L'auto-crédation d'activités : encourager l'esprit d'entreprendre

Fort de son expérience dans l'accompagnement des indépendants en difficulté — environ 200 personnes suivies chaque année — le [CPAS](#) lancera en 2026 un **dispositif d'accompagnement à l'auto-crédation d'emploi**.

Ce programme s'appuiera sur des partenariats avec **JobYourself, hub.brussels, les guichets d'économie locale, Be-Here, l'Atelier des Tanneurs** et des **organismes de microcrédit**. Objectif : orienter chaque bénéficiaire vers la structure la plus adaptée à son projet entrepreneurial et promouvoir une culture d'autonomie économique.

Des partenariats renforcés avec Bruxelles Formation, le [VDAB](#) et Actiris

Le [CPAS](#) engagera en 2026 une **négociation stratégique** avec **Bruxelles Formation** et le [VDAB](#) pour faire de ces institutions de véritables "ensembliers" de la formation.

Le processus d'orientation sera repensé conjointement pour mieux répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires du [CPAS](#).

En parallèle, un **nouveau partenariat avec Actiris** sera mis en place pour coordonner les dispositifs d'accompagnement et mobiliser les ressources régionales au bénéfice du public accompagné par le [CPAS](#).

L'accompagnement social de première ligne : proximité, efficacité et humanité

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles maintient un réseau d'antennes sociales de quartier, véritable colonne vertébrale de son action de proximité. Ce réseau comptera **18 équipes en 2026**, avec l'ouverture de trois nouvelles antennes à Laeken et Neder-Over-Heembeek.

L'afflux attendu de **3.550 nouveaux bénéficiaires** lié à la réforme du chômage portera le nombre total de bénéficiaires à plus de **12 500, soit une hausse de près de 40 %**. Le [CPAS](#) renforcera ses procédures afin de garantir un traitement rapide des demandes — dans un délai légal de **30 jours** — tout en préservant la qualité et la dignité de l'accueil.

Le travail de première ligne, exigeant et complexe, fera l'objet d'un **encadrement renforcé** : deux responsables de direction, des chefs d'antenne soutenus par leurs adjoints, un accompagnement individualisé pour les nouveaux agents et un dispositif d'écoute interne pour prévenir l'épuisement professionnel.

Le **Projet individualisé d'intégration sociale (PIIS)** sera repensé : taux de contractualisation visé de **60 %** (jusqu'à **80 %** pour les exclus du chômage), simplification administrative et évaluation partagée avec les grands [CPAS](#). **Il sera intensifié pour encourager l'effort et l'engagement.**

Le [CPAS](#) poursuivra les programmes à fort impact social :

- **MIRIAM**, réorienté vers l'insertion professionnelle des parents solos, avec engagement de pairs-aidantes issues du programme.
- **FTM**, pour accompagner les personnes sans titre de séjour vers une solution durable y compris un retour volontaire dans le pays d'origine.
- **Cellule TDS**, qui continuera à offrir un accompagnement social spécialisé aux travailleurs et travailleuses du sexe.

L'accompagnement social spécifique

Le Département de l'Action sociale développe des dispositifs spécialisés pour répondre à des besoins précis — logement, budget, jeunesse, santé ou grande précarité — en complément des antennes de première ligne.

La guidance logement

Face à un marché locatif privé devenu inaccessible pour les bénéficiaires du revenu d'intégration, le [CPAS](#) recentre son action sur la préservation du logement existant et le relogement d'urgence.

Le projet HIT 18–25

Le projet d'hébergement bas-seuil pour jeunes en errance poursuit son développement. En 2026, il sera relocalisé boulevard d'Anvers 12 et fera l'objet d'une demande d'agrément en maison d'accueil pour jeunes de 18 à 25 ans (capacité : 15 lits).

Le Housing First

Le [CPAS](#) renforce son engagement dans le Housing First, notamment via le partenariat avec le New Samusocial et l'ouverture en 2026 d'une maison rue des Commerçants pour jeunes (4 logements). Ce projet pilote permettra d'évaluer l'extension du modèle à d'autres bâtiments du [CPAS](#).

L'action jeunesse

Le [CPAS](#) maintient son soutien aux enfants et adolescents :

- **Aide scolaire** dans chaque antenne (Écoles de devoirs existantes et nouvelles structures dès 2026) ;
- **Activités extrascolaires, culturelles et sportives**, maintenues malgré la suppression du subside fédéral ;
- **Collaboration renforcée** avec le [SAJ](#) et le [SPJ](#) pour le suivi des jeunes en difficulté.

La guidance durant les études

La **Maison Hanséatique**, via l'Antenne 18–25, accompagne près de **3 000 étudiants** du secondaire et du supérieur : guidance sociale personnalisée, orientation scolaire et professionnelle, soutien scolaire, aides financières ciblées, accompagnement à la recherche de jobs étudiants, salles d'étude et **blocus résidentiel** pour les jeunes sans environnement favorable à la réussite.

Médiation de dettes, guidance énergétique et budgétaire

Le **Service Médiation de Dettes** intervient pour prévenir et résoudre les situations d'endettement (loyer, énergie, crédits, etc.), y compris pour les **indépendants en difficulté**, en partenariat avec la **Fondation Pulse (programme Revival)**.

Son action repose sur trois temps :

- **Court terme** : stabiliser les crises (notamment énergétiques)
- **Moyen terme** : rétablir un équilibre budgétaire durable ;
- **Long terme** : sortir du surendettement par des solutions structurelles.

L'équipe, forte de **70 agents**, allie rigueur financière et accompagnement humain. La supervision, le coaching et le développement du volet préventif resteront au cœur de l'action en 2026, afin de renforcer la stabilité financière et sociale des ménages bruxellois.

La politique de santé

L'accès aux soins de santé reste une mission fondamentale du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles. Il garantit à chaque personne en état de besoin la possibilité de se soigner dignement, qu'elle dispose ou non d'un revenu suffisant.

Deux formes principales d'aide sont distinguées :

- **L'aide sociale médicale**, qui couvre les prestations médicales et pharmaceutiques des personnes en état de besoin ou résidant en maison de repos nécessitant un suivi régulier.
- **L'aide médicale urgente (AMU)**, destinée aux personnes sans séjour légal, financée par le [SPP](#) Intégration sociale et la [CAAMI](#), pour les soins curatifs et préventifs reconnus par l'[INAMI](#).

Face à l'augmentation du coût des soins et des produits médicaux, le [CPAS](#) a redéfini ses critères d'octroi afin d'en assurer la soutenabilité. Un **ticket modérateur unique de 5 euros** sera désormais appliqué par délivrance, quelle que soit la quantité prescrite, pour responsabiliser sans exclure.

L'hébergement et accompagnement des personnes

Le Département des Établissements et Soins Médicaux ([DESM](#)) intensifie sa mission au service des aînés, des jeunes, des personnes en situation de handicap et des publics fragilisés.

L'année 2026 marquera une étape majeure de **modernisation, de mise aux normes et d'innovation sociale** dans l'ensemble des établissements du [CPAS](#).

Les établissements pour aînés

Le [CPAS](#) gère cinq maisons de repos et de soins et une résidence-service agréées par Iriscare.

Les grandes nouveautés 2026 concernent principalement la mise en œuvre de la **réforme régionale Iriscare** et la modernisation des infrastructures :

- **Nouvelles normes d'agrément** : formalisation des politiques internes, plans d'amélioration, conseils participatifs modernisés et exigences accrues en formation.
- **Digitalisation complète** des procédures d'admission avec fin progressive des envois papier vers les mutuelles.
- **Mise aux normes incendie** : travaux dans tous les établissements et visites [SIAMU](#) pour obtention des attestations d'agrément.
- **Déploiement du wifi obligatoire et remplacement des systèmes d'appel infirmier.**
- **Nouvelles approches d'accompagnement** : généralisation des méthodes Tubbe et Montessori, projets de vie participatifs, ateliers "temps pour l'habitant" et repas partagés.
- **Projet d'hébergement [PADI](#)** : création d'un modèle d'accueil pour les personnes âgées avec déficience intellectuelle, en lien avec la Cellule Haliage.
- **Réorganisation du système de restauration**, en partenariat avec Les Cuisines Bruxelloises ([LCB](#)).

Les établissements et services pour jeunes et enfants

Le [CPAS](#) gère le **Home Juliette Herman** (60 jeunes) et le **Service d'accompagnement Intersection** (33 suivis familiaux). **Les priorités 2026** visent à adapter les structures à l'évolution des publics :

- **Réorganisation du Home Juliette Herman** : regroupement de deux groupes de vie sur le site Poinçons–Ursulines.
- **Implémentation d'un nouvel outil informatique** de gestion et de suivi des dossiers éducatifs.
- **Renforcement de la formation et de la supervision** du personnel pour faire face à la complexité des situations (santé mentale, comportements agressifs).
- **Plan [RH](#) ciblé** sur la stabilisation du personnel éducatif et la prévention de la charge psychosociale.

Les établissements et services pour personnes en situation de handicap

Les centres et services agréés par Iriscare poursuivent leur évolution, avec plusieurs chantiers concrets en 2026 :

- **Déménagement du centre de jour Delta** vers le Pavillon IV du site Pacheco.
- **Pérennisation du projet Haliage**, qui relie les [MRS](#) et les centres pour personnes handicapées à travers des activités partagées.
- **Lancement du projet [PADI](#)**, en co-construction avec les maisons de repos, pour les personnes âgées présentant une déficience intellectuelle.

Une économie sociale et durable comme moteur d'émancipation

Au fil des années, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a développé différents projets d'économie sociale qui permettent d'offrir, à des personnes faiblement qualifiées et éprouvant des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi, une expérience professionnelle ainsi qu'une formation sur leur lieu de travail, dans différents secteurs d'activité.

Les projets développés au sein du département sont les suivants :

- La Régie d'insertion
- L'Usine du Linge
- Les activités d'Entretien : Relocto, Relocto MaBru et Lavage de vitres.
- L'Agriculture urbaine : Ecoflore,
- L'Alimentation : [DREAM](#), le Resto du cœur et les Colis du cœur
- Le gardiennage : Projet Surveillance
- La Gestion de la Flotte de véhicules
- Le projet Proxymove (transport et déménagements)
- Les activités d'Up-Cycling : projet CYCLUP

Les **objectifs transversaux** poursuivis par le département en **2026** viseront :

- La **viabilité économique** des pôles d'activités et la pérennisation des actions par :
 - L'amélioration des performances commerciales ;
 - La réduction des coûts d'exploitation ;
 - La recherche de soutiens financiers (subventions, etc..)
 - L'optimisation de la gestion des ressources humaines.
- L'amélioration de l'**efficacité technique et logistique** ;
- L'amélioration des **performances énergétiques et environnementales** des projets ;
- L'intensification de son rôle en matière **d'insertion socioprofessionnelle des personnes en emploi d'insertion**, notamment par le renforcement de la collaboration avec la [DFE](#) afin d'atteindre la pleine occupation des postes d'emploi d'insertion et d'améliorer l'intégration des personnes sous contrat d'insertion au sein des différents projets.
- L'accompagnement des agents afin de **réduire l'absentéisme** au sein des structures ;
- Le **renforcement de la communication interne/externe** autour des différents projets

Un patrimoine privé mobilisé au service de la mission sociale

Le patrimoine du [CPAS](#) doit soutenir les politiques sociales, non peser sur les finances publiques. Lutter durablement contre la pauvreté, c'est former, orienter vers l'emploi et ouvrir l'accès à la propriété. Une part des moyens publics sera ainsi réorientée vers l'acquisitif social, afin de permettre à davantage de familles à revenus modestes et aux classes moyennes de devenir propriétaires.

Une nouvelle stratégie de priorités pour Budomo sera présentée au [CAS](#) dans le premier semestre 2026 :

1. **Les logements du [CPAS](#) redeviennent principalement à finalité moyenne:** ils offrent un cadre de vie digne aux ménages accompagnés de la classe moyenne, sur le modèle de la Régie foncière de la Ville de Bruxelles. Le [CPAS](#) et la Régie attribuent leurs logements en priorité à la classe moyenne, tandis que les sociétés de logement social se concentrent sur les aides d'urgence destinées aux ménages les plus précarisés.
2. **Nouveau programme « Un toit pour retrouver un emploi » :** des logements réservés aux personnes réinsérables à l'emploi, car sans stabilité résidentielle, aucun retour durable au travail n'est possible.
3. **Nouveau programme « Key workers » :** destinés aux professions en pénurie et essentielles au bon fonctionnement de la Ville de Bruxelles.
4. **Nouveau programme « Loger ceux qui aident les autres »** visant à encourager les travailleurs du [CPAS](#) à vivre à la Ville Bruxelles.
5. **Logements et commerces « plus haute gamme » :** loyers appliqués au prix du marché afin de financer durablement l'ensemble des politiques sociales.

Le Logement acquisitif – Un plan d'émancipation

La stratégie d'accèsion à la propriété constitue un axe central de la politique d'émancipation sociale. Un plan d'acquisition sociale, complémentaire à l'action de CityDev, sera présenté d'ici fin 2026.

L'objectif est de faciliter l'accès à la propriété pour les familles actives à revenus modestes et de permettre aux locataires publics d'acquérir leur logement, afin de renforcer la mixité sociale et la stabilité des classes moyennes à Bruxelles. Un propriétaire a en moyenne trois fois moins de risques de basculer dans la pauvreté qu'un locataire. Aujourd'hui, de nombreuses familles consacrent plus de la moitié de leurs revenus au loyer. Transformer cet effort locatif en investissement immobilier, c'est passer d'un modèle d'assistanat à un véritable parcours d'émancipation.

Les logements de transit deviennent des logements d'urgence

Le [CPAS](#) dispose actuellement de 72 logements d'urgence, dont seuls 36 sont occupés, les autres nécessitant une rénovation complète. Un plan de remise en état est en cours afin de rétablir rapidement la pleine capacité du parc. Leur nombre sera progressivement renforcé grâce à de nouveaux partenariats avec des acteurs publics et privés. La gestion opérationnelle de ces logements sera assurée directement par le Département de l'Action Sociale ([DAS](#)).

Un patrimoine public

En 2026, le Département du Patrimoine public ([PPU](#)) du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles engage une politique immobilière recentrée sur trois priorités : **l'utilité sociale, la performance énergétique et la valorisation économique du patrimoine.**

Les **nouvelles priorités 2026** marquent un virage de gestion plus rigoureux :

- **Ouverture accélérée de trois nouvelles antennes** ;
- **Plan de rénovation énergétique massif** ;
- **Implémentation d'un nouvel outil de gestion intégrée** du patrimoine et préparation du déménagement vers Brucity ;
- **Relance du site Pacheco** sous forme de **partenariat public-privé**, le [CPAS](#) conservant la propriété foncière ;
- **Rénovation de logements d'urgence** ;
- **Transfert du centre de jour Delta** vers le Pavillon IV à Pacheco ;
- **Plan quinquennal énergie-climat** jusqu'en 2040, aligné sur les objectifs régionaux et européens ;

Enfin, les espaces libérés par le déménagement vers Brucity seront **réaffectés à la première ligne sociale** et modernisés (espaces de travail collaboratifs, écoles de devoirs, logements de transition).

Le [PPU](#) affirme ainsi une ligne claire : **construire utile, gérer avec exigence, investir pour l'émancipation.**

Secrétariat général, Recettes et services support

En 2026, le Secrétariat général du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles engage une phase de consolidation et de modernisation de sa gouvernance.

La **Cellule Stratégie et Transformation** finalisera la mise en œuvre du Plan stratégique 2025-2030 et assurera son pilotage à travers une méthodologie et des outils de reporting uniformisés pour l'ensemble des départements.

Elle poursuivra également la préparation du déménagement des services supports vers Brucity, incluant l'harmonisation des systèmes informatiques avec la Ville, la numérisation complète des documents et la généralisation du «paperless office». Ce projet s'inscrit dans une logique d'efficacité administrative et de rationalisation du patrimoine immobilier public. Parallèlement, la mutualisation des services supports entre la Ville et le [CPAS](#) se renforcera, avec la mise en place de synergies concrètes dans les domaines des ressources humaines, des finances et achats, de l'informatique, du patrimoine, de la communication, du juridique, de l'audit interne et de la gestion documentaire.

La **Cellule Études et Partenariats** poursuivra ses travaux d'analyse socio-économique et de veille démographique, tout en développant un monitoring mensuel des effets de la réforme du chômage afin d'évaluer son impact sur les publics fragilisés. Elle intensifiera la **recherche de financements européens** ([FSE+](#), Horizon Europe, Erasmus+, [FEDER](#)) et consolidera la capacité interne du [CPAS](#) à concevoir, gérer et évaluer des projets européens. Elle renforcera également la politique de partenariats, notamment en matière de responsabilité sociale et de **mécénat**, en repositionnant le [CPAS](#) comme acteur de référence dans l'innovation sociale.

La **Cellule Climat** développera une politique intégrée de sensibilisation environnementale à travers le déploiement de la « Fresque de l'Environnement » auprès des publics accompagnés et du personnel.

La **Cellule Business Intelligence** modernisera l'ensemble des outils d'analyse et de pilotage à travers la migration vers une plateforme intégrée Datalake et Power BI. Les indicateurs du Département de l'Action Sociale seront finalisés en priorité, avant un déploiement transversal à l'ensemble des départements.

La **Cellule [GDPR](#)** renforcera la gouvernance des données à travers la mise en place d'un Délégué à la Protection des Données commun à la Ville et au [CPAS](#), l'acquisition d'un outil partagé de gestion de la conformité et la mise à jour du registre des traitements.

Le **Contrôle Interne** poursuivra, en partenariat avec le cabinet E&Y, la documentation et la cartographie des processus critiques. **En parallèle, la création d'une nouvelle cellule antifraude constituera une nouveauté majeure : elle aura pour mission de prévenir, détecter et traiter les abus dans le système d'aide sociale, garantissant ainsi la transparence et la bonne utilisation des deniers publics.**

La **Communication Institutionnelle** sera recentrée sur la présentation du [CPAS](#) à de nouveaux publics, notamment ceux impactés par la réforme du chômage, et sur le renforcement de la coordination avec la Ville. La **Cellule Événements** poursuivra, quant à elle, l'organisation des cérémonies et activités institutionnelles tout en professionnalisant l'accueil du public et les dispositifs protocolaires.

Le **Service Archives-Musée** poursuivra la mutualisation avec les Archives et le Musée de la Ville de Bruxelles, dans le cadre du projet Brucity, avec la mise en œuvre d'une gestion électronique des documents et la conformité au Digital Act et à la norme eIDAS 2. Les opérations de numérisation, de préservation et de valorisation du patrimoine historique du [CPAS](#) seront amplifiées.

Enfin, le **Service Interne de Prévention et de Protection au Travail ([SIPP](#))** poursuivra le renforcement de la politique de sécurité et de bien-être, avec la formation de plus de 500 agents, la mise en place d'un plan global de prévention incendie, la création d'une cellule de prévention de l'agressivité et la finalisation de la mise en conformité des maisons de repos avec les nouvelles normes de sécurité d'ici septembre 2026. Un **plan d'action sur l'absentéisme** et un dispositif de réintégration des agents de longue durée seront également mis en œuvre, dans une approche préventive et participative.

L'ensemble de ces initiatives traduit une évolution institutionnelle marquée : un [CPAS](#) modernisé, coordonné avec la Ville, centré sur la performance, la transparence et la qualité du service public.

En 2026, le **Département de la Recette** consolide la maîtrise des flux et le pilotage financier.

Le **Département des Finances** pilote plus rigoureusement la trajectoire budgétaire et la qualité de la dépense.

Le **Service Informatique** conduit la convergence technologique avec la Ville et sécurise les projets critiques dans un contexte de ressources limitées. La réforme du chômage entraîne des besoins additionnels (réseaux et téléphonie de nouveaux sites/ extensions, équipements utilisateurs, formations accélérées). L'exploitation est maintenue avec un plan de priorisation afin de garantir la continuité des services et la réussite des jalons réglementaires et organisationnels.

Conclusion globale

En 2026, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles assume clairement un cap d'émancipation et de responsabilité : concentrer l'argent public sur ce qui fait réellement sortir de l'assistance—prévention, formation, emploi, santé, logement—et mesurer les résultats. La rigueur budgétaire n'est pas un slogan : mutualisation avec la Ville, simplification et dématérialisation, contrôle interne et cellule antifraude, valorisation du patrimoine (y compris [PPP](#)) et arrêt des financements hors mission sociale. Chaque euro doit produire un impact social vérifiable.

Sur le terrain, la première ligne est renforcée et sécurisée pour absorber la réforme du chômage. L'insertion change d'échelle : sept parcours structurés, priorité aux 18–25 ans, montée en puissance des articles 60, ouverture aux partenaires privés (fin de la mise à disposition gratuite; contribution 300–1.300 €), et lancement d'un véritable volet d'auto-crédation d'activité.

Le logement est recentré sur l'émancipation : urgences, programmes ciblés pour travailleurs clés et ménages réinsérables, et trajectoire vers l'accession à la propriété.

La politique de santé est soutenable et responsabilisante, tandis que les établissements et soins modernisent normes, sécurité, outils et pratiques d'accompagnement.

L'ambition est simple et exigeante: un [CPAS](#) proche, efficace qui protège les plus fragiles tout en valorisant l'effort, le travail et l'autonomie. C'est la condition de la solidarité durable et du redressement social bruxellois.

II. ACTION SOCIALE

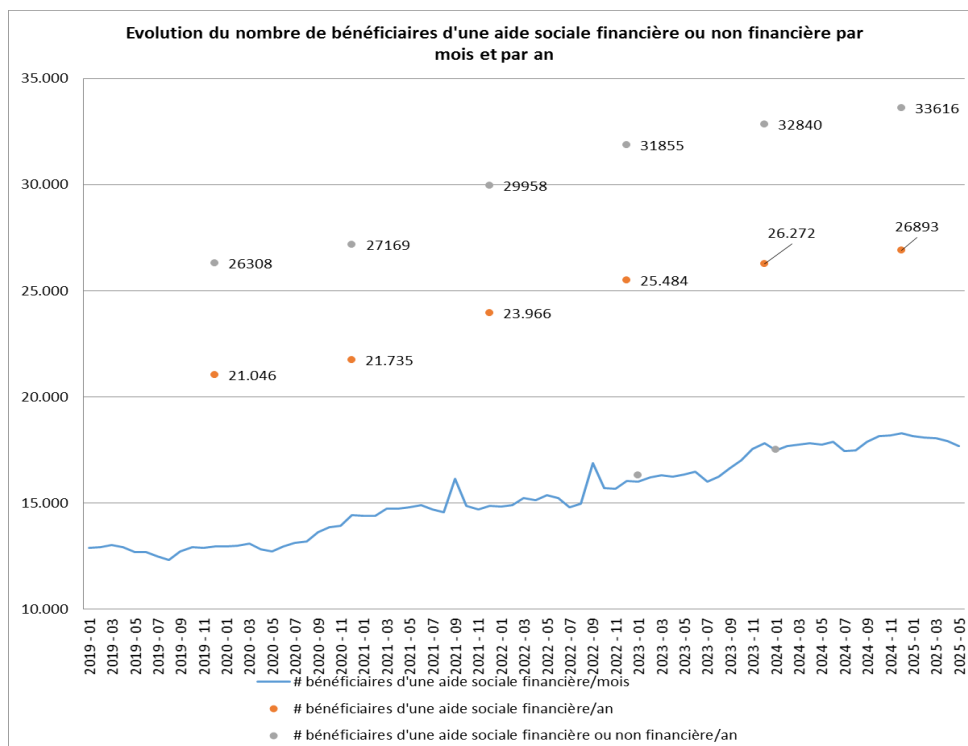
1. Les principaux indicateurs statistiques

L'actualisation des principaux indicateurs de l'action sociale est arrêtée au mois de mai 2025. Cela permet de disposer de données relativement récentes, stabilisées, et inscrites dans une période située en dehors des fluctuations saisonnières (baisse estivale du [RI/ERI](#) en raison des prestations étudiantes). Cette actualisation sur les cinq premiers mois de 2025 permet d'esquisser la tendance et soutenir le budget 2026. Il est toutefois important de prendre ces chiffres avec prudence en raison de l'importante réforme des allocations de chômage et d'insertion qui produira ses effets dès le 01/01/2026. L'hypothèse soutenue à partir des différentes études menées depuis l'annonce de la réforme prévoit qu'environ 3.550 bénéficiaires du [RI/ERI](#) devraient s'adresser à notre Centre à la suite d'une exclusion du droit aux [AC/AI](#). Retenons que les indicateurs présentés ci-dessous seront dès lors orientés à la hausse dès janvier ou février 2026, ce qui vient s'ajouter à une tendance annuelle déjà orientée à la hausse depuis les crises sanitaire (2020) et énergétique (2022).

1.1. Les aides sociales

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

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



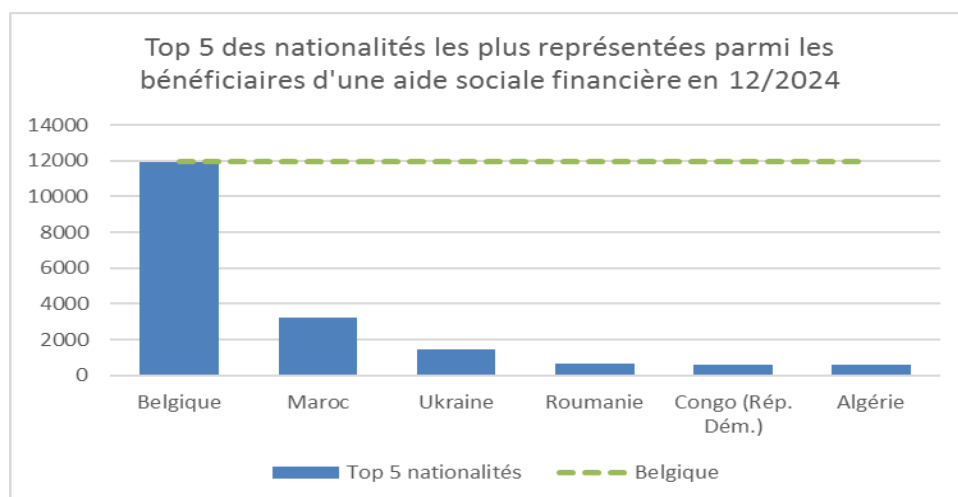
On enregistre entre 2019 et 2024 une croissance de 28% du nombre de bénéficiaires d'une aide sociale financière, ce qui est le fait de la crise sanitaire de 2020 qui a été suivie par la crise énergétique de 2022.

Après avoir marqué un pic à 18.297 aides sociales financières en décembre 2024, la courbe a entamé une légère descente, sans toutefois indiquer de réelle tendance baissière puisqu'à écart d'un an, la moyenne des cinq premiers mois de 2025 affiche toujours une hausse de 1,60%.

Durant la crise énergétique, les demandes d'aides en matière d'énergie ont particulièrement été mises sous pression, enregistrant des taux de croissance de 18% entre 2020 et 2021 et de 90% entre 2021 et 2022.

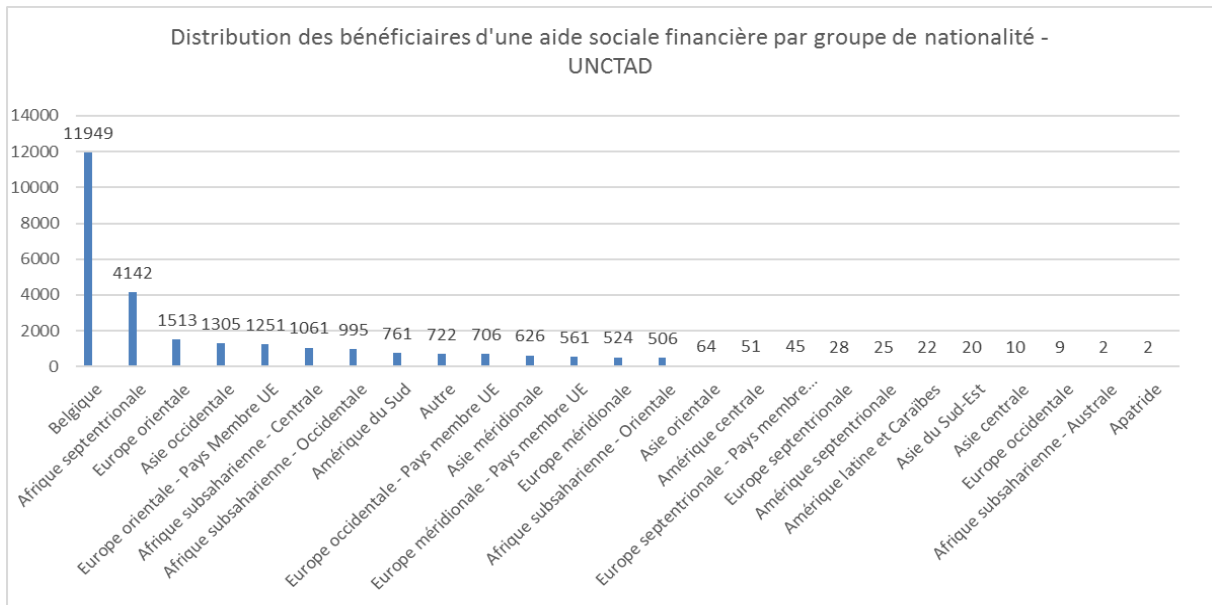
Avant de présenter les indicateurs qui déclinent le [RI/ERI](#) selon ses catégories, observons quelques chiffres liés aux nationalités des personnes aidées via une aide sociale financière.

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



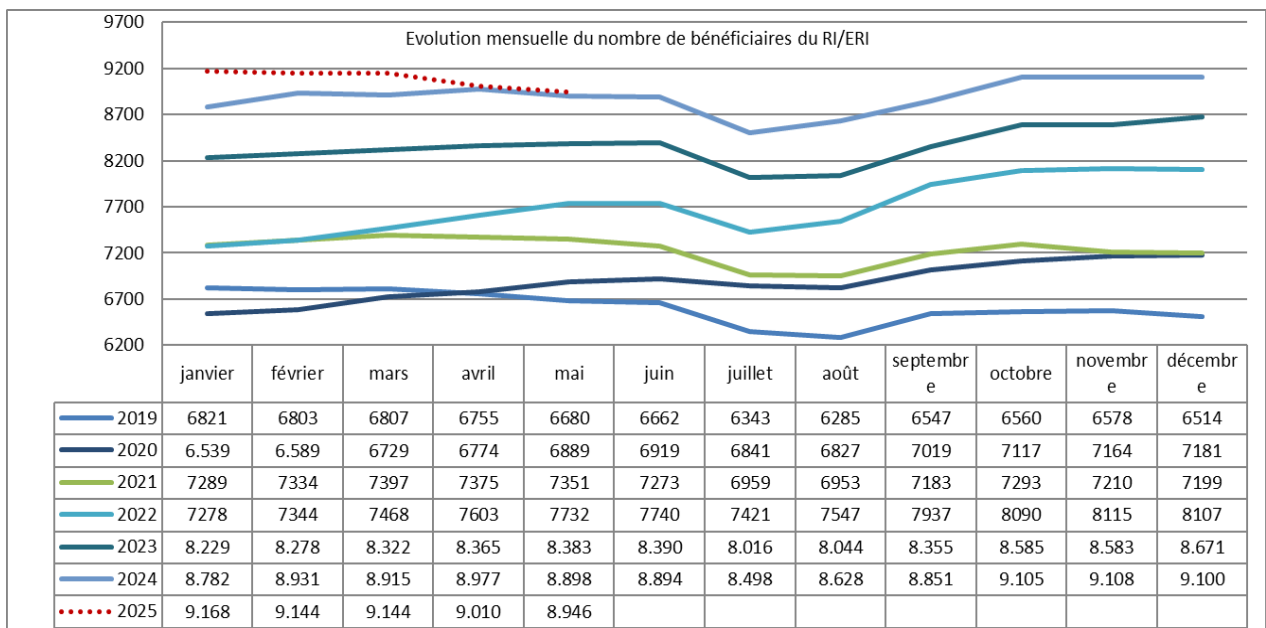
- 1° Belgique (11.949 ; 44,42%) ;
- 2° Maroc (3.208 ; 11,93%)
- 3° Ukraine (1430; 5,32%)
- 4° Roumanie (660; 2,45%)
- 5° République Démocratique du Congo (614 ; 2,28%).

Le regroupement des nationalités par catégories [UNCTAD](#) permet d'afficher avec plus de lisibilité l'histogramme qui suit :



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

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



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

Les effets de la crise sanitaire et énergétique s'est fait ressentir sur les [RI/ERI](#) puisque le taux de croissance s'élève à 35% entre 2019 et 2020.

On peut estimer que la réforme des [AC/AI](#) avec une estimation de 3.550 nouveaux bénéficiaires du [RI/ERI](#) impliquera une croissance de 40% du public par rapport à 2024.

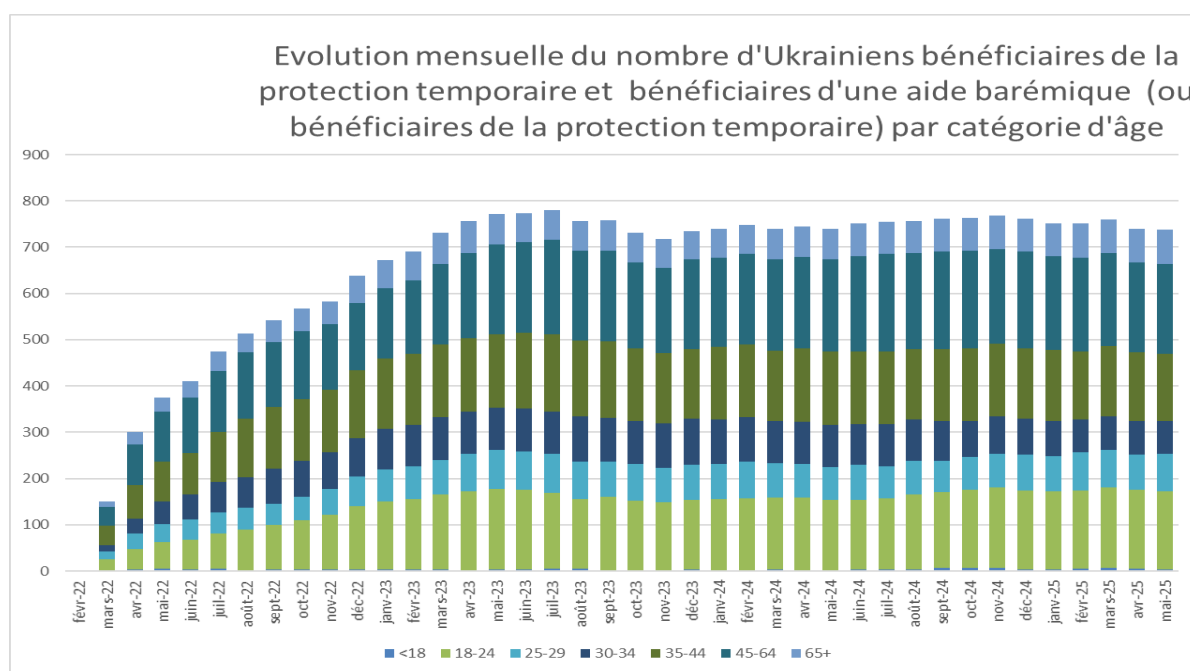
A écart d'un an, la moyenne des cinq premiers mois de 2025 affiche toujours une hausse de 7%.

Les femmes bénéficiant d'un [RI/ERI](#) représentent 55% de l'effectif au cours des cinq premiers mois de 2025 contre 54% au cours des cinq premiers mois de 2024. La tendance est stable.

Les perspectives individuelles de remise à l'emploi de ces nouveaux bénéficiaires doivent être mises en regard avec les caractéristiques socio-culturelles : des personnes hélas moins qualifiées et plus distantes du marché de l'emploi, des familles monoparentales ayant des difficultés à assumer la charge d'enfants en bas-âge, des jeunes infra-qualifiés, des personnes souffrant d'addictions, des migrants en situation de choc post-traumatique ayant une faible connaissance linguistique, etc. En bref, il est important de rappeler que les chiffres de l'action sociale demeurent toujours en retrait par rapport aux chiffres macro-économiques. Evidemment, parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#), d'autres s'en sortent mieux, poursuivent et réussissent des études de plein exercice, ce qui continue à constituer un réel avantage sur le marché du travail.

1.2.1. Les bénéficiaires de la protection temporaire

L'examen de l'impact de la guerre en Ukraine continue à rester pertinent. Le graphique qui suit indique une forte croissance dès les premiers mois d'accueil des bénéficiaires de la protection temporaire.



Le graphique indique qu'un plateau s'est dessiné assez rapidement, avec une moyenne mensuelle évaluée à 750 personnes à la suite d'un pic à 781 personnes en juillet 2023. Les cinq premiers mois de 2025 ne contredisent pas le scénario.

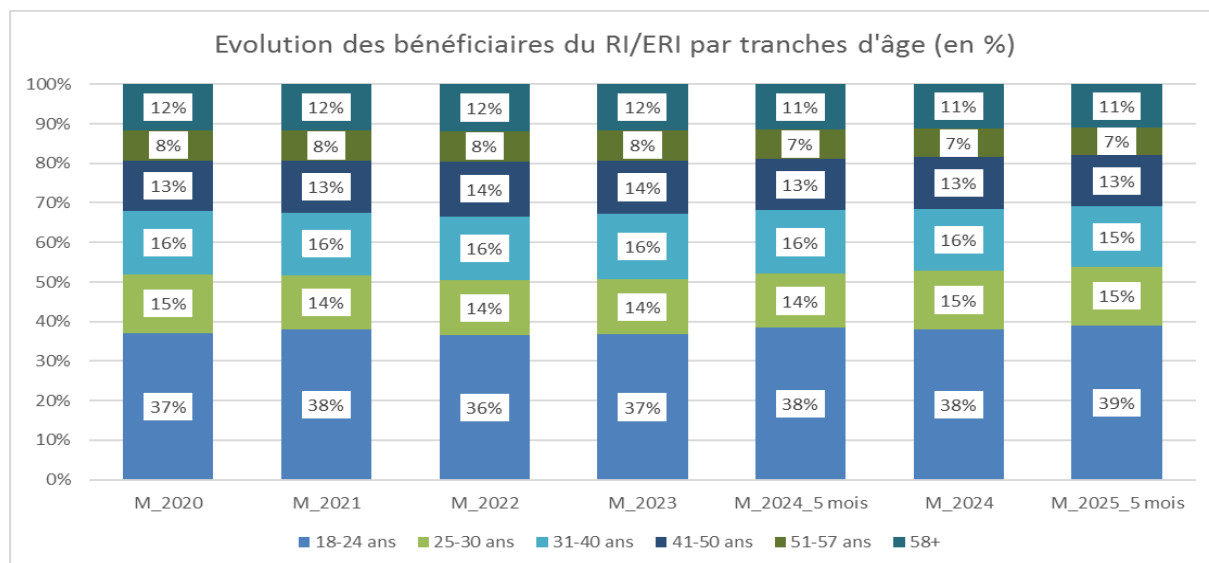
Cette population au sens statistique ne faiblit pas. Il est toutefois important d'indiquer qu'il ne s'agit pas des mêmes personnes depuis février 2022. On dénombre en effet

pas moins de 1725 personnes différentes ayant bénéficié d'un [ERI](#) dans ce laps de temps, soit un rapport à la moyenne mensuelle de 4 pour 10.

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

1.2.2. Les catégories d'âges

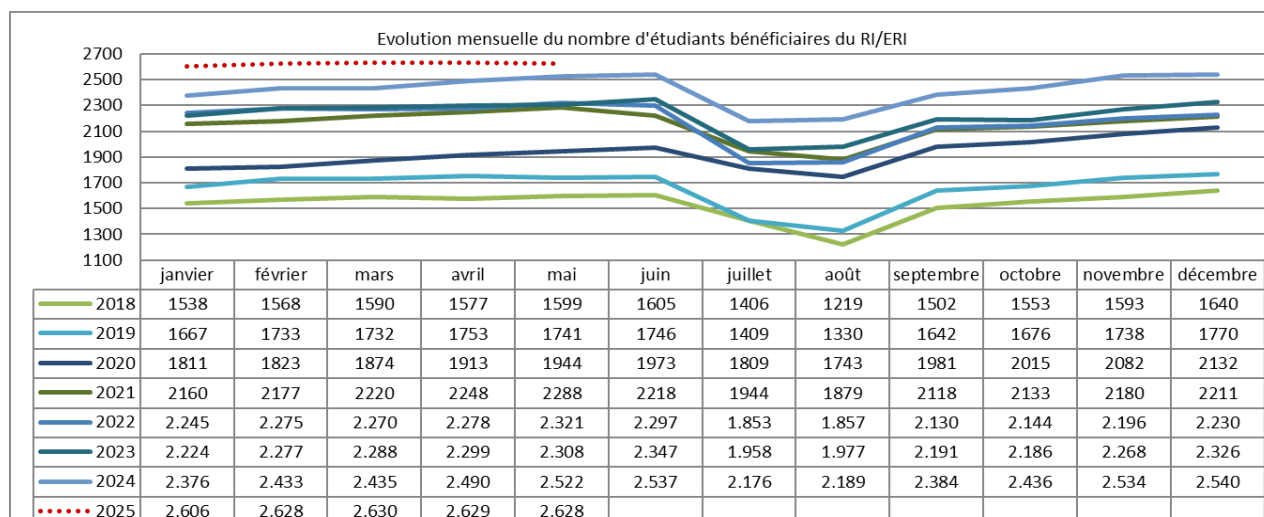
La croissance des effectifs [RI/ERI](#) s'est en outre accompagnée d'une croissance de la part des jeunes. Le tableau repris ci-dessous montre un effet de stabilisation de cette population qui oscille chez les 18-24 ans entre 36 et 39% des bénéficiaires du [RI/ERI](#).



A écart d'un an, les cinq premiers mois de 2025 affichent pour la catégorie des 18-24 ans un point de pourcentage en plus (39% contre 38% en 2024) au détriment de la catégorie des 31-40 ans. Cela ne contredit pas la tendance plus générale.

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

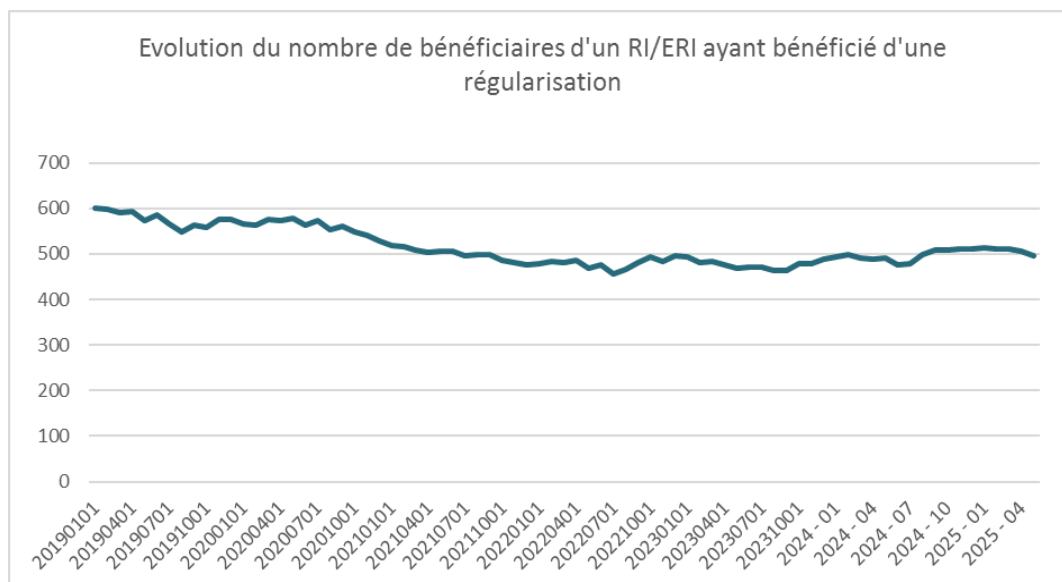
1.2.3. Les étudiants



On dénombre en 2024 en moyenne 2.421 étudiants parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#), soit une croissance de 9% par rapport à 2023 et une croissance de 46% par rapport à 2019. Ajoutons que l'on passe à une moyenne de 2.607 étudiants si l'on tient compte de l'ensemble des personnes suivies mensuellement, sachant qu'à certaines périodes de l'année, les jeunes travaillent ou disposent de ressources variables, impliquant une suppression momentanée du [RI/ERI](#). L'examen des courbes indique à ce sujet une reprise normale des prestations étudiantes dès l'été 2022. En effet, la période de 2020 à 2021 avait connu une forte baisse des jobs étudiants en raison des deux confinements.

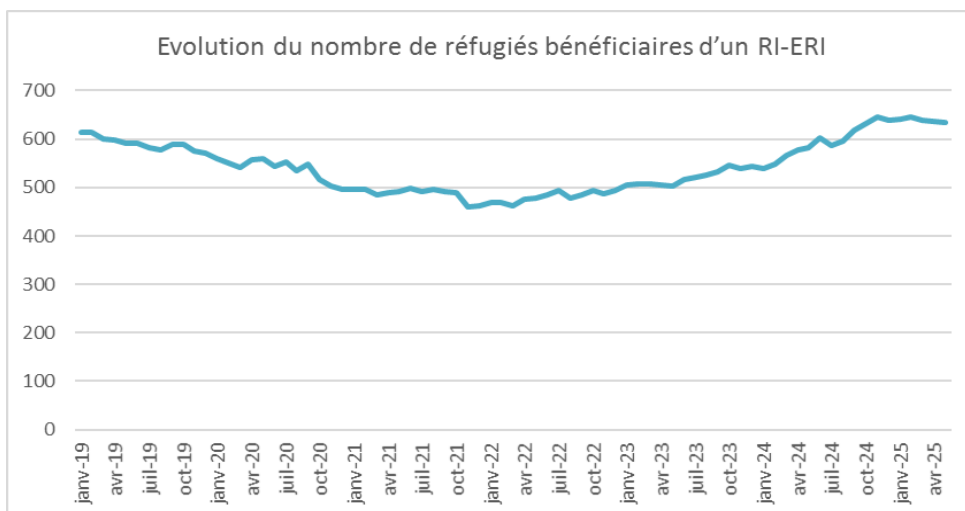
Au cours des cinq premiers mois de 2025, la moyenne passe à 2.624 étudiants (ou 2.854 selon le type de comptage). A écart d'un an, cela représente un taux de croissance situé entre 7 et 9% selon le type de comptage.

1.2.4. Stabilisation du nombre de bénéficiaires d'un [RI/ERI](#) suite à une régularisation



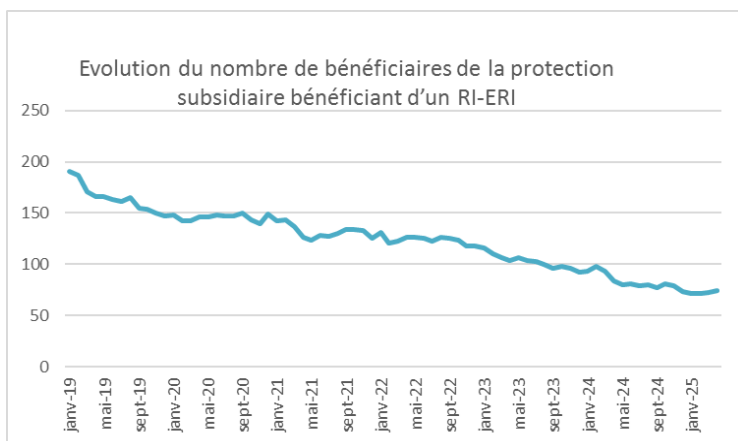
En 2024, on observe une légère hausse (4%) du nombre de personnes dont le titre de séjour a été régularisé parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#), passant d'une moyenne de 476 bénéficiaires en 2023 à 496 en 2024. Les cinq premiers mois de 2025 ne contredisent pas la tendance. A plus long terme, et de manière plus globale, on parlera davantage d'une stabilisation de cette population, formant désormais un plateau. La part de bénéficiaires du [RI/ERI](#) suite à une régularisation représente 5,6% des bénéficiaires d'un [RI/ERI](#) en 2024, contre 10% en 2018.

1.2.5. Hausse du nombre de réfugiés parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#)



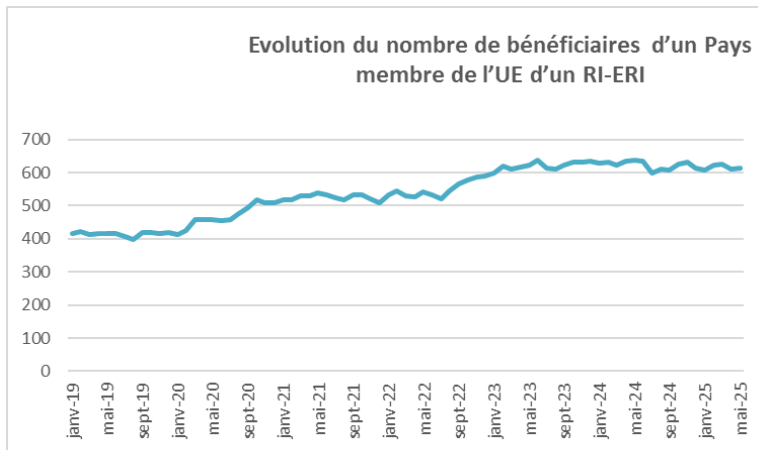
Après avoir observé entre 2019 et 2022 une baisse du nombre de réfugiés, on enregistre en 2023 et 2024 une phase de rattrapage. Les cinq premiers mois de 2025 confirment cette tendance haussière avec un taux de croissance de 14% à écart d'un an. La moyenne s'établit ainsi à 639 personnes. La part relative de réfugiés parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#) est stable à 7% contre 9% en 2019.

1.2.6. Baisse du nombre de bénéficiaires de la protection subsidiaire parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#)



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

La baisse se poursuit ainsi, avec un nouveau recul de 50% par rapport à 2019. En 2024, les bénéficiaires de la protection subsidiaire représentent moins de 1% du contingent de bénéficiaires du [RI/ERI](#). Les cinq premiers mois de 2025 ne contredisent pas la tendance.



En 2024, l'évolution du nombre de bénéficiaires d'un [RI/ERI](#) d'un Pays membre de l'Union Européenne est stable avec une moyenne de 622 bénéficiaires. Les cinq premiers mois de 2025 affichent une légère baisse de 2% sans réellement contredire la tendance à la stabilisation.

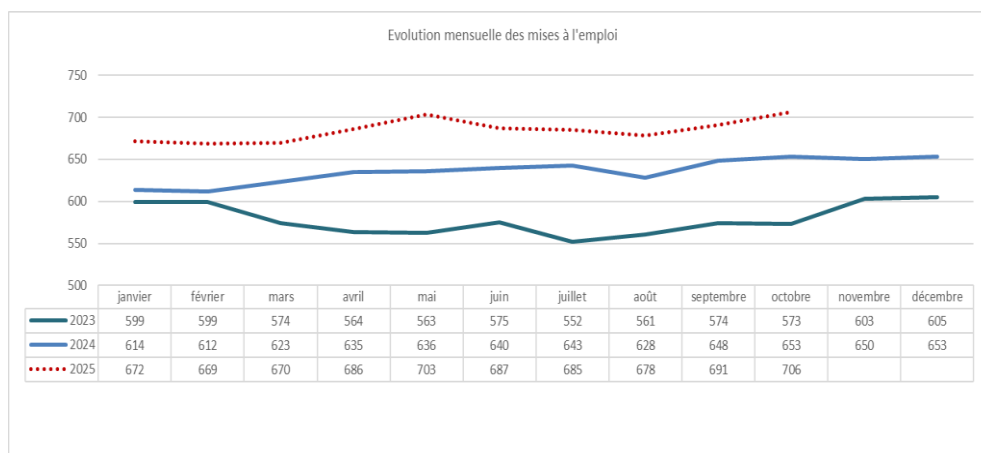
La part de bénéficiaires d'un pays membre de l'Union Européenne s'élève à 7% des bénéficiaires d'un [RI/ERI](#) en 2024, contre 6,3% en 2019.

En résumé, la population bénéficiaire d'un [RI/ERI](#) en 2024 se caractérise par :

- Une augmentation continue et soutenue du nombre de bénéficiaires du [RI/ERI](#) (7% au cours des cinq premiers mois de 2025).
- Une augmentation continue et soutenue du nombre d'étudiants parmi les bénéficiaires du [RI/ERI](#) (entre 7% et 9% au cours des cinq premiers mois de 2025).
- Une stabilisation du nombre de bénéficiaires du [RI/ERI](#) suite à une régularisation de séjour.
- Une hausse du nombre de réfugiés reconnus.
- Une baisse du nombre de bénéficiaires de la protection subsidiaire.
- Une stabilisation des ressortissants d'un pays de l'Union Européenne au cours des cinq premiers mois de 2025.

Aucun élément capturé au cours des cinq premiers mois de 2025 ne semble contredire les tendances observées entre 2023 et 2024. Rappelons que cet exercice s'inscrit quelques mois avant la mise en application de la réforme des [AC/AI](#) laquelle implique un potentiel de croissance d'environ 3.550 nouveaux bénéficiaires du [RI/ERI](#).

1.3. Les emplois d'insertion



La chute continue du nombre de bénéficiaires d'une mise à l'emploi¹ a été stoppée à partir d'août 2023. Cette chute s'est établie dans un contexte de forte croissance du nombre de bénéficiaires du [RI/ERI](#), croissance soutenue par les jeunes qui sont davantage scolarisés. Le taux de mise à l'emploi rapporté au droit à l'intégration sociale et aux aides sociales équivalentes nous permet d'apprécier plus justement ces évolutions. En décembre 2019, le taux de mise à l'emploi s'élevait à 13,23%. En mai 2023, période proche du point bas en matière de mise à l'emploi, le taux était descendu à 6,48%. En 2024, la hausse absolue se poursuit avec une moyenne de 636 personnes mises à l'emploi tandis que, toujours dans un contexte de hausse des effectifs, la part relative stagne à 6,68%.

La tendance baissière a été (en valeur absolue) neutralisée par la mise en place d'un monitoring visant le suivi attentif des orientations des bénéficiaires d'un [RI/ERI](#) vers une mise à l'emploi. Les cinq premiers mois de 2025 confirment la tendance haussière. A écart d'un an, on enregistre une croissance de 9% (5 mois 2025/ 5 mois 2024).

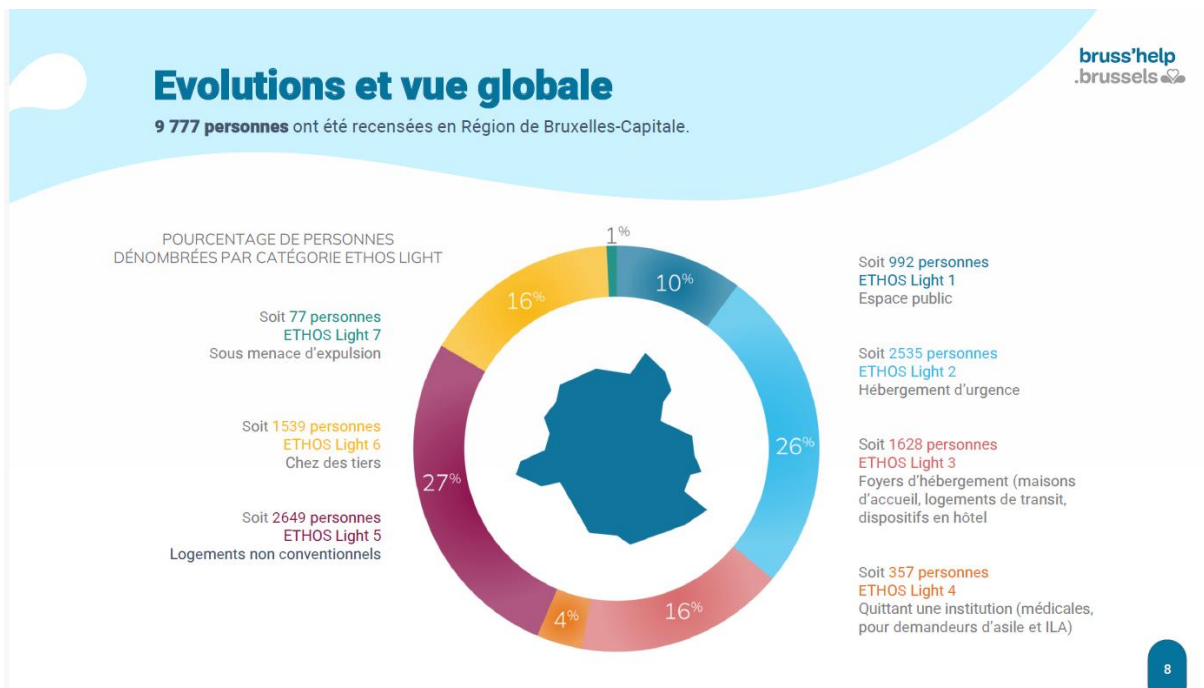
1.4. Le sans-abrisme au niveau de la Ville de Bruxelles.

Au [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles, le dénombrement du sans-abrisme était établi sur base d'un relevé de données administratives. On dénombrait tout d'abord les personnes aidées et hébergées en maison d'accueil ainsi que les personnes hébergées au sein d'un logement d'urgence au cours de l'année. On dénombrait et on compilait ensuite les personnes bénéficiant d'une adresse de référence ainsi que les personnes aidées dont la résidence est établie en rue. Les quatre listes étaient ensuite consolidées et permettaient un dernier décompte. Cela nous permettait d'identifier des tendances larges selon un dénombrement annuel (nombre de personnes ayant connu une situation de sans-abrisme au moins une fois au cours de l'année). En 2022, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a opéré une collaboration avec Bruss'help en vue d'accompagner l'enquête socio-sanitaire. En 2024, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a réitéré l'expérience en menant cette fois une véritable enquête par échantillonnage représentatif et stratifié au sein de sa propre population, ce qui a permis d'identifier pour la toute première fois le nombre exhaustif de sans-chez-soi

¹ *Bénéficiaire d'une mesure de mise à l'emploi* : sont repris sous cette dénomination les bénéficiaires d'une mesure de mise à l'emploi proposée par le CPAS et répondant à l'article 60§7 de la loi organique du 08/07/1976.

en nombre 2024. Ces chiffres sont désormais comparables avec le niveau régional mais ils ne le sont pas avec nos précédentes analyses internes en raison du changement important de méthode.

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



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

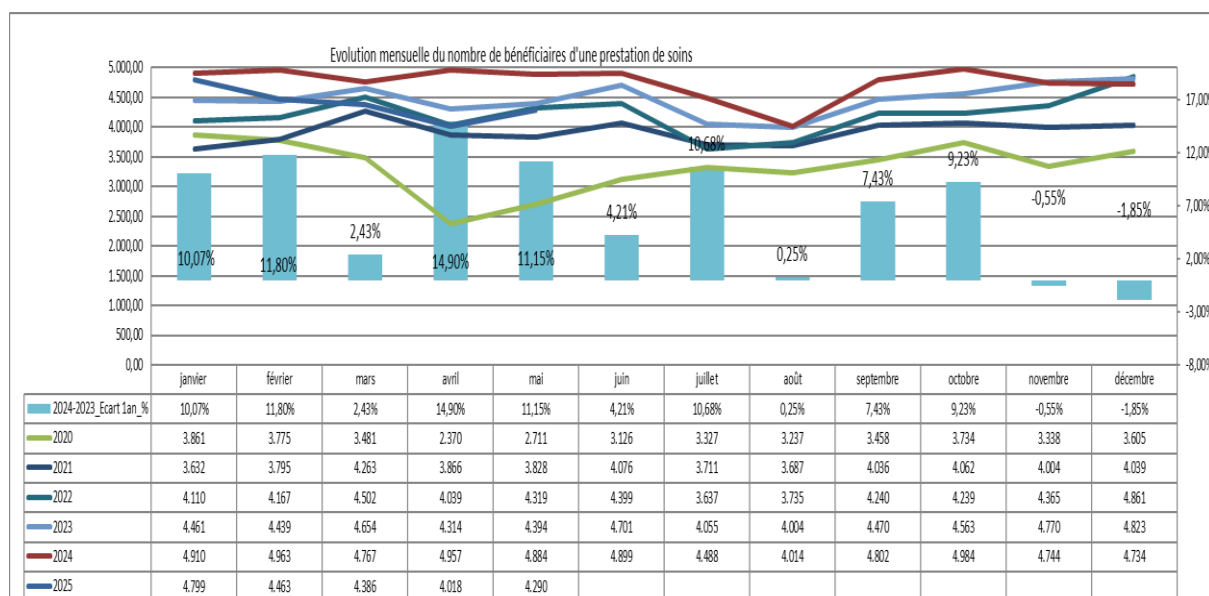
La moitié des sans-chez-soi ont dormi en rue au cours de la période du 23/10 au 06/11/2024. Un tiers des sans-chez-soi a été hébergé chez un tiers au cours de cette période. 13% des personnes ont été hébergées dans un centre d'urgence tandis que 11% ont dormi dans un centre pour sans-abri. 5% ont dormi dans un logement non conventionnel (squats, etc...) et 2% résidaient en institution. Le nombre d'enfants concernés de près ou de loin par une situation de sans-abrisme s'élèverait à 637 enfants (en plus des 1990 adultes identifiés), ce qui nous paraît surestimé. 95% des ménages sans-chez-soi concernent des isolés. 80% des sans-chez-soi sont des hommes. La catégorie des 30-39 ans représente 26% des sans-chez-soi. La catégorie des 40-49 ans passe au second rang avec 24%. La part de jeunes (16-24 ans) représente 7% de l'effectif. Les aînés représentent quant à eux près de 10% de l'effectif. 14% des femmes âgées de 60 à 69 ans ont dormi en rue au cours du dénombrement contre seulement 8,67% des hommes. Le recensement des nationalités et pays de naissance permet de mieux comprendre les trajectoires. Afrique septentrionale : 36% et 26% - Belgique : 32% et 25% - Pays membres [UE](#) : 8% et 7%. Afrique subsaharienne : 13%. Près de 50% des sans-chez-soi recensés ne disposent d'aucun titre de séjour valable. Seulement 17% des sans-chez-soi ne rencontrent aucun problème de santé : Les troubles psychique touchent 14% des

sans-chez-soi. L'existence d'un handicap physique touche 34% de l'effectif .11% des sans-chez-soi rencontrent un problème d'addiction. 37% des sans-chez-soi rencontrent un problème de santé divers. 11,45% des sans-chez-soi ont un passé institutionnel mais ce chiffre est sans doute sous-estimé. 36% des sans-chez-soi identifiés ne disposent d'aucun revenu. Le chiffre de 50% serait plus proche de la réalité. Viennent ensuite les bénéficiaires d'un [RI/ERI](#) qui constituent 31% de l'effectif. Les revenus issus de la redistribution représentent, hors [RI/ERI](#), environ 13% du public. On notera que 3% de l'effectif perçoit un revenu du travail. 45% des pertes de logement seraient liées à une trajectoire de migration, 14% des pertes de logement seraient liées à un conflit avec un proche, tandis que le conflit avec le propriétaire aurait été évoqué dans 9% des cas (conflit ou expulsion par le propriétaire sans jugement). Près de 10% des pertes de logement seraient liées à une dette (un arriéré de loyer). Les assuétudes qui concernent rappelons-le 11% de la population n'a été évoqué que dans 1,87% des cas. Il est frappant de constater que plus de la moitié des personnes recensées se trouvent en situation d'absence ou de mal logement depuis plus de 2 ans et que cela touche jusqu'à 65% des personnes sans titre de séjour valable.

S'agissant d'une enquête effectuée tous les deux ans, nous ne disposons pas de données actualisées pour les cinq premiers mois de 2025.

1.5. Les soins de santé

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



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

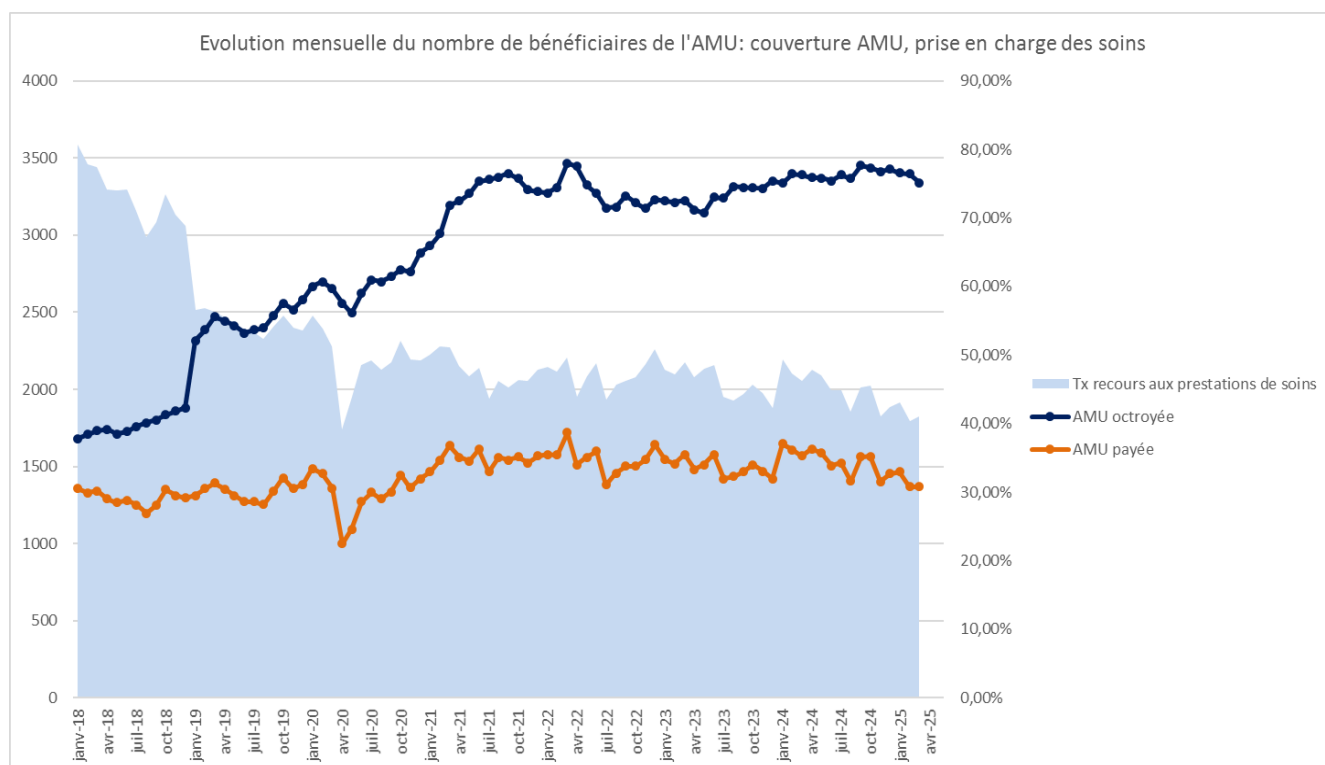
Pour rappel, la première vague de la covid-19 (avril 2020) avait entraîné un report important de soins : seulement 56% des prestations chirurgicales essentielles et 6%

de prestations non essentielles avaient été effectuées. Après la deuxième vague, un mouvement de rattrapage avait été observé. En effet, 118% des prestations essentielles et 127% des prestations non essentielles avaient été effectuées entre décembre 2020 et mars 2021².

Cela avait également été observé au niveau de la facturation des soins médicaux³ au sein du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles. A écart d'un an, le mois d'avril 2020 avait enregistré une baisse de 36% par rapport à avril 2019. Quant à 2021, l'année marquait un retour, puis un dépassement des chiffres d'avant la crise sanitaire de 2020.

En 2024, le nombre moyen de bénéficiaires d'une prestation de soins passe à 4.762, soit une croissance de 6% par rapport à 2023 et une croissance de 25% par rapport à 2019, ce qui est en ligne avec les observations faites au niveau des aides sociales financières et non financières et qui suggère qu'une variation de [RI/ERI](#) implique une variation dans la prise en charge des soins de santé située dans le même ordre de grandeur, tenant compte de l'aide médicale apportée aux membres du ménage.

Les cinq premiers mois de 2025 n'étant pas encore tous stabilisés, ils n'autorisent aucun commentaire supplémentaire.



Ce second graphique permet de visualiser l'évolution de l'aide médicale urgente sous un angle complémentaire. On y observe, comme précédemment, l'évolution du nombre de bénéficiaires d'une prestation de soins ([AMU payée](#)) avec en complément, une vue sur l'évolution du nombre de personnes couvertes par une attestation de prise en charge dans le cadre de l'aide médicale urgente. On y observe principalement une augmentation du nombre de personnes couvertes par une attestation de prise en charge ([APEC](#)) et pouvant, si nécessaire, recourir aux

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

³ On observe ici le nombre de personnes ayant bénéficié d'une prestation de soins médical ou pharmaceutique.

soins médicaux : 10% en 2020, 21% en 2021. Ensuite, un plateau se dessine. En 2024, on observe une nouvelle hausse de 4%.

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

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

Les cinq premiers mois de 2025 n'étant pas encore tous stabilisés, ils n'autorisent aucun commentaire supplémentaire.

2. Réforme des allocations de chômage

L'année 2026 sera marquée par une réforme majeure du système de protection sociale en Belgique, dont l'impact sur le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles sera significatif.

À compter du 1er janvier 2026, une partie des Bruxellois perdra le bénéfice des allocations de chômage en fonction de la durée pendant laquelle ils en auront bénéficié.

Selon les données transmises par l'[ONEM](#), près de 7.825 allocataires domiciliés sur le territoire de la Ville sortiront du régime de sécurité sociale « chômage » d'ici mi-2027, dont 80 % avant juin 2026. Ce chiffre correspond à 8,2 % des 95.711 ménages recensés à la Ville de Bruxelles.

2.1. Phasage

La réforme prévoit un phasage progressif communiqué par l'[ONEM](#) au [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles, selon la répartition suivante :

La vague 1 prévoit la fin du droit au 1er janvier 2026 pour

1. **233** demandeurs d'emploi bénéficiant d'allocations d'insertion qui ont ouvert leur droit aux allocations au plus tard le 1^{er} janvier 2025 ;
2. **696** demandeurs d'emploi se situant dans la 3^e période d'indemnisation (montant forfaitaire) et qui ont accumulé au moins 20 ans de chômage complet au cours de leur carrière.

La vague 2 prévoit la fin du droit au 1er mars 2026 pour **2.505** demandeurs d'emploi se situant dans la 3^e période d'indemnisation (allocation forfaitaire) et qui ont accumulé entre 8 et 20 ans de chômage complet au cours de leur carrière.

La vague 3 prévoit la fin du droit au 1er avril 2026 pour **2.352** demandeurs d'emploi se situant dans la 3^e période d'indemnisation (allocation forfaitaire) et qui ont accumulé moins de 8 ans de chômage complet au cours de leur carrière.

La vague 4 prévoit la fin du droit au 1er juillet 2026 pour **1.074** demandeurs d'emploi se situant dans la 2^e période d'indemnisation

La vague 5 prévoit la fin du droit entre le 1er juillet 2026 et le 1er juillet 2027 pour **777** demandeurs d'emploi se situant dans la 1^{re} période d'indemnisation avec un passé professionnel de moins de 5 ans. En fonction du passé professionnel, le droit aux allocations prend fin entre le 1^{er} juillet 2026 et le 1^{er} juillet 2027.

La vague 6 prévoit la fin du droit au 1er juillet 2027 pour **152** demandeurs d'emploi se situant dans la 1^{re} période d'indemnisation avec un passé professionnel d'au moins 5 ans.

2.2. Recours au CPAS

Les estimations établies par la Fédération bruxelloise des [CPAS](#), Vivalis et le Dulbea ([ULB](#)) ne convergeant pas, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a choisi de calibrer sa préparation sur **l'hypothèse d'une arrivée d'environ 3.550 nouveaux bénéficiaires** d'aide sociale consécutive à la perte de leurs allocations de chômage. Ce volume représente 57 % de plus que le scénario issu de l'étude d'impact commanditée par le Conseil communal de la Ville de Bruxelles le 21 février 2025.

Cette révision à la hausse repose sur deux constats principaux :

- L'assiette de population retenue par la réforme fédérale est large, incluant notamment les personnes âgées de 55 ans, sauf celles totalisant plus de 30 années de carrière professionnelle.
- Aucun mécanisme de réorientation systématique d'Actiris vers l'assurance maladie-invalidité n'a été instauré, alors que certaines estimations évaluent à 61 % la proportion de personnes au chômage depuis plus de huit ans relevant en réalité d'une incapacité de longue durée. A noter que le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a mis en place une communication ciblée visant notamment à orienter les personnes concernées vers les organismes adéquats selon leur situation (mutuelles, reconnaissance de handicap, pensions, etc...).

2.3. Projection d'arrivées au CPAS de la Ville de Bruxelles

En croisant les hypothèses d'arrivée avec le phasage légal et en considérant que la moitié des personnes concernées introduiront une demande d'aide dans le mois de la perte de leurs droits (l'autre moitié un mois plus tard), la répartition prévisionnelle des nouvelles demandes se présente comme suit :

	Hommes	Femmes	Total	CM	Cohab	Isolés	< 25 ans	25-35	35-55	>55	Qui ?
janv-26	120	94	214	137	18	58	12	35	59	108	moitié des AI + moitié des CCI > 20 ans
févr-26	120	94	214	137	18	58	12	35	59	108	moitié des AI + moitié des CCI > 20 ans
mars-26	315	270	585	363	49	174	2	19	398	168	moitié des CCI >8<20 ans
avr-26	566	585	1.151	616	91	443	14	257	688	194	moitié des CCI >8<20 ans + moitié des CCI <8 ans
mai-26	251	315	566	253	43	270	12	238	290	26	moitié des CCI <8 ans
juin-26											
juil-26	288	211	499	219	42	237	10	104	186	199	deuxième période
août-26											
sept-26											
oct-26											
nov-26											
déc-26	158	144	302	76	33	192	33	144	109	15	solde
janv-27											
févr-27											
Totaux	1.818	1.712	3.530	1.802	295	1.432	95	831	1.789	818	

Ces projections conduisent aux constats suivants :

- **Entre janvier et mars 2026**, le [CPAS](#) pourrait déjà enregistrer **plus de 1.000 nouveaux bénéficiaires**.
- Le mois **d'avril 2026** s'annonce particulièrement critique, avec **plus de 1.100 arrivées potentielles**.
- **Entre mai et juillet 2026**, le [CPAS](#) devrait encore accueillir **plus de 1.000 nouveaux bénéficiaires** supplémentaires.

2.4. Campagne d'information

La réforme des allocations de chômage a pour objectif principal de favoriser le retour à l'emploi, et non de transférer les ayants droit vers l'aide sociale.

Le dispositif d'information à destination des Bruxellois s'articule donc autour de la recherche d'emploi et des solutions d'insertion.

Le recours au [CPAS](#) constitue une solution de dernier ressort, lorsque toutes les autres pistes ont été épuisées.

Sur cette base, la communication s'organise autour de cinq axes :

- 1. Coordination avec Actiris** : le [CPAS](#), avec la Direction Formation Emploi, intervient en appui du dispositif d'information d'Actiris, qui demeure l'acteur compétent pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi. L'expérience acquise en 2025 sera mobilisée pour améliorer la coordination en 2026.
- 2. Participation à la campagne d'information communale** : le [CPAS](#) s'associe à la Ville de Bruxelles pour orienter les citoyens vers la Maison de l'Emploi et la Centrale de l'Emploi, située boulevard d'Anvers, 26. Ces orientations interviennent subsidiairement à l'orientation vers Actiris. Le [CPAS](#) renforce les équipes de la maison de l'emploi, intervient en soutien dans ce dispositif, informe et oriente.
- 3. Information du tissu associatif** : via les coordinations sociales de quartier, le [CPAS](#) informe et forme les travailleurs sociaux des associations locales afin qu'ils relaient une information correcte aux personnes concernées.
- 4. Participation aux actions d'informations locales de proximité** : en partenariat avec les Maisons de quartier et les Plans de Cohésion sociale des sociétés de logements sociaux, des séances d'information sont organisées dans les zones où les publics bruxellois les plus exposés résident.
- 5. Communication multilingue** : une communication ciblée, par la diffusion d'affiches et de flyers ainsi qu'un site internet spécifique du [CPAS⁴](#) de la Ville de Bruxelles, diffuse les informations nécessaires en huit langues (FR / NL / EN / ESP / UA / RU / AR / PO).

2.5. Accueil social de première ligne

Les personnes exclues du chômage et ne pouvant bénéficier d'aucune autre allocation de remplacement peuvent solliciter, à partir du 01.01.2026, une aide auprès du [CPAS](#).

Le modèle d'antenne sociale de quartier est maintenu afin d'assurer un accueil de proximité.

⁴ <https://cpasbxl.brussels/allocationdechomage/>

Aucun guichet spécifique ne sera instauré ; les demandes seront traitées dans les antennes sociales, selon le principe d'égalité d'accès.

Les antennes ont été conçues initialement - il y a 20 ans - pour accueillir 600 à 700 bénéficiaires. Elles accueillent aujourd'hui déjà plus de 1.000 ménages. Leur rôle central en matière d'engagement des décisions d'aides implique également d'y assurer l'essentiel du contrôle de gestion. Augmenter leur taille n'est pas envisageable, sauf à prendre un risque important en termes de qualité du contrôle interne et d'organisation des équipes. Par ailleurs, leur élargissement pourrait également conduire à une augmentation des phénomènes d'attente, d'énervement, et parfois d'agressivité du public.

Pour répondre à l'accroissement attendu de la demande, **trois nouvelles antennes sociales seront ouvertes**, en mobilisant le patrimoine disponible :

- Deux nouvelles antennes seront installées dans les locaux situés boulevard Émile Bockstael, 120.
- Une antenne sera partagée avec la Maison de quartier Bruyn.
- Durant les travaux de l'antenne Bollen, le pavillon du Grand Hospice, initialement destiné au projet Delta, sera temporairement occupé par une antenne sociale jusqu'en septembre 2026.

Ces trois antennes seront chacune composées de :

- 12 assistants sociaux
- Un chef d'antenne et un chef adjoint
- Deux agents d'insertion socioprofessionnelle
- Deux accueillants
- Deux référents jeunesse et soutien scolaire
- Deux agents en emploi d'insertion.

2.6. Gestion de la sécurité de tous

Face au risque accru de tensions liées à l'augmentation du public accueilli, deux mesures sont prévues pour garantir la sécurité et la qualité de l'accueil.

2.6.1. Un éducateur spécialisé dans chaque antenne

Le dispositif actuel d'accompagnement des personnes présentant des difficultés relationnelles ou des comportements agressifs sera renforcé.

Actuellement, cinq éducateurs spécialisés interviennent pour l'ensemble des services du Département.

À partir de 2026, chaque antenne sociale disposera de son propre éducateur spécialisé, afin d'assurer une présence préventive, un accompagnement de proximité et la sécurité des travailleurs.

Cette évolution vise à prévenir les situations critiques, à garantir la sécurité de tous et à maintenir un accueil de qualité pour les ayants droit.

2.6.2. Un.e assistant.e social.e disponible pour remplacer les absents

Pour réduire les tensions liées à l'absence d'un assistant social (maladie, retard, surcharge), **un poste d'assistant social additionnel sera créé par antenne**. Ce dispositif permettra d'assurer la continuité du service sans multiplier les contrats de remplacement et contribuera à réduire les tensions dans les salles d'attente.

2.7. Soutien administratif

L'augmentation du nombre de bénéficiaires implique un **renforcement du soutien administratif** dans les secteurs suivants :

- création et gestion des nouveaux dossiers,
- traitement des décisions d'octroi,
- gestion de la facturation,
- et récupération des subsides.

Les outils informatiques seront adaptés tant que faire se peut aux nouveaux publics et aux futures modalités de financement des [CPAS](#), dès que celles-ci seront connues.

Un mécanisme de monitoring et d'évaluation sera également mis en place avec une instance de pilotage spécifique.

2.8. Les aides complémentaires

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles continuera à octroyer certaines aides complémentaires strictement ciblées sur les besoins essentiels. Ces aides seront désormais mieux encadrées et réorientées vers les situations où elles favorisent réellement l'autonomie.

Le montant global consacré à ces aides sera maintenu, malgré l'augmentation attendue du nombre de bénéficiaires liée à la réforme des allocations de chômage. Cela signifie que les montants individuels seront revus à la baisse, afin de concentrer les moyens publics sur les dispositifs qui favorisent réellement la sortie de la dépendance et l'émancipation sociale.

2.9. La prévention de l'endettement

La limitation dans le temps des allocations de chômage aura pour conséquence une augmentation prévisible du nombre de ménages confrontés à une diminution de revenus, qu'elle soit temporaire ou structurelle. Mentionnons ici la situation particulière des femmes sans emploi vivant en couple avec un partenaire disposant de revenus professionnels : auparavant bénéficiaires d'une allocation de chômage, elles perdront leurs ressources personnelles sans pouvoir prétendre à un revenu d'intégration. Cette perte de revenus s'accompagnera également d'une dépendance financière vis-à-vis de leur partenaire. Ces situations sociales font l'objet d'un travail de réflexion entre la Ville et le CPAS et seront prioritaires dans nos actions.

Cette perte de ressources fragilisera l'équilibre financier de nombreux ménages :

- certaines personnes, reprenant un emploi, connaîtront une période de déséquilibre budgétaire transitoire ;
- d'autres, aidées par le [CPAS](#), verront leurs revenus diminuer de manière durable ;
- enfin, celles qui ne seront pas éligibles au revenu d'intégration ou à l'aide équivalente au revenu d'intégration subiront également une réduction significative de leur pouvoir d'achat. Ce sera notamment le cas des femmes vivant en couple avec un partenaire disposant de revenus professionnels (voir supra)

Ces situations peuvent conduire à des arbitrages difficiles entre les dépenses essentielles et les obligations financières, voire à des choix contraints susceptibles d'aggraver leur endettement.

Pour éviter cet engrenage, il est indispensable que les personnes concernées disposent des informations et des outils nécessaires pour gérer au mieux leur budget.

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles **renforcera dès lors ses actions de prévention et de sensibilisation à la gestion budgétaire**, en mobilisant l'expertise de son Service de Médiation de Dettes.

L'objectif est de **permettre aux ménages bruxellois fragilisés d'anticiper les conséquences de la réforme**, de structurer leurs dépenses en fonction de leurs priorités et de préserver, autant que possible, leur stabilité financière et sociale.

3. L'insertion socioprofessionnelle

La mission première du [CPAS](#) est de garantir à chaque Bruxellois la possibilité de vivre dignement.

Au fil du temps, cette mission s'est élargie, conduisant l'institution à jouer un rôle d'acteur de l'insertion socioprofessionnelle.

Partant du contrôle de la disposition à l'emploi, condition d'accès au revenu d'intégration, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a progressivement développé un ensemble de services favorisant le retour à l'emploi : accompagnement vers la formation, guidance, recherche active d'emploi et mise à l'emploi, que ce soit au sein même du [CPAS](#) ou via des partenaires.

En 2025, environ 4.000 personnes étaient accompagnées par les services d'insertion socioprofessionnelle.

Avec la réforme du chômage, **ce nombre pourrait atteindre environ 6.000 bénéficiaires.**

L'enjeu pour 2026 sera donc **d'adapter les dispositifs existants** afin de proposer à chacun un parcours d'insertion cohérent, tenant compte de ses capacités, de sa situation personnelle et de son degré d'éloignement du marché du travail.

Cette évolution représente un défi considérable pour une institution dont le financement essentiel ne vise pas l'insertion professionnelle.

3.1. Une orientation adaptée

L'objectif pour l'année 2026 est de créer un cadre organisationnel permettant progressivement au [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles de garantir à chaque ayant droit un soutien dans l'une des 7 branches suivantes :

- 1. Modules collectifs de recherche active d'emploi** via un partenaire externe du [CPAS](#).
- 2. Modules collectifs de remobilisation personnelle** visant à aider les bénéficiaires à comprendre le fonctionnement du marché du travail, les attentes du [CPAS](#) et les perspectives d'insertion. Ces modules incluent notamment l'alphabétisation, assurée par des partenaires spécialisés.
- 3. Modules collectifs d'orientation professionnelle et de détermination d'un projet d'insertion professionnelle** permettant de découvrir différents secteurs et métiers, notamment via la Cité des Métiers, les Pôles formation-emploi de la Région ou du zoning de Brussels Airport.
- 4. Modules individuels d'orientation professionnelle et de reconnaissance des compétences existantes** fondés sur la réalisation d'un bilan socioprofessionnel, l'identification des freins à l'emploi et la définition d'un trajet personnalisé. Ces modules peuvent conduire à une validation de compétences, à une reconnaissance de diplôme étranger ou à une formation qualifiante.
- 5. Modules collectifs de développement des compétences transversales** notamment linguistiques (visant la certification A1, A2, B1) et comportementales (communication, respect des horaires, codes professionnels).
- 6. Modules collectifs de développement de compétences techniques**, incluant les formations qualifiantes, les formations développées par les fonds sectoriels débouchant sur un recrutement ou l'acquisition de brevets professionnels, ainsi que les formations linguistiques orientées métiers.
- 7. Placement en emploi d'insertion** (article 60§7) : outre la mise à l'emploi interne au CPAS ou auprès d'un partenaire public, le CPAS de la Ville de Bruxelles développe de nouveaux partenariats avec des partenaires privés. Cette approche nouvelle permet de multiplier les possibilités d'orientation et d'augmenter les chances d'embauche en emploi d'insertion.

3.2. Les jeunes 18-25

Le **même dispositif** que celui exposé au point ci-dessus sera mis en place **pour le public spécifique des jeunes 18-25**. Ceux-ci seront donc encadrés de façon distincte du public général afin d'accélérer et de personnaliser les accompagnements.

Les partenaires définis par Actiris (Capital, JobRoad, Team for a job, [PLS](#)...) dans la remobilisation et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes seront fortement mobilisés par le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles.

3.3. Les emplois d'insertion

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a franchi en 2025 le cap de 700 emplois d'insertion, contre 550 en 2023.

Chaque année, plus de 1.000 personnes bénéficient d'une mise à l'emploi, soit au sein du [CPAS](#) et de la Ville, soit auprès des 99 partenaires du programme.

L'objectif demeure **d'atteindre 1.500 postes d'ici 2027**, en renforçant la qualité de l'accompagnement et les perspectives de sortie vers l'emploi durable.

La réalisation de cet objectif mobilise pleinement les équipes de prospecteurs, chargées d'identifier de nouvelles opportunités de partenariat et de mise à disposition.

Les secteurs prioritaires identifiés sont :

- la construction ;
- les activités portuaires et aéroportuaires ;
- la santé ;
- la voirie et les espaces verts ;
- l'économie sociale, notamment à travers des dispositifs d'insertion destinés aux personnes très éloignées de l'emploi (par exemple les mamans MIRIAM).

La contribution financière demandée aux partenaires sera revue. Ainsi, la mise à disposition de personnel en emploi d'insertion à titre gratuit disparaîtra totalement et le montant de la contribution mensuelle à charge du partenaire sera de minimum 300€ à maximum 1.300€.

3.4. L'auto-crédation d'activités

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a développé une cellule d'accompagnement des indépendants en difficultés, localisée au sein du Service de Médiation de dettes. Cette compétence nouvelle pour le [CPAS](#) requiert des expertises techniques spécifiques. Environ 200 personnes font appel à ce service chaque année.

Fort de cette expérience, le [CPAS](#) envisage **en 2026 le déploiement d'un dispositif d'accompagnement à l'auto-crédation d'emploi pour les bénéficiaires du [CPAS](#).**

Un partenariat sera établi avec JobYourself et d'autres acteurs spécialisés, avant un élargissement progressif à hub.brussels, aux guichets d'économie locale, aux centres et incubateurs pour entreprises, l'Atelier des Tanneurs, Be-Here et aux organismes de micro-crédit.

L'objectif est d'orienter les bénéficiaires vers le dispositif le mieux adapté à leur profil et à leur projet, tout en développant la maîtrise de l'écosystème bruxellois de l'entrepreneuriat social.

3.5. Le partenariat avec Bruxelles-Formation et le [VDAB](#)

Des négociations avec ces deux institutions seront menées afin de les mobiliser comme **ensemblers de la formation professionnelle**. L'ensemble du processus d'orientation décrit ci-dessus sera revu conjointement afin de **mieux intégrer les besoins spécifiques** des demandeurs d'emploi accompagnés par le [CPAS](#).

3.6. Le partenariat avec Actiris

La reconfiguration du système de protection des demandeurs d'emploi justifierait la mise en place d'un **nouveau partenariat avec Actiris**.

Le CPAS de la Ville de Bruxelles souhaite initier un tel partenariat, qui viserait à mobiliser les ressources et les dispositifs d'Actiris au bénéfice du public qu'il accompagne.

4. L'accompagnement social de 1^{ère} ligne

Quelle que soit l'actualité ou les réformes en cours, la mission fondamentale du [CPAS](#) demeure d'aider les personnes et familles confrontées à des difficultés que les mécanismes universels de sécurité sociale ou de redistribution ne permettent pas de résoudre.

Afin de garantir une proximité effective avec les Bruxellois, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles maintient son dispositif d'antennes sociales de quartier, implanté sur l'ensemble du territoire communal.

Le réseau se compose actuellement de cinq antennes dans le Pentagone, d'une antenne dans le quartier européen, d'une antenne dans le quartier Nord, de quatre antennes à Laeken et d'une antenne à Neder-Over-Heembeek.

En complément, trois services spécifiques assurent la prise en charge de publics pour lesquels la proximité géographique n'est pas déterminante :

- les personnes âgées résidant en institution,
- les étudiants pour lesquels le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles est compétent mais qui n'habitent pas le territoire communal,
- les personnes sans titre de séjour dépourvues de logement.

La première ligne se compose ainsi de quinze services, dont douze de proximité et trois à vocation spécifique.

L'ouverture des trois nouvelles antennes sociales prévue pour 2026 dans le contexte de la réforme du chômage – deux à Laeken et une à Neder-Over-Heembeek – portera ce nombre à **dix-huit équipes de première ligne**.

Ces équipes auront à relever plusieurs défis.

4.1. Accueillir toutes les nouvelles demandes

L'augmentation du public aidé, estimée à 3.550 personnes dans le cadre de la réforme du chômage, fera passer le nombre de bénéficiaires de 9.000 à 12.550. Elle s'accompagne d'un autre défi lié à une **hausse plus marquée encore du nombre de nouvelles demandes d'aide**.

Le volume mensuel pourrait passer de 350–400 demandes à près de 1.100 en un seul mois.

Conformément à la législation, le [CPAS](#) est tenu de prendre une décision d'aide dans un délai maximum de 30 jours à compter de l'introduction de la demande.

Cette période doit permettre l'accueil, l'analyse de la situation, la vérification de la résidence effective (incluant la visite à domicile) et de la compétence territoriale, et la présentation de la proposition au Conseil de l'Action sociale. Le [DAS](#) mettra tout en œuvre pour respecter ce délai tant légal qu'essentiel à la dignité humaine.

4.2. Accompagner chaque membre de l'équipe

Le travail de première ligne au sein du [CPAS](#) est particulièrement exigeant : il requiert une expertise large, une polyvalence élevée et une grande capacité d'adaptation face à la diversité des situations rencontrées.

Les agents qui exercent cette mission y attachent une forte valeur professionnelle et un sens aigu du service au public.

Pour maintenir ce haut niveau de compétence, les équipes bénéficieront d'un encadrement renforcé.

La direction des services sociaux généraux s'appuiera désormais sur deux responsables au lieu d'un seul, compte tenu du nombre croissant de services à superviser.

L'accompagnement des nouveaux collaborateurs, dont le nombre sera particulièrement important en 2026, fera également l'objet d'une attention particulière, afin de faciliter leur intégration, la maîtrise des outils et procédures, ainsi que la compréhension du sens que le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles donne à l'action sociale.

Le [DAS](#) veillera également à offrir un soutien adapté aux agents confrontés à des difficultés personnelles ou à la recherche d'un nouveau souffle professionnel.

Le rôle des chefs d'antenne et de leurs adjoints sera central pour instaurer un climat de sécurité et de confiance au sein des équipes, notamment par la remontée de feedbacks vers la direction et le Conseil, à partir du vécu des ayants droit et des travailleurs.

4.3. Repenser le sens et le fonctionnement du Projet individualisé d'intégration sociale (PIIS)

Les nouvelles directives fédérales prévoient un **mécanisme de majoration de subside proportionnel au nombre de contrats [PIIS](#) conclus** entre le [CPAS](#) et les ayants droit.

Cet instrument, essentiel à un accompagnement social de qualité, représente toutefois une contrainte administrative importante, en raison des exigences formelles liées à la signature du contrat, à l'analyse de la situation, à la définition d'objectifs et à la planification d'actions.

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles vise un **taux de contractualisation de 60 % de ses ayants droit, et jusqu'à 80 % pour les personnes exclues du chômage**.

Cette ambition s'accompagnera d'une réflexion sur la simplification et la pertinence de l'outil.

Dans ce cadre, un échange d'expériences entre grands [CPAS](#) sera initié en 2026 avec l'ambition de faciliter l'utilisation du [PIIS](#) et d'en améliorer l'utilité sociale.

4.4. Poursuivre le projet MIRIAM

Malgré l'arrêt du financement fédéral des projets MIRIAM, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles poursuivra l'accompagnement des mamans solos particulièrement vulnérables. La priorité de l'accompagnement sera toutefois réorientée vers l'insertion socioprofessionnelle (emploi, formation, études) et s'accompagnera d'un monitoring d'impact spécifique. En outre, une réflexion sera menée quant à l'élargissement du public à tous les parents solos, ce qui impliquera également une nouvelle dénomination du projet.

Dans chaque antenne sociale, une ancienne participante au programme sera engagée en emploi d'insertion comme pair-aidante.

Encadrées par des assistantes sociales expérimentées, ces pair-aidantes accompagneront chacune une quinzaine de mamans, de manière rapprochée et personnalisée.

Ce dispositif vise à restaurer la confiance et la capacité d'action des bénéficiaires, à renforcer leur autonomie et, à terme, à leur offrir des perspectives d'insertion socioprofessionnelle.

Le processus MIRIAM constitue également un levier essentiel pour garantir la dignité personnelle et familiale de ce public.

4.5. Poursuivre le projet FTM

Sur le territoire de la Ville de Bruxelles, environ 4.500 personnes en séjour irrégulier ou illégal bénéficient chaque année d'une aide médicale urgente ([AMU](#)).

Dans ce contexte, le programme Finalisation du Trajet Migratoire ([FTM](#)), initié en 2024, s'inscrit dans la politique fédérale dite « Accueil et orientation », qui vise à proposer une approche humaine et orientée vers un avenir durable, en Belgique ou à l'étranger.

En 2023, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a conclu avec le Gouvernement fédéral un accord de coopération pour la mise en œuvre du projet [FTM](#), financé intégralement par le niveau fédéral.

Le dispositif vise à accompagner les personnes sans titre de séjour vers une solution légale durable, qu'il s'agisse d'une régularisation de leur séjour en Belgique, d'une migration vers un autre pays ou d'un retour volontaire vers le pays d'origine.

Il s'inscrit dans la philosophie générale du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles qui veille à accompagner les ayants droit dans un esprit d'émancipation de l'aide accordée, l'[AMU](#). Le dispositif [FTM](#) s'inscrit également dans la mesure 18 du Masterplan de sortie du sans-chez-soirisme⁵.

L'action du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles s'articule avec celles de l'Office des Étrangers (service [ICAM](#)), de FEDASIL et, à terme, de la future Direction Migration du Service public régional bruxellois

⁵ Le Masterplan régional de sortie du sans-chez-soirisme, porté par Bruss'Help, a pour objectif de mettre en œuvre, à travers l'élaboration d'actions concrètes, une stratégie globale de lutte contre l'absence de chez soi en collaboration avec tous les acteurs directement ou indirectement concernés par l'absence de chez soi en Région de Bruxelles-Capitale. L'objectif est de tendre vers une Région sans privation de chez-soi d'ici 2029.

Lors de la réunion du 30 septembre 2025 entre la Ville de Bruxelles, la Région et la Ministre de l'Asile et de la Migration, les parties ont confirmé leur volonté commune de **poursuivre la mise en œuvre de l'accord de coopération en priorisant l'objectif de retour volontaire parmi les solutions étudiées avec les personnes sans titre de séjour.**

Une visite d'étude à Anvers sera organisée afin d'analyser les bonnes pratiques en la matière.

Les échanges avec FEDASIL, notamment dans le cadre du programme Reach Out, ainsi que la participation aux réseaux d'échange internationaux, permettront d'améliorer les résultats du projet, en particulier en matière de retours volontaires.

4.6. Poursuivre l'accompagnement des travailleurs.euses du sexe

la Cellule [TDS](#) assure un accompagnement social spécialisé et accessible des travailleurs.euses du sexe, pour ouvrir et maintenir les droits (revenus, santé/[AMU](#), séjour, aide alimentaire, etc.), et réduire le non-recours, en étroite collaboration avec des partenaires spécialisés (Alias, Espace P, Transit, etc...).

En 2026, la Cellule composée de 2 assistant.e sociaux.ales poursuivra ses missions.

4.7. Basculer vers un nouvel environnement informatique

Le Département de l'Action sociale **poursuit la modernisation de ses outils informatiques**, avec le soutien du Service Informatique.

L'objectif est de simplifier les opérations administratives liées à l'ouverture et à la gestion des droits, de renforcer l'interopérabilité des applications au sein du logiciel social et de permettre un accès direct aux travailleurs sociaux aux données authentiques (Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, Registre national).

La dématérialisation des dossiers sociaux facilitera la collaboration entre les intervenants (assistants sociaux, lignes hiérarchiques, services administratifs, service juridique) et réduira les doubles encodages.

En 2026, le déploiement de la version web du logiciel social offrira de nouvelles fonctionnalités, notamment un appui à la rédaction des rapports sociaux, à la motivation des propositions d'aide et à l'encodage des données financières.

Ces développements contribueront à fluidifier l'accueil et le traitement des demandes tout en renforçant l'efficacité du travail social.

4.8. Transférer l'encodage des aides vers les services administratifs

La simplification administrative engagée a mis en évidence la charge que représente, pour les assistants sociaux, l'encodage des propositions d'aide.

Cette opération, techniquement complexe et aux implications financières importantes, sera progressivement **transférée à des équipes administratives spécialisées.**

Cette évolution poursuit deux objectifs :

- **libérer du temps pour le travail social**, en permettant aux assistants sociaux de se recentrer sur l'accompagnement des bénéficiaires ;
- **renforcer le contrôle interne**, en homogénéisant les pratiques d'encodage et en améliorant la cohérence entre les décisions, leur exécution et leur suivi financier.

Cette réorganisation permettra également de **simplifier les procédures** de mise en paiement, de ratification et de récupération des aides, tout en réduisant le nombre de révisions techniques.

5. L'accompagnement social spécifique

Le Département de l'Action sociale développe plusieurs dispositifs d'accompagnement spécialisés répondant à des besoins spécifiques : logement, guidance budgétaire, soutien aux jeunes, santé, ou encore accueil de publics en grande précarité.

Ces services s'articulent avec les dispositifs de première ligne et contribuent à une approche globale de l'aide sociale.

5.1. La guidance logement

Le marché locatif privé conforme aux normes d'urbanisme est devenu largement inaccessible pour les bénéficiaires du revenu d'intégration.

Le [CPAS](#) n'est plus en mesure de capter un volume suffisant de logements décents et abordables pour les personnes sans logement ou mal logées.

En conséquence, le Service de Guidance Logement **recentre ses missions sur la préservation du logement existant et le relogement dans les situations critiques, l'activité de captation sur le marché privé sera abandonnée en 2026.**

Les missions du Service s'articuleront désormais autour de cinq axes principaux :

1. Assurer une guidance en logement :

Le Service accompagne les personnes ou ménages à risque de perte de logement, de retour à la rue ou d'entrée en institution, ainsi que celles confrontées à des difficultés de maintien dans leur logement.

La guidance, pouvant être intensive ou de longue durée, fait l'objet d'une convention précisant les objectifs, la nature de l'accompagnement et les modalités d'évaluation.

Elle comprend :

- **un accompagnement psychosocial** dans le logement (conditions de vie, salubrité, respect du bien loué) ;
- **un accompagnement budgétaire** favorisant le recours aux droits (allocations loyer ou relogement, tarifs sociaux énergie et eau, inscription sur les listes des [SISP](#), régies foncières, [AIS](#), Brudomo, etc.) ;
- **un accompagnement administratif** en matière de droit du bail, de prévention des expulsions et de maintien des droits sociaux ;

- **une aide à l'installation ou au déménagement** ;
- **la mobilisation des services internes et externes** pertinents (Médiation de Dettes, Jeunesse, [DIRL](#), associations partenaires, médiation avec les propriétaires) ;
- **la mobilisation des aides financières** existantes (allocation de relogement, garantie locative, assurance incendie) ;
- et le **signalement des discriminations** dans l'accès au logement.

2. Orienter vers les services d'aide à la recherche de logement :

Le Service de Guidance Logement **n'assure plus directement la recherche de logement mais oriente les bénéficiaires** vers les Associations d'Insertion par le Logement ([AIPL](#)).

Des **permanences décentralisées** sont organisées deux fois par mois dans les antennes sociales et quotidiennement au sein du Service, afin d'assurer un accès fluide à l'information et aux dispositifs spécialisés.

3. Reloger les Bruxellois en besoin impérieux :

Le Service assure le relogement d'urgence dans les situations critiques :

- **victimes de catastrophes** (explosion, incendie, etc.), dans le cadre des plans [PUIC](#) et [PIPS](#) de la Ville de Bruxelles ;
- personnes **sans abri ou expulsées**, via :
 - l'octroi temporaire d'un logement d'urgence,
 - la mise en place d'une convention d'insertion par le logement,
 - la mobilisation des conventions avec les [SISP](#), régies foncières et [AIS](#),
 - l'introduction de demandes pour des personnes à besoins spécifiques auprès d'opérateurs agréés (Housing First, habitations protégées, appartements supervisés, etc.),
 - et la participation aux dispositifs régionaux coordonnés par Bruss'Help et Bruxelles.Logement.

4. Aller vers les publics Roms ou en errance :

Le Service **poursuivra le travail de terrain** en partenariat avec les acteurs associatifs et institutionnels auprès des publics en situation de vulnérabilité, indépendamment de leurs origines.

L'objectif est de favoriser l'accès aux droits sociaux, la stabilisation administrative et l'inclusion dans les dispositifs d'aide et de logement existants.

Un plan d'action sera élaboré visant l'émancipation sociale de ces publics.

5. Octroyer des garanties locatives et proposer une assurance incendie à tarif préférentiel :

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles maintiendra les aides financières facilitant l'accès et le maintien dans le logement, notamment les garanties locatives et l'assurance incendie à tarif réduit.

Ces dispositifs constituent un levier essentiel de prévention de la précarisation résidentielle et de sécurisation des parcours de logement.

5.2. Demande d'agrément du Projet HIT 18-25 comme Maison d'Accueil

Depuis 2022, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles propose un hébergement bas-seuil destiné aux jeunes de 18 à 25 ans en rupture de lien social ou en errance. Ce dispositif offre un logement collectif sécurisé et un accompagnement psychosocial individualisé, respectueux de la vie privée et de l'autonomie des jeunes.

En 2026, **le projet HIT 18-25 sera relocalisé** dans un immeuble du boulevard d'Anvers 12.

Des travaux de rénovation sont en cours afin d'y accueillir les jeunes dans le respect des normes définies par Vivalis.

Le [CPAS](#) sollicitera **la reconnaissance et le financement du projet en tant que maison d'accueil bas-seuil spécialisée pour les jeunes 18–25 ans**, pouvant accueillir 15 jeunes simultanément, soit une trentaine par an.

5.3. Développement du housing first

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles s'investit de longue date dans le Housing First, notamment via son partenariat avec le New Samusocial et plus spécifiquement, le projet Step Forward.

Depuis trois ans, son engagement s'est renforcé, avec la mise à disposition de l'immeuble de rapport situé rue Haute, dont la rénovation a été soutenue par la Région, destiné à accueillir des projets Housing First.

En 2026, le [CPAS](#) poursuivra cette dynamique avec **l'ouverture d'une nouvelle maison située rue des Commerçants, dédiée à un Housing First pour jeunes** (capacité de 4 logements).

L'accompagnement sera assuré par l'équipe du projet HIT 18-25.

Cette expérience pilote, gérée en interne, permettra d'affiner la méthodologie et d'évaluer la possibilité d'étendre le dispositif à d'autres logements appartenant au [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles.

5.4. L'action jeunesse

En 2026, le CPAS poursuivra ses actions à destination des plus jeunes :

- L'aide scolaire dans les antennes : pour rappel, chaque antenne sociale dispose d'une Ecole de Devoirs qui accueille les enfants de l'enseignement primaire et/ou secondaire. **Une Ecole de Devoir sera par ailleurs prévue courant 2026 dans les nouvelles antennes sociales** créées dans le cadre de l'augmentation des bénéficiaires sur fond de réforme des allocations de chômage ;
- Organisation d'activités extra-scolaires par les antennes sociales ;
- Organisation d'activités ludiques et éducatives durant les périodes de congés scolaire ;
- Activités collectives sportives et culturelles. Soulignons que, **malgré la suppression, au 01.01.2026, du subside « Promotion de la Participation et de l'Activation Sociale » qui les finançait jusqu'en 2025, le CPAS de la**

Ville de Bruxelles a décidé de maintenir ces activités ;Collaboration avec les service de l'aide à la jeunesse ([SAJ](#), [SPJ](#)) en tant qu'acteur de 1^{ère} ligne.

5.5. La guidance durant les études

Depuis deux ans, les étudiants bénéficient d'un accompagnement spécifique au sein de la Maison Hanséatique, située quai au Bois de Construction, dans le quartier Sainte-Catherine.

L'Antenne 18-25 y soutient près de 3.000 jeunes inscrits dans l'enseignement secondaire ou supérieur.

Ses missions seront poursuivies et consistent à :

- assurer une **guidance sociale** et un accompagnement individualisé ;
- **orienter vers les études et professions** correspondant au profil de chacun ;
- offrir un **soutien scolaire** via des cours particuliers ;
- octroyer des **aides sur mesure** adaptées aux besoins individuels ;
- accompagner la **recherche de jobs étudiants**, qui devient obligatoire lorsqu'elle ne compromet pas la réussite ;
- mettre à disposition **quatre salles d'étude** durant les périodes de blocus ;
- et permettre, pour certains jeunes, un **blocus résidentiel** lorsque leur environnement de vie ne favorise pas la réussite académique.

Ce dispositif vise à renforcer l'égalité des chances et la réussite scolaire, tout en préparant la transition vers l'insertion professionnelle.

5.6. La médiation de dettes, la guidance énergétique et budgétaire

Le Service de Médiation de Dettes accompagne les ménages en situation d'endettement ou de surendettement, en vue d'éviter leur marginalisation et de restaurer leur équilibre financier et social.

Il intervient notamment dans les situations liées à des loyers impayés, des dettes d'énergie et d'eau, des crédits échus, des dettes diverses, etc... En outre, le service accompagne des indépendants en difficulté.

Le CPAS de la Ville de Bruxelles a noué un partenariat avec la Fondation Pulse et son programme Revival. En 2026, ce partenariat visera un accompagnement spécifique et gratuit des indépendants en faillite et/ou en situation précaire.

L'action du service s'inscrit dans une approche graduée, combinant prévention, accompagnement et solutions structurelles.

Axe temporel	Objectif principal	Actions mises en œuvre
Urgence (Court Terme)	Stabiliser les situations de crise et prévenir leur aggravation	Interventions immédiates, notamment pour les problèmes énergétiques
Moyen Terme	Rétablir un équilibre budgétaire durable	Suivi personnalisé en collaboration active avec les bénéficiaires
Long Terme	Permettre la sortie de la spirale du (sur)endettement	Mise en œuvre de solutions structurelles adaptées

En 2026, le service poursuivra les actions menées autour des 7 piliers liés à notre spécificité :

Axe de Travail	Objectif Principal et Description
1. Médiation de Dettes Extra-judiciaire (Amiable)	Le service propose un accompagnement budgétaire et social pour les ménages surendettés, en privilégiant la recherche d'accords amiables avec les créanciers. Cette médiation vise à préserver la dignité des personnes tout en évitant les procédures judiciaires, souvent coûteuses et lourdes de conséquences sociales.
2. Gestion Budgétaire	Ce volet vise à promouvoir l'autonomie financière des bénéficiaires. Il s'agit d'une guidance sociale non financière consistant à aider les personnes à organiser leurs revenus et dépenses, notamment via un compte cogéré. Elle s'adresse principalement à des personnes disposant de revenus propres (hors aide financière du CPAS), et permet de retrouver une stabilité budgétaire progressive. Pour les bénéficiaires du CPAS de la Ville de Bruxelles, cette guidance est intégrée à l'aide octroyée.
3. Médiation de Dettes Judiciaire (Règlement Collectif de Dettes - RCD)	Lorsque la situation financière est trop dégradée, le service accompagne les bénéficiaires dans l'introduction d'une procédure judiciaire de règlement collectif de dettes conformément à la loi du 5 juillet 1998. Dans ce cadre, Le CPAS peut être désigné par le juge du travail pour assurer la gestion de ces dossiers. Cette implication renforce son expertise dans le suivi social, juridique et administratif de situations complexes. Le service agit soit en amont (phase amiable), soit en aval (phase judiciaire), selon le mandat confié.
4. La guidance énergétique et la lutte contre la précarité hydrique	Le service intervient auprès des ménages confrontés à des impayés d'énergie, d'eau ou de charges, identifiés notamment via les listes nominatives transmises par les fournisseurs. Les assistants sociaux accompagnent les bénéficiaires pour : <ul style="list-style-type: none"> - régulariser les dettes existantes, - bénéficier du tarif social ou du statut de client protégé, - mettre en œuvre des mesures d'économie d'énergie (achat d'appareils économes, entretien des installations), - et sensibiliser à une consommation responsable.

	<p>Le CPAS de la Ville de Bruxelles tend vers une approche intégrée des aides financières liées à l'énergie et à l'eau, combinant intervention sociale et prévention de l'endettement futur.</p>
<p>5. Le traitement de la problématique de la dette locative</p>	<p>Les dettes locatives représentent un enjeu majeur, compte tenu du niveau élevé des loyers privés sur le marché bruxellois.</p> <p>Les montants d'endettement sont souvent trop importants pour permettre des plans de remboursement raisonnables. Le service accompagne les bénéficiaires dans la négociation avec les propriétaires, la recherche de solutions de relogement et la prévention des expulsions, en lien étroit avec les justices de paix et les acteurs associatifs.</p> <p>Cette mission s'inscrit dans le cadre de l'ordonnance régionale sur les expulsions entrée en vigueur le 1er septembre 2023.</p> <p>Les partenariats avec les juridictions de paix et les acteurs associatifs du logement demeurent un axe de travail prioritaire.</p>
<p>6. La prévention au surendettement et la sensibilisation à la guidance budgétaire</p>	<p>Le service développe une approche proactive en matière de prévention, à travers des séances d'information et de sensibilisation à destination des ayants droit.</p> <p>En 2026, ces actions seront intensifiées, notamment pour les personnes perdant leurs allocations de chômage et susceptibles de connaître une baisse soudaine de revenus. L'objectif est de prévenir l'accumulation de dettes (crédits, plans de paiement, charges courantes, loyers, etc.) et d'encourager une gestion éclairée des priorités budgétaires avant l'apparition de difficultés majeures.</p> <p>Ces actions visent aussi les bruxellois.es qui ne bénéficieront pas d'un soutien financier du CPAS de la Ville de Bruxelles mais risquent malgré tout une désorganisation budgétaire importante.</p>
<p>7. Diverses tâches et missions en lien avec ces contenus</p>	<p>Le service assure la gestion de plusieurs fonds spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonds gaz-électricité et Fonds mazout ; - subsides régionaux en matière d'énergie, d'eau et de prévention des expulsions ; - subsides pour la médiation de dettes. <p>Il intervient également dans le financement d'appareils électroménagers économes d'énergie, dans l'entretien des appareils au gaz pour les locataires du secteur privé, et dans la concertation régionale sur les politiques énergétiques (concertation énergie et eau de la Fédération des CPAS bruxellois, réseau de vigilance gaz-électricité-eau.) et budgétaires (Centre d'Appui pour les services de médiation de dettes, Association des médiateurs de dettes judiciaires de Bruxelles).</p>

En parallèle à ces missions opérationnelles, le service accorde une attention particulière à **l'organisation interne et à l'accompagnement de ses équipes**, afin d'assurer un travail social de qualité et de maintenir l'efficacité du dispositif. A ces fins, une attention particulière est portée à la supervision, à l'intervision et au coaching des équipes.

Composée d'environ 70 agents, l'équipe veille à garantir un accueil efficace des nouvelles demandes, en collaboration étroite avec les antennes sociales et les autres services du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles. Le maintien d'un équilibre entre la charge administrative et la mission sociale reste un enjeu clé pour 2026. Le développement du volet préventif constitue, à ce titre, une priorité affirmée du service.

6. La politique de santé

L'aide en soins de santé constitue une composante essentielle de l'aide sociale octroyée par le [CPAS](#).

Elle garantit l'accès aux soins pour les personnes ne disposant pas des ressources nécessaires pour les financer elles-mêmes, dans le respect du droit à la dignité humaine.

On distingue deux formes principales :

- L'aide sociale médicale : prise en charge des prestations médicales et pharmaceutique pour toute personne en état de besoin défini selon l'enquête sociale et nécessitant un suivi médical, ou de personnes résidant en maison de repos nécessitant également un suivi médical régulier.
- L'aide médicale urgente ([AMU](#)) : destinées aux personnes sans séjour légal, remboursée par la [SPP](#) Intégration Sociale et la [CAAMI](#) (paiement direct aux prestataires), couvrant les frais curatifs et préventifs dans les limites définies par l'[INAMI](#).

Le Pôle Santé du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a pour mission de concevoir, organiser et contrôler la politique d'accès aux soins, en articulation avec les acteurs de la santé et du social.

Les critères d'octroi ont été redéfinis pour contenir la hausse du coût moyen des interventions, liée à l'augmentation du prix des médicaments, produits médicaux et examens.

Un **ticket modérateur de 5 euros** sera à charge du patient lors de la délivrance, indépendamment du nombre de conditionnements.

7. Les Contrats Locaux Social Santé

Les Contrats Locaux Social-Santé ([CLSS](#)) arriveront à la fin de leur cycle en 2025. À partir de 2026, et conformément à la feuille de route de la [COCOM](#), les référents de quartier [CLSS](#) concentreront leurs efforts sur l'opérationnalisation des derniers plans d'action élaborés dans ce cadre.

L'enveloppe budgétaire disponible pour les partenaires sera ciblée sur le développement de projets à dimension sociale, en cohérence avec la vision stratégique et le cadre législatif du Plan Social-Santé intégré de la Région. Ces projets viseront à renforcer la cohérence territoriale des interventions et à favoriser une approche intégrée du social et potentiellement de la santé, au plus près des besoins des habitants et particulièrement des ayants droit du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles.

8. L'action culturelle

En 2025, le [CPAS](#) a été informé que le SPP Intégration sociale (SPP IS) mettrait fin à la subvention « Participation et activation sociale », qui soutenait jusqu'à présent le financement de projets socioculturels destinés aux ayants droit. Cette décision implique la suppression du financement fédéral accordé aux initiatives locales visant à favoriser la participation citoyenne, la cohésion sociale et l'inclusion des bénéficiaires du revenu d'intégration ou d'une aide équivalente.

L'objectif du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles demeure toutefois de préserver les dynamiques d'insertion et de participation sociale par la culture développées ces dernières années, au bénéfice des personnes concernées.

Par ailleurs, le dispositif Article 27, qui connaît depuis plusieurs années une progression constante et remporte un réel succès tant au sein des services qu'auprès du public, sera maintenu. Ce dispositif constitue un outil précieux de démocratisation culturelle, permettant à de nombreuses personnes en situation de précarité d'accéder à des activités culturelles variées. Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles réaffirme ainsi sa volonté de soutenir l'accès à la culture pour tous, en consolidant les partenariats existants et en poursuivant le développement de cette initiative porteuse de sens et de lien social.

III. HÉBERGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES

Les activités du Département Etablissements et Soins Médicaux ([DESM](#)) touchent un public varié : les aînés, les personnes en situation de handicap, les enfants et les jeunes. Le [DESM](#) accompagne ces publics au travers d'établissements ou à leur propre domicile. Il se subdivise en quatre grands secteurs :

- les établissements pour aîné.e.s (maisons de repos et de soins et résidences-services) ;
- les établissements et services pour personnes adultes en situation de handicap mental (centres de jour, centres d'hébergement et logements accompagnés) ;
- les établissements et services pour jeunes et enfants (des groupes de vie d'hébergement et de l'accompagnement externe) dans le cadre de l'aide à la jeunesse ;
- le soutien à domicile de personnes en situation de fragilité.

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

1. Les établissements pour aîné.e.s

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles assure la gestion de cinq maisons de repos et de soins et d'une résidence service :

- Résidence Ste-Gertrude 121 lits
- Aux Ursulines 146 lits
- Maison Vesale 128 lits
- Maison Heysel 139 lits
- Les Eglantines 179 lits
- Résidences services Les Eglantines 43 appartements
- Ces établissements pour aînés sont agréés par Iriscare.

Mettre en œuvre les différentes dimensions de la réforme des établissements pour aînés :

- de nouvelles normes d'agrément (ex : actualisation et formalisation de politiques, d'un plan d'amélioration des pratiques et de documents divers, révision des modalités de fonctionnement des conseils participatifs, redéfinition et mise en œuvre des nouvelles normes en matière de formations, etc.) ;
- la limitation des possibilités d'hébergement des personnes de moins de 60 ans (avec de nouvelles procédures de suivi auprès d'Iriscare et des mutuelles) ;
- une réforme du système de contrôle et d'inspection (avec des contrôles inopinés, des rapports d'inspection beaucoup plus poussés et des plans d'actions à mettre en place) ;

- un mécanisme de récupération annuelle des lits inoccupés (impactant les possibilités d'occupation, les forfaits des établissements et la facturation en lien) ;
- de nouvelles normes de sécurité incendie (engendrant un gros travail de mise aux normes en collaboration avec le [PPU](#) et le [SIPP](#), suivi de visites du [SIAMU](#), fin 2025 et courant 2026, en vue d'obtenir les attestations nécessaires aux agréments des établissements) ;
- la digitalisation du processus de demandes d'accords d'admission auprès des mutuelles (avec, courant 2026, la fin progressive des envois via la poste, en vue d'aboutir à l'informatisation de l'ensemble du processus).

Ancrer les nouvelles approches d'accompagnement des aînés :

- poursuivre les projets Tubbe, Montessori, etc. initiés dans plusieurs établissements ;
- participer aux trajets d'accompagnement proposés via Iriscare / It takes a village ;
- réajuster les projets de vie des établissements sur base participative en impliquant les habitants, le personnel, les familles et les partenaires ;
- développer et/ou pérenniser les projets visant l'autonomie, la qualité de vie et le bien-être des habitants (ex: projet « temps pour l'habitant » à la Maison Heysel, repas avec l'habitant aux Eglantines, etc.).

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

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

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

- maintenir les spécificités des établissements en terme de profil de public hébergé (sans exclusive), et renforcer l'expertise en lien (cf. public précarisé des Marolles à la Résidence Ste-Gertrude, habitants en situation de coma à la Maison Heysel, personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou apparentée ([MAMA](#)) à la Maison Vesale) ;
- mettre en œuvre les différentes politiques transversales : prévention et maîtrise des infections liées aux soins, soins de fin de vie, soins bucco-dentaires, etc. ;
- développer les collaborations professionnelles et des projets spécifiques axés soins (dentisterie, psychiatrie, [ORL](#), services de 2^{ème} ligne, etc.) ;
- en co-construction avec la Cellule Haliage (secteur handicap), développer un projet d'hébergement pour personnes âgées avec déficience intellectuelle ([PADI](#)) et aller décrocher les financements en lien avec cette action.

En matière de ressources humaines :

- travailler à l'attractivité et à la fidélisation du personnel ;
- exploiter les résultats du baromètre relatif aux vécus et préoccupations du personnel et mettre en place des plans d'action spécifiques ;

- mettre en œuvre les plans de formation réalisés par chaque établissement ;
- participer activement à la politique institutionnelle de gestion de l'absentéisme.

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

- remplacer le système d'appel infirmier dans deux établissements ;
- finaliser le déploiement du wifi (obligation légale) ;
- définir les modalités de poursuite de la collaboration avec Les Cuisines Bruxelloises ([LCB](#)) au sujet du système de distribution des repas (projet à mener conjointement avec [LCB](#)).

Exploiter les différents leviers de gestion :

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

Défendre les intérêts du secteur au niveau régional :

- participer à la réflexion sur les perspectives d'évolution des [MRS](#) publiques bruxelloises.

2. Les établissements et services pour jeunes et enfants

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles est gestionnaire d'un service résidentiel et d'un service d'accompagnement :

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

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

- adapter les pratiques afin de pouvoir faire face à des jeunes de plus en plus abimés, insécurisés, agressifs et/ou ayant des troubles de la santé mentale ;
- outiller les professionnels en vue de mieux faire face à la charge psychosociale et à la violence ;
- implémenter le nouvel outil informatique pour la gestion des dossiers et suivis ;
- afin d'optimiser les ressources disponibles, et en collaboration avec le [PPU](#), approfondir les scénarios en vue de rassembler 2 groupes de vie sur le site Poinçons-Ursulines.

En matière de gestion des ressources humaines

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

3. Les établissements et services pour personne handicapées

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles est gestionnaire de quatre centres et service pour personnes avec handicap mental, ainsi que d'une recherche action :

- | | |
|---|-----------------|
| - le centre de jour Delta | 20 places |
| - le centre de jour Médori | 20 places |
| - le centre d'hébergement Médori | 15 places |
| - le service d'habitat accompagné Beiti | 20 appartements |
| - la Cellule Haliage | |

Ces centres et service sont agréés par Iriscare.

Poursuivre et pérenniser les activités des services :

- pérenniser le financement du projet Haliage qui réalise, entre autres, l'accompagnement individualisé des personnes âgées en situation de handicap intellectuel via la mise en place d'activités entre les établissements pour aînés ([MRS](#)) et les centres et services pour personnes handicapées ;
- poursuivre l'accompagnement et le développement d'une expertise pour des publics spécifiques (ex : personnes avec double diagnostic, nécessitant un rythme plus lent, etc.) ;
- en co-construction avec les [MRS](#) du [CPAS](#), développer un projet d'hébergement pour personnes âgées avec déficience intellectuelle ([PADI](#)) et aller décrocher les financements en lien avec cette action.

En matière de travaux et d'infrastructure

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

En matière de gestion des ressources humaines

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

4. Le soutien à domicile des personnes fragilisées

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

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

Poursuivre les activités des services :

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

Poursuivre les démarches de réorganisation du travail

- implémenter le nouveau logiciel destiné à la gestion et à la planification des aides à domicile, et mettre en service une application sur smartphone pour les aides familiales ;
- poursuivre la mise en œuvre d'un plan d'action et d'accompagnement visant à la (re)valorisation du métier d'aide familiale et du service en général,
- poursuivre l'étude quant à un regroupement des activités du Service d'aide aux Familles du [CPAS](#) avec l'[ASBL](#) Service d'aide aux Seniors bruxellois de la Ville de Bruxelles, les deux services étant désormais localisés dans le même bâtiment (déménagement réalisé en 2025).

Défendre les intérêts du secteur au niveau régional :

- suite à la fermeture d'autres services au niveau régional, obtenir pour le [SAF](#) une hausse du contingents d'heures, le service prestant annuellement au-delà des heures financées ;
- continuer à défendre un meilleur financement du forfait, ce qui sera partiellement réalisé en 2026, en vue d'atteindre le même niveau de financement entre autorités subsidiantes (gommer les disparités de financement Cocof/Iriscare).

IV. ECONOMIE SOCIALE ET DURABLE

Au fil des années, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a développé différents projets d'économie sociale qui permettent d'offrir, à des personnes faiblement qualifiées et éprouvant des difficultés à s'insérer sur le marché de l'emploi, une expérience professionnelle ainsi qu'une formation sur leur lieu de travail, dans différents secteurs d'activité.

Depuis 2023, l'ensemble des projets d'économie sociale est géré au sein du Département Economie Sociale et Durable ([DESD](#)).

Le [DESD](#) se concentre sur la création d'une économie qui allie performance économique et impact social positif. Il intègre des concepts de durabilité environnementale, d'équité sociale et de viabilité économique dans ses pratiques et ses objectifs.

Les projets développés au sein du département sont les suivants :

- La Régie d'insertion
- L'Usine du Linge
- Les activités d'Entretien : Relocto, Relocto MaBru et Lavage de vitres.
- L'Agriculture urbaine : Ecoflore,
- L'Alimentation : [DREAM](#), le Resto du cœur et les Colis du cœur
- Le gardiennage : Projet Surveillance
- La Gestion de la Flotte de véhicules
- Le projet Proxymove (transport et déménagements)
- Les activités d'Up-Cycling : projet CYCLUP

Depuis 2019, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles est agréé en tant qu'Initiative Publique d'Économie Sociale de catégorie 1 ([IPES](#) 1) par la Région de Bruxelles-Capitale, tandis que l'[ASBL](#) Job Office bénéficie d'un agrément [IPES](#) 3. Ces agréments ont été renouvelés fin 2024 pour une durée de 5 ans, soit jusqu'à fin 2029.

Lorsqu'ils sont complétés par un mandat régional, ces agréments permettent d'accéder à une subvention annuelle destinée à financer partiellement les salaires du personnel encadrant et certains frais de fonctionnement liés à l'insertion .

Par ailleurs, la mise à l'emploi d'ayants droit sous contrat article 60 §7 dans une activité agréée [IPES](#) permet de bénéficier d'une subvention majorée du [SPP](#) Intégration Sociale (dite subvention ECOSOC), couvrant l'intégralité du salaire brut plafonné des travailleurs en insertion.

Les objectifs transversaux poursuivis par le département en 2026 viseront :

- La viabilité économique des pôles d'activités et la pérennisation des actions par :
 - L'amélioration des performances commerciales ;
 - La réduction des coûts d'exploitation ;
 - La recherche de soutiens financiers (subventions, etc..)
 - L'optimisation de la gestion des ressources humaines.
 - La mise en place d'un outil de gestion ([ERP](#))
- L'amélioration de l'efficacité technique et logistique ;
- L'amélioration des performances énergétiques et environnementales des projets ;

- L'intensification de son rôle en matière d'insertion socioprofessionnelle des personnes en emploi d'insertion, notamment par le renforcement de la collaboration avec la [DFE](#) afin d'atteindre la pleine occupation des postes d'emploi d'insertion et d'améliorer l'intégration des personnes sous contrat d'insertion au sein des différents projets.
- L'accompagnement des agents afin de réduire l'absentéisme au sein des structures ;
- Le renforcement de la communication interne/externe autour des différents projets

En 2026, dans un contexte de réforme du chômage, les actions du [DESD](#) en matière d'insertion socioprofessionnelle resteront un levier essentiel.

1. Pôle Développement Durable

1.1. CYCLUP – Pérenniser et optimiser une filière d'économie circulaire en croissance

CYCLUP occupe une place significative dans la filière bruxelloise du réemploi textile et de l'upcycling, combinant activités économiques et expérience de travail dans le cadre de l'emploi d'insertion.

En octobre 2025, le projet représente :

- 6 magasins spécialisés (Mercerie, Kids, Friperie, Atelier-Boutique, Sport, Intérieur)
- Deux ateliers de transformation : couture et menuiserie
- Un centre de tri textile en développement (incluant une équipe logistique) et en transition d'un modèle artisanal vers une capacité de traitement renforcée pour accompagner la croissance des volumes.

La directive européenne imposant la collecte textile⁶ (sans contrepartie pour des petits acteurs) s'est traduite par une forte augmentation des volumes entrants. CYCLUP doit donc conjuguer agilité logistique et contrôle de la qualité, afin d'éviter l'engorgement des stocks et de maximiser la remise en circulation. Cette montée en puissance progressive, dans un contexte de moyens limités, nécessite une organisation adaptable, un pilotage attentif et un renforcement continu des capacités de tri.

Après trois années marquées par l'expansion commerciale (ouverture d'Intérieur en 2023, Sport et Kids en 2024), l'exercice 2025 a été consacré à la consolidation : mise en place des systèmes de caisse, structuration des processus internes, optimisation du centre de tri, montée en compétence des équipes et création d'un plan d'actions stratégiques.

⁶ transposée au niveau bruxellois dans l'ordonnance relative aux déchets (ODE), en vigueur depuis le 01.01.2025

CYCLUP déploie ce plan d'actions structuré autour de huit axes stratégiques :

- Viabilité économique : croissance du chiffre d'affaires ([CA](#)), maîtrise des coûts, montée en gamme des activités commerciales et customisation.
- Upcycling : développement professionnel des ateliers de couture et menuiserie, suivi de la production.
- Insertion socioprofessionnelle : accompagnement renforcé et gestion proactive de l'absentéisme.
- Remise en circulation : montée en puissance du tri et sécurisation des débouchés.
- Réduction des déchets : objectif <20 % de textile non valorisable, amélioration de la gestion des flux résiduels.
- Accessibilité : tarifs solidaires, partenariats avec des institutions médico-sociales.
- Financement : diversification et sécurisation des soutiens financiers.
- Digitalisation : finalisation de « l'Enterprise Resource Planning » ([ERP](#)), données structurées pour le pilotage.

En 2026, l'objectif principal sera de renforcer la solidité financière du projet CYCLUP, tout en préservant son impact social. Il s'agira d'atteindre un fonctionnement équilibré entre revenus (chiffre d'affaires et subsides) et coûts opérationnels. Le mot clé est viabilité.

Trois leviers seront activés :

- une optimisation des ressources humaines ;
- une amélioration des performances commerciales ;
- un soutien accru à la recherche de financements.

Dans cette logique de consolidation, aucune nouvelle ouverture n'est programmée en 2026. Une veille active restera cependant en place pour identifier des opportunités immobilières pouvant soutenir une évolution future vers des formats plus intégrés – notamment des espaces multi-filières de type “supermarché de la seconde main” – sous réserve d'une analyse favorable des conditions opérationnelles, économiques et [RH](#).

L'équipe se compose actuellement d'une coordinatrice, une chargée de projet, neuf formateurs, dont cinq agents du [CPAS](#) et six salariés de l'[ASBL](#) Job Office. Le budget 2026 de l'[ASBL](#) prévoit 25 postes en emploi d'insertion, avec l'ambition de consolider les parcours vers l'emploi dans une logique d'autonomie durable.

Parallèlement, l'équipe CYCLUP contribue activement au redressement et à la professionnalisation de l'[ASBL](#) Job Office : conformité réglementaire, fiabilisation comptable, clarification des responsabilités et gouvernance renforcée.

1.2. Agriculture Urbaine : le Projet Ecoflore

Le projet Ecoflore a pour objectif de favoriser l'insertion socioprofessionnelle de personnes faiblement qualifiées dans le secteur de l'entretien des espaces verts. Le secteur de l'entretien des espaces verts est identifié parmi les métiers en tension dans la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui confirme la pertinence stratégique d'Ecoflore pour la montée en compétence et l'accès à l'emploi durable dans un secteur essentiel.

L'équipe est actuellement composée de 5 instructeurs, 1 ouvrier et 17 agents en emploi d'insertion. À partir de 2026, un instructeur supplémentaire rejoindra le projet pour renforcer l'encadrement et soutenir la montée en charge opérationnelle.

Ecoflore se structure autour de trois équipes aux activités complémentaires :

- Équipe Bruyn : entretien du parc Bruyn Nord/Ouest (65.600 m²) et des espaces verts de la résidence attenante ;
- Équipe Brugmann : entretien du [CHU](#) Brugmann, Brien et [HUDERF](#) ; l'accord avec HUDERF a été pérennisé depuis avril 2024.
- Équipe polyvalente : entretien des jardins de sites du [CPAS](#) (MR/S, Résidences du Patrimoine Privé, Patrimoine Public,...), missions chez des clients externes ([CHU](#) Saint-Pierre, résidences privées,...) ainsi que petits chantiers (terrasses, poulaillers...) et mise à disposition de plantes.

En 2026, Ecoflore étendra son champ d'activité en développant de nouvelles prestations externes, conditionnées à la disponibilité effective des ressources humaines nécessaires. Cette croissance sera progressive et alignée sur la capacité opérationnelle réelle des équipes. La consolidation de l'accord avec l'HUDERF et les nouveaux contacts avec des résidences et petits clients privés illustrent cette évolution progressive.

Les évolutions envisagées permettront également de répondre à de nouveaux appels d'offres, de diversifier les activités vers les métiers verts émergents et de renforcer les collaborations avec les services de la Ville, en cohérence avec les priorités territoriales et environnementales.

Le pilotage en 2026 sera principalement axé sur :

- une meilleure évaluation du temps productif, via un suivi structuré des intempéries, du temps-machine, des déplacements et de la gestion des déchets ;
- un alignement strict des ambitions commerciales avec les ressources humaines et matérielles.

À court terme, Ecoflore concentrera ses efforts sur la professionnalisation et l'optimisation des activités existantes, en visant une meilleure utilisation des ressources actuellement disponibles. Cette démarche permettra, dans une certaine mesure, d'absorber une charge supplémentaire. Toutefois, les capacités matérielles et logistiques (notamment en véhicules et en équipements) limitent l'extension de l'offre de services à périmètre constant.

1.3. Alimentation

1.3.1. DREAM

[DREAM](#) (Distribution et Récupération d'Excédents Alimentaires à Mabru) est un projet de collecte et distribution d'invendus alimentaires.

Le projet collecte ainsi quotidiennement les invendus du marché matinal de Bruxelles (Mabru) et de partenaires privés, afin de lutter contre le gaspillage alimentaire et de soutenir les personnes en situation de précarité via un réseau d'associations d'aide alimentaire.

Le projet emploie des travailleurs en emploi d’insertion qui sont formés à la logistique du froid, au tri et conditionnement, à l’utilisation d’équipements de stockage et de transport, ainsi qu’aux normes de sécurité alimentaire.

L’impact social est double :

- accès à une alimentation de qualité pour les personnes les plus vulnérables ;
- insertion socioprofessionnelle dans les métiers de la logistique et du transport, métiers en demande sur le marché du travail.

[DREAM](#) dispose d’un espace de stockage à Mabru et d’un autre à Bordet, de trois chambres froides et de plusieurs véhicules réfrigérés. Le projet soutient également 85 associations dans leurs approvisionnements, avec environ 4 tonnes de denrées redistribuées chaque jour.

En parallèle, [DREAM](#) gère la plateforme bruxelloise du [FSE+](#) (anciennement [FEAD](#) – Fonds Européen d’Aide aux Démonis), pour 10 organisations partenaires : stockage des palettes, préparation de commandes, transport, gestion informatique et reporting réglementaire. Cette mission dépasse le périmètre initial du projet mais reste indispensable car aucun autre acteur bruxellois n’est aujourd’hui en mesure d’assurer ce rôle logistique de manière régulière et conforme.

Initié en 2025, un plan d’optimisation est en cours, piloté par le chef de service et soutenu par les équipes. Ce plan vise notamment :

- la réduction des volumes stockés grâce à des livraisons directes aux associations ;
- le recentrage du stockage réservé aux petites structures ;
- l’amélioration de l’efficacité grâce à un nouvel outil informatique en développement (mise en production prévue en 2026) ;
- un service payant de transport pour d’autres opérateurs ;
- l’ajustement progressif des ressources humaines tout en maintenant un impact social conséquent.

La professionnalisation de [DREAM](#) s’inscrit également dans la dynamique régionale : implication dans le Réseau [LOCO](#)⁷, coordination renforcée avec les acteurs publics et associatifs de l’aide alimentaire, contribution à la structuration de la filière et à une meilleure cohérence territoriale.

Les priorités 2026 seront les suivantes :

- garantir la performance du dispositif [FSE+](#) tout en sécurisant les conditions de travail et la continuité de service ;
- stabiliser l’organisation des Ressources Humaines et le pilotage quotidien du dispositif [FSE+](#) ;
- diversifier et formaliser les partenariats donateurs (en particulier avec les grandes surfaces) ;
- renforcer la formation en logistique et la préparation des sorties vers l’emploi des travailleurs en emploi d’insertion.

⁷ Le réseau LOCO - pour Logistique Collaborative - propose un service d’approvisionnement et de logistique aux organisations d’aide alimentaire de la région Bruxelles-Capitale.

1.3.2. [ASBL](#)- Resto du Cœur – L’Autre-Table

Les Restos du Cœur assurent trois missions fondamentales :

- garantir à toute personne un repas chaud complet, sain et équilibré, à prix modique, sans discrimination ;
- assurer la distribution de colis alimentaires aux personnes dont l'état de besoin est attesté ;
- permettre à des personnes éloignées de l'emploi d'acquérir une expérience professionnelle dans le domaine de la restauration collective.

Le métier de cuisinier / cuisinière, notamment en restauration collective, est signalé comme profession en pénurie en Région de Bruxelles-Capitale, ce qui renforce la pertinence de l'[ASBL](#) en matière d'orientation vers l'emploi et la formation.

Les activités se déploient sur deux sites :

➤ **Le Resto social – L’Autre Table**

L'équipe se compose d'un responsable, de 2 formateurs, de 11 travailleurs en emploi d'insertion et de bénévoles réguliers. Le restaurant est ouvert cinq jours par semaine et constitue un point d'accès à une alimentation de qualité, tout en offrant un espace d'accueil, de sociabilité et d'activités collectives (ateliers, sorties culturelles...).

Les travaux nécessaires à la remise en état du bâtiment constituent une priorité pour l'année 2026 afin d'assurer un accueil sécurisé et conforme aux normes d'hygiène et d'accessibilité.

➤ **Les Colis du Cœur**

L'équipe comprend un responsable, 2 travailleurs en emploi d'insertion et des bénévoles. Les denrées proviennent principalement des dispositifs publics d'aide alimentaire et de dons d'organisations partenaires. La distribution, organisée du mardi au jeudi, est complétée par la possibilité de colis d'urgence en semaine, afin de garantir un accès continu à une aide de première nécessité.

Comme pour le Resto social, le bâtiment nécessite des interventions urgentes de mise en conformité technique et sanitaire afin de répondre aux exigences en vigueur et de sécuriser les conditions de travail des équipes.

Les Restos du cœur constituent un pilier historique de la solidarité locale. Pour assurer leur pérennité, deux axes structurants seront prioritaires en 2026 :

- intégration progressive des activités au sein du [DESD](#), avec une gouvernance clarifiée et un pilotage renforcé ;
- plan de remise à niveau immobilier, incluant l'entretien, la sécurité et les normes sanitaires, en coordination étroite avec les services techniques du [CPAS](#).

L'engagement du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles dans la remise à niveau des équipements immobiliers constitue un levier essentiel pour garantir la qualité du service rendu aux usagers et renforcer l'impact d'insertion assuré par l'[ASBL](#).

2. Pôle Bâtiments & Services

2.1. Relocto et Relocto-Mabru

Relocto offre un service de nettoyage intérieur de bâtiments du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles ainsi que pour d'autres clients externes au [CPAS](#).

Relocto-Mabru se concentre quant à lui sur le nettoyage au quotidien du site du marché matinal de Bruxelles (14ha).

Ces 2 projets emploient en moyenne 90 travailleurs en emploi d'insertion et les forment aux pratiques d'entretien, avec un accompagnement spécifique sur la sécurité, les produits utilisés et le matériel nécessaire (8 formateurs Relocto + 3 formateurs Relocto Mabru).

La diversité des chantiers de nettoyage (plus de 180 pour Relocto) permet aux agents de vivre des expériences professionnelles variées. Ces projets utilisent des produits respectueux de l'environnement et améliorent, dans la mesure du possible, le tri des déchets.

➤ Ambitions 2026 :

Le projet Relocto est relativement complexe par la diversité et la dispersion des chantiers. Il est donc essentiel d'assurer un suivi rapproché des prestations (qualité, efficacité), de renforcer les mesures d'accompagnement (métier et social) et d'améliorer encore les conditions de travail des agents. Une analyse approfondie des enjeux et perspectives du projet, réalisée en 2025, nous permet d'avancer sur un certain nombre d'initiatives nouvelles afin d'améliorer la qualité des services et l'impact en termes d'insertion socioprofessionnelle.

Par ailleurs, afin d'assurer un meilleur suivi des résultats économiques du projet il est convenu de séparer les nombreux chantiers Relocto en deux Centres de Frais différents, l'un pour les services facturables, l'autre pour les services non facturables liés à des prestations internes au [CPAS](#).

Les éléments clés de notre ambition en 2026 :

- Améliorer la communication et la promotion des services, tant en interne au [CPAS](#) qu'en externe,
- Généraliser les outils de redevabilité (feuilles de prestations pour les agents, feuille de passage pour les formateurs, liste des tâches par chantier...), afin de continuer à analyser la performance des services (fréquence, qualité, efficacité), de pouvoir rendre des comptes aux clients et de continuer à analyser et questionner en interne le fonctionnement du projet,
- Finaliser les conventions avec les différents clients internes et externes (heures par chantier, coûts, cahiers de charges, responsabilités respectives) en vue de consolider les relations contractuelles et la collaboration client/prestataire,
- Renforcer les collaborations et complémentarités avec la Direction Formation & Emploi afin d'améliorer simultanément l'intégration des travailleurs sous contrat d'insertion et la qualité des services aux clients,
- Soutenir les formateurs et promouvoir des moments d'accompagnement et de réflexion afin d'améliorer leurs capacités d'encadrement des agents sous contrat d'insertion, de renforcer l'esprit d'équipe et d'entretenir la motivation

des formateurs qui sont en première ligne et jouent au quotidien un rôle clé pour 'l'épanouissement' des agents en emploi d'insertion,

- Garantir un suivi budgétaire rapproché en vue d'obtenir un équilibre financier pour le centre de frais lié aux activités rémunérées,
- Revoir certains aspects de la formation initiale métier pour les travailleurs de Relocto, en vue notamment de mieux préciser les spécificités du projet, les règles de fonctionnement, les processus d'accompagnement et de redevabilité, les mesures de risques lors de dysfonctionnements, ...
- Renforcer et harmoniser les règles de fonctionnement et les mesures de recadrage en vue d'accroître une certaine discipline, le cas échéant par la mise en œuvre des éventuelles sanctions.
- Favoriser les collaborations avec certains acteurs externes, associations et secteurs privés afin d'analyser ('*benchmarking*') et d'échanger sur les pratiques en vue d'améliorer et rationaliser nos processus,

Le projet Relocto Mabru a gagné le nouvel appel d'offres en 2024 peut poursuivre le service de nettoyage du site industriel Mabru (contrat de 5 ans).

En 2026 il s'agit donc avant tout de maintenir une dynamique positive et d'assurer un encadrement métier et social adéquat des agents sous contrat d'insertion :

- Maintenir un suivi des prestations de l'équipe en place et entretenir les contacts adéquats avec le client, afin de nous assurer de la qualité des services rendus et des comportements des agents,
- Renforcer les collaborations et complémentarités avec les jobcoach ([DFE](#)) pour l'accompagnement social,
- Promouvoir une responsabilisation accrue de l'équipe concernant le matériel roulant, afin de réduire les coûts de réparation,
- Identifier un potentiel site industriel supplémentaire afin d'éventuellement élargir l'ampleur du projet en matière de nettoyage industriel (analyse de faisabilité).

2.2. Proxymove

Proxymove offre un service de déménagement pour particuliers, associations et services publics. Un tarif social est appliqué pour les personnes à faibles revenus. Le projet emploie en moyenne 6 travailleurs en emploi d'insertion et les forme aux techniques de déménagement, avec un accompagnement spécifique sur la sécurité, le matériel et les bonnes pratiques de manutention. Deux formateurs les encadrent et les accompagnent au quotidien. Le projet dispose des équipements nécessaires pour offrir un service de qualité et garantir une sécurité optimale.

La diversité des chantiers de déménagement (plus de 430 déménagements en 2024 et même tendance en 2025) permet aux agents de développer des compétences variées.

➤ Ambitions 2026 :

En 2026, il s'agira avant tout de :

- Maintenir la dynamique et la cadence de travail tout en préservant les travailleurs car ce métier est relativement pénible,
- Améliorer voire simplifier le suivi administratif et financier des prestations et s'assurer / maintenir la rentabilité du projet,
- Affiner et développer les collaborations en interne avec le projet HIT18-25, les logements d'urgence, le projet CYCLUP,... afin d'inclure ces services récurrents, au sein des plannings existants,
- Analyser les potentialités d'évolution du projet vers de nouveaux clients et/ou services et proposer selon les potentialités et moyens des scénarios de développement

2.3. Lavage de vitres

Le projet Lavage de vitres offre un service d'entretien des vitres et châssis des bâtiments administratifs et des maisons de repos du [CPAS](#) (trois passages par an). Le projet emploie en moyenne 4 personnes en emploi d'insertion et les forme aux techniques de lavage de vitres, avec un accompagnement spécifique sur la sécurité et le bon usage des outils et produits de nettoyage. Ces travailleurs sont accompagnés au quotidien par un formateur.

La diversité des chantiers de lavage de vitres (167 chantiers en 2024 et même tendance en 2025) permet aux agents de développer des compétences variées.

➤ Ambitions 2026 :

En 2026, il s'agira avant tout de :

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

2.4. Le projet surveillance

Le projet de surveillance des bâtiments assurait le gardiennage d'un seul bâtiment situé à la rue Royale 139 pour le compte des habitants des logements du projet HIT 18-25. La surveillance spécifique du projet HIT 18-25 a été transférée au DAS. Le projet surveillance du DESD s'est donc arrêté depuis le 1er septembre 2025.

Le DESD gère également l'accueil et surveillance des salles d'études pendant les périodes de blocus. Ce volet emploie 18 agents en insertion socioprofessionnelle (4 salles d'étude, 3 fois par an). Un formateur assure le suivi et l'encadrement des travailleurs agents ISP pendant ces périodes.

Cette activité est maintenue en 2026.

2.5. Gestion de la Flotte véhicules

La gestion de la Flotte vise à améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité du fonctionnement du parc de véhicules de service du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles (74 véhicules). Il s'agit donc d'améliorer le suivi de l'utilisation des véhicules pour une rationalisation des usages, de contrôler les coûts d'exploitation à travers une gestion optimale des entretiens et réparations, de gérer l'empreinte écologique par des comportements de conduite adaptés et d'encourager les alternatives à la voiture, de prévoir les modalités de renouvellement des véhicules de la flotte selon les besoins. L'équipe *Fleet Management* est constituée du responsable, d'un mécanicien ainsi que d'un employé assistant du gestionnaire de flotte.

➤ Ambitions 2026 :

La flotte du [CPAS](#) est vieillissante et la dépendance aux véhicules de service est importante. Les déplacements sont généralement de petite distance et la plupart des véhicules parcourent au total assez peu de kilomètres par an. Les coûts d'entretien sont élevés. La réglementation des zones de basses émissions ([LEZ](#)) nous oblige également à nous séparer de nombreux véhicules lors des prochaines années. Il y a lieu donc d'identifier et favoriser les alternatives de rationalisation et de responsabilisation des acteurs.

Pour ce faire, les points suivants constituent les éléments clés de notre ambition en 2026 :

- Mettre en œuvre le plan de renouvellement de la flotte selon les échéances et priorités définies,
- Entretenir et promouvoir le système de véhicules partagés en fonction des besoins des services,
- Renforcer la communication et responsabilisation des responsables de service vis-à-vis de leurs propres flottes
- Maintenir l'usage de l'outil de géolocalisation et renforcer l'exploitation et la diffusion des données et analyses que l'on peut en déduire,
- Continuer à assurer de manière efficace et standardisée, les petites réparations en interne ainsi que le suivi rapproché des entretiens et réparations réalisées par des prestataires externes,
- Identifier et déployer les opportunités de réduction des coûts d'exploitation et de rationalisation de la flotte (électrification du parc, mutualisation, comportements conduites...),
- Renforcer l'intégration des initiatives de ce projet dans le cadre plus large du plan mobilité du [CPAS](#) mis en œuvre par la Cellule climat,
- Concevoir une stratégie de fonctionnement et de gestion de la flotte [CPAS](#), à moyen terme tenant compte des enjeux internes et externe (outils, [RH](#), collaborations, moyens financiers, ambitions mobilité, ect.)

3. L'Usine du Linge

L'Usine du Linge gère une blanchisserie hospitalière depuis des décennies. Ses principales activités sont la location et l'entretien du linge de literie, opératoire,

vêtements de travail ainsi que l'entretien du linge de pensionnaires des maisons de repos. Sa clientèle se compose d'hôpitaux, de cliniques, de maisons de repos et d'une série de clients divers.

Notre Usine est certifiée [ISO 9001](#) depuis 2000, [ISO 14001](#) depuis 2017 et [ISO EN14065](#), depuis 2021. Ainsi, outre ses objectifs économiques et sociaux, l'Usine du Linge poursuit un objectif permanent de qualité et d'hygiène.

3.1. D'un point de vue commercial :

En exécution du plan d'amélioration 2022-2025, les investissements réalisés entre 2022 et 2025 ont permis de moderniser en profondeur les installations (automatisation des trains de calandres, extension du système de transport aérien, ajout de postes d'accrochage) et d'accroître la productivité.

Le chiffre d'affaires a progressé de +9,14 % en 2024, soutenu par l'indexation des prix et le gain de nouveaux marchés publics ([CPAS](#) de Saint-Josse, [CPAS](#) et commune d'Auderghem).

Afin d'amortir ces investissements, la recherche de nouveaux clients constituera plus que jamais une priorité pour l'année 2026.

3.2. Au niveau de la production :

En 2024, la production - location et entretien de linge plat et assimilé, de linge opératoire, de vêtements de travail hospitaliers et assimilé, de moppes de nettoyage, entretien de linge de résidents, gestion de lingerie chez le client - a été marquée par une augmentation dans le secteur du linge des résidents à hauteur de +8,6 % par rapport à 2023 (+40 % par rapport à 2021). L'activité a ainsi atteint un niveau supérieur à l'avant-Covid.

En 2026, le développement de la production restera principalement orienté sur la polyvalence des équipes permettant d'être en adéquation avec les demandes de notre clientèle, la formation du personnel par l'élaboration de procédures de travail (rôles-tâches, sécurité, hygiène) et de modes opératoires.

Les objectifs resteront axés 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.

3.3. D'un point de vue service au client :

Depuis 2018, une cellule logistique centralise l'ensemble des activités en lien direct avec la clientèle — de la prise de commande au transport, en passant par la gestion de la lingerie sur site. Cette organisation a renforcé la qualité du service et la réactivité de l'Usine.

L'introduction d'une application dédiée au suivi des anomalies et demandes clients permet aujourd'hui d'assurer un traitement plus rapide des requêtes et d'identifier des pistes d'amélioration continue. Les efforts portent principalement sur l'optimisation du taux de service et la rationalisation des tournées de livraison.

En 2026, ces dispositifs seront maintenus et consolidés, notamment grâce au suivi hebdomadaire des indicateurs de performance et à une gestion proactive des flux logistiques et des stocks.

3.4. D'un point de vue informatique :

Un cahier des charges a été lancé pour l'acquisition d'un logiciel garantissant le développement du système de contrôle des puces [UHF](#)⁸. Le marché a été attribué à la firme ABS, et le nouveau logiciel devrait être pleinement opérationnel fin 2025. Le matériel de lecture a déjà été installé dans l'ensemble de l'usine à la mi-2025.

En 2026, une opération de câblage informatique viendra compléter ce dispositif, avant la liaison progressive de tous les articles au système. L'implémentation conjointe du logiciel et du système [UHF](#) constituera l'un des chantiers majeurs de l'année, marquant une étape clé dans la modernisation numérique de l'Usine du Linge.

3.5. Comme acteur de l'économie sociale... et durable !

Au-delà de ses activités industrielles, l'Usine du Linge confirme son rôle d'acteur dans le cadre de l'insertion socioprofessionnelle en offrant chaque jour un emploi et un accompagnement à 55 travailleurs sous contrat article 60§7. Reconnue et agréée en tant qu'Initiative Publique d'Economie Sociale, elle conjugue insertion professionnelle, encadrement de proximité et formation continue au sein de ses ateliers.

Parallèlement à cette mission sociale, l'Usine s'inscrit depuis plusieurs années dans une démarche environnementale exigeante, soutenue par sa certification [ISO 14001](#) (management environnemental)⁹. Les actions menées portent sur la réduction de la consommation énergétique, le tri sélectif et le recyclage, l'installation de panneaux photovoltaïques, ainsi que la recherche de textiles durables.

En 2026, les efforts se poursuivront avec la mise en œuvre des systèmes de récupération d'eau et de chaleur actuellement à l'étude, dans la continuité d'une gestion responsable conciliant performance économique, sociale et environnementale.

4. La Régie d'Insertion

La Régie d'Insertion a pour mission d'assurer la maintenance, la réparation et l'exécution de travaux au sein de l'ensemble du patrimoine immobilier du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles, qu'il s'agisse du patrimoine public ou privé. Son champ d'action

⁸ UHF (Ultra High Frequency) = technologie radio utilisée pour identifier, tracer et gérer le linge via des puces d'identification par radiofréquence, dans un objectif de productivité, de traçabilité et de contrôle qualité.

⁹ En complément des certifications ISO 9001 (qualité des processus) et ISO EN 14065 (hygiène textile hospitalière)

couvre une vaste étendue de services, allant du maintien en bon état de ces infrastructures à la garantie d'interventions rapides et efficaces. Elle s'engage également activement dans l'amélioration continue de ce patrimoine, afin de répondre de manière optimale aux besoins évolutifs de la communauté bruxelloise. Elle s'appuie pour ce faire sur des équipes – dont une équipe d'intervention rapide – composées d'un total de 39 techniciens, de 2 magasins logistiques (à ce jour) et d'un staff central.

Outre sa mission technique, la Régie d'Insertion remplit également un rôle d'insertion socioprofessionnelle en offrant un emploi à 12 travailleurs en emploi d'insertion. Ces derniers bénéficient d'une expérience de travail encadrée dans un secteur porteur d'emploi durable.

Quelques résultats en 2025 :

- Remise en état locatif ([REL](#)) : contribution à la [REL](#) de plus de 100 logements, en appui à la réduction du taux de vacance.
- Maisons de repos : 79 chambres rafraîchies.
- Mises en conformité : 24 installations électriques mises en conformité
- [SIPP](#) : 30 rapports traités (levées de remarques).
- Chantiers divers : plus de 140 chantiers (rénovations légères et aménagements).
- Sécurité incendie : remplacement des détecteurs de fumée arrivés à échéance sur l'ensemble des logements du patrimoine.

4.1. Principales évolutions amorcées en 2025 et à poursuivre :

➤ Renforcement de la coordination de chantiers :

Le recrutement d'un coordinateur de chantiers a permis de fluidifier la planification, d'assurer un meilleur suivi des équipes et d'optimiser la gestion des priorités. Son intégration renforce la structure opérationnelle et cadre dans un objectif de maximisation de la productivité, d'optimisation de la gestion des ressources, de réduction des délais d'exécution et, partant, d'une amélioration du rapport qualité-prix des prestations.

➤ Réorganisation logistique :

Le transfert du magasin Centre (rue Haute 279 à 1000 Bruxelles) vers le magasin Nord (boulevard Bockstael 88 à 1020 Bruxelles) a permis de centraliser les stocks dans un entrepôt plus adapté, d'améliorer la chaîne d'approvisionnement et de réduire les coûts liés aux surfaces exploitées. Une partie du stock est toutefois encore conservée au magasin Centre (fournitures de l'administration et point de stockage de transit). La libération complète de l'ancien site est prévue à court terme.

➤ Redéploiement de l'Équipe d'Intervention Rapide ([EIR](#)) :

Le déplacement de l'Équipe d'Intervention Rapide vers le site « Pôle Nord » (Bockstael) a été amorcé dans le but d'améliorer la couverture géographique et de réduire les délais d'intervention.

Une équipe de chantier Centre est toutefois maintenue sur le site « Pôle Centre » (rue Haute) afin de garantir une prise en charge rapide et efficace des demandes relatives aux immeubles situés dans les quartiers centraux.

4.2. Priorités 2026 – nouvelles actions ou finalisations des actions en cours :

La Régie d'Insertion poursuivra en 2026 un double objectif : améliorer l'efficacité technique et logistique de ses interventions, et maintenir un haut niveau d'utilité sociale par la création d'emplois durables dans un secteur en tension.

La rationalisation des espaces, la digitalisation de la gestion et la qualité du service rendu aux usagers constituent les axes transversaux de cette évolution.

➤ **Consolider la réorganisation logistique et opérationnelle :**

L'année 2026 permettra de finaliser la centralisation des fonctions logistiques sur le site du « Pôle Nord » dans l'objectif d'accroître la flexibilité et l'efficacité des interventions de la Régie, tout en générant des économies substantielles en rationalisant son occupation immobilière.

Concrètement, il s'agira de l'installation progressive de l'atelier de menuiserie sur le site « Pôle Nord » et de l'entière libération du magasin Centre (économie structurelle sur les frais de fonctionnement).

➤ **Poursuivre l'amélioration de la réactivité et de la planification des interventions :**

Dans la continuité des actions initiées en 2025, l'année 2026 visera la poursuite des objectifs de réduction des délais d'intervention. Il s'agira d'installer une équipe chantier polyvalente en renfort de l'[EIR](#) sur le « Pôle Nord », de maintenir l'équipe dédiée au « Pôle Centre » pour garantir la proximité avec les quartiers centraux, de renforcer le rôle pivot du coordinateur de chantiers (planification, suivi, supervision).

➤ **Interventions techniques au service du patrimoine et des usagers :**

La Régie poursuivra ses missions en 2026 avec une attention particulière portée à

- l'accélération des remises en état Locatif ([REL](#)) à concurrence d'une centaine de logements/an ;
- la réduction des délais de prise en charge des demandes des maisons de repos (entretien, rafraîchissements, adaptations d'espaces) ainsi que la formation spécifique des agents amenés à intervenir dans ce contexte afin d'offrir un service de qualité ciblé ;
- la poursuite des mises en conformité (électricité, sécurité incendie, dossiers [DIRL](#), etc...).

➤ **Finaliser la digitalisation et la traçabilité :**

L'année 2026 visera l'achèvement de la mise en place de l'outil de gestion numérique centralisé (traçabilité des demandes, pilotage des interventions, communication interservices).

➤ **Consolider sa mission d'insertion socioprofessionnelle :**

La Régie poursuivra son rôle d'insertion en offrant à douze travailleurs un emploi encadré dans le secteur de la construction. Cette mission, qui articule exigence

technique et utilité sociale, contribue à renforcer les perspectives d'accès à un emploi dans un domaine porteur d'emploi durable.

V. PATRIMOINE PRIVÉ

1. Préambule

Le Département Patrimoine Privé ([PPR](#)) a été créé pour répondre aux exigences croissantes et complexes liées à la gestion de notre portefeuille immobilier privé. Structuré autour de **quatre pôles spécialisés**, il vise une gestion intégrée, performante et durable, au service des usagers, de l'institution et de la Ville. Chaque pôle remplit une mission spécifique mais complémentaire, au service d'un objectif commun : **valoriser notre patrimoine, optimiser son usage et garantir un service de qualité aux locataires.**

2. Présentation des Pôles

2.1. Pôle Brudomo – Gestion Locative Résidentielle

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

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

2.2. Pôle [OPIM](#) – Gestion Foncière et Opérations Immobilières

Avec un portefeuille foncier de **près de 2 000 hectares**, [OPIM](#) pilote :

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

2.3. Pôle [GMT](#) – Gestion Maintenance Technique

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

- la **qualité technique** et la **durabilité** du parc immobilier,
- une réactivité élevée pour **prévenir ou corriger les troubles d'usage**,
- la remise en état locative hors grands projets de rénovation.

2.4. Pôle TP – Travaux Planifiés

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

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

3. Objectifs Stratégiques 2026

Notre ambition pour 2026 est de **renforcer la performance** et la cohérence de l'ensemble de nos pôles tout en centrant nos actions sur les **besoins des locataires** et la **valorisation durable de notre patrimoine**.

Priorités transversales :

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

4. Axes d'action majeurs pour 2026

4.1. Modernisation des outils de gestion immobilière

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

- meilleure consolidation des données locatives et techniques,
- gain d'efficacité opérationnelle,
- **transparence accrue** dans la gestion.
- réécriture d'un règlement d'attribution commun avec la Régie Foncière de la Ville de Bruxelles.

4.2. Renforcement de la relation locataire

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

- un service de qualité,
- une communication proactive et transparente,
- un **rôle revalorisé pour les concierges**, en première ligne de la proximité ;
- amélioration de la communication sur la thématique des charges locatives.

4.3. Suivi renforcé et planification préventive des immeubles

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Suivi analytique par immeuble

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

4.6. Étude de vente à des locataires en place et d'actifs non stratégiques dans et en dehors de la Région Bruxelloise

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

A plus long terme (2025-2030), sous réserve des ressources disponibles et dans le respect du Code bruxellois du logement, la stratégie du CPAS de la Ville de Bruxelles en matière de politique immobilière devrait viser à :

- Lancer un audit externe exhaustif bâtiment par bâtiment pour orienter les décisions : identifier les biens à conserver, à rénover (via partenariats public-privé) ou à vendre.

- Optimiser les ventes et désinvestissements : céder uniquement les biens sans valeur sociale ni rendement, et réinvestir les recettes dans les programmes de rénovation et de logement social ou acquisitif. Travailler avec des agents immobiliers externes pour faire jouer la concurrence et assurer la transparence.
- Optimiser les loyers dits « à haute valeur ajoutée » et recourir à des agents immobiliers externes pour louer au prix du marché nos biens qui y sont destinés
- Déployer un grand plan de rénovation via des partenariats public-privé (PPP) : utiliser les modèles [DBFM](#) et [EPC](#) pour accélérer les rénovations, financer les travaux par les économies d'énergie et garantir la performance sur 20 à 30 ans.
- Développer un plan d'accession à la propriété sociale et mixte : permettre à certains locataires d'acheter leur logement à la valeur d'expertise et introduire dans les nouveaux projets un quota de 50 % de logements à finalité acquisitive (modèle rent-to-own ou tout autre modèle viable).
- Renforcer la vocation sociale du patrimoine immobilier : prioriser la création et la rénovation de logements d'urgence, de transit, d'insertion professionnelle et pour travailleurs clés, tout en garantissant un loyer progressif et équitable.
- Valoriser les bâtiments à haute valeur historique et symbolique : préserver les « bijoux de famille » par une restauration utile, de préférence via un bail emphytéotique avec le privé ou d'autres processus.
- Lier stratégie immobilière et objectifs climatiques : intégrer chaque rénovation dans une trajectoire de neutralité carbone (isolation, panneaux solaires, récupération d'eau, matériaux durables).
- Mettre en place une gouvernance intégrée du patrimoine et de la transition énergétique : création d'un comité stratégique associant le CPAS, la Ville, la BEI et des partenaires privés pour coordonner les priorités d'investissement et les performances énergétiques.
- Envisager un financement participatif citoyen (modèle BeeBonds / Spreds) : impliquer les citoyens bruxellois dans le financement des rénovations durables avec un taux d'intérêt différencié et un suivi transparent pour certains biens immobiliers.

4.7. Intégration d'une Cellule Achat

Jusqu'en décembre 2025, cette fonction est remplie par une division du Département Finances. La nouvelle « Cellule Achat » gèrera les Marchés Publics liés aux questions immobilières.

VI. Patrimoine Public

1. Préambule

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

2. Présentation du patrimoine

Le patrimoine géré est composé :

- des bureaux et bâtiments logistiques pour tous les services du [CPAS](#)
- des 12 antennes sociales, de l'antenne 18-25 et de la [MADO](#) Nord
- des 5 maisons de repos et de soins et des logements en résidence-services
- des lieux de vie et d'hébergement pour les personnes atteintes d'un handicap mental
- des lieux d'hébergement pour les jeunes de 0-18 ans
- des +/- 70 logements d'urgence et des logements du projet HIT 18-25
- des bâtiments de l'Usine du Linge
- du site Pacheco
- des bâtiments (ou parties de bâtiment) occupés par les partenaires du [CPAS](#) exerçant une mission d'intérêt collectif (notamment les 2 centres d'entreprises Be-Here et Ateliers des Tanneurs, 7 crèches, le Resto du cœur, les locaux occupés par les Maisons De Quartier, la salle de consommation à moindre risque, les bâtiments occupés par le SAMUSOCIAL et l'[ASBL](#) Transit, Espace Magh, etc...)

3. Objectifs 2026 en matière de développements immobiliers

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

Dans le cadre de cette politique, le [CPAS](#) s'inscrira pleinement dans les objectifs régionaux et européens pour le climat et l'énergie, notamment au travers de son Plan Climat. Tous les bâtiments neufs répondront à une charte de qualité ambitieuse visant des objectifs qualitatifs, de confort, l'économie circulaire et les aspects énergétiques des constructions. Les nouveaux bâtiments seront passifs, voire zéro

énergie (limitation des besoins énergétiques et production de l'énergie nécessaire sur site) si l'étude technique et financière qui sera demandée aux bureaux d'études en démontre la faisabilité. Toutes les rénovations viseront également des performances énergétiques élevées dans la mesure des contraintes techniques du bâti.

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

Durant le 1^{er} semestre de 2026, le Département du Patrimoine public se consacrera en priorité à l'ouverture des nouvelles antennes sociales, afin de pouvoir accueillir les nouveaux bénéficiaires suite à la réforme des allocations de chômage.

En 2026, le Département du patrimoine public poursuivra le développement de projets de création de logements en cours ou prévus dans les différents plans, poursuivra les travaux de rénovation notamment énergétique des bâtiments, mettra en œuvre les différents travaux d'aménagement/rénovation prévus dans les établissements et antennes du [CPAS](#), et entamera les travaux de mise en conformité aux nouvelles normes de prévention incendie et d'agrément des maisons de repos.

Afin de s'inscrire pleinement dans les objectifs régionaux et européens en matière de réduction des gaz à effet de serre et les engagements complémentaires que le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a pris dans le cadre de son Plan Climat, le Département du Patrimoine public poursuivra les différentes missions d'analyse technique des performances énergétiques du patrimoine public et des possibilités d'amélioration, afin de déterminer les plans quinquennaux d'études et travaux visant l'atteinte des objectifs à l'horizon 2040.

L'année 2026 sera également consacrée à l'implémentation du nouvel outil de gestion intégrée du patrimoine et à la préparation du Département pour le déménagement vers Brucity.

Le développement immobilier intègre une série de projets particuliers.

3.1. Plan conjoint Ville-CPAS «750 logements»

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

Au travers de ce plan, le [CPAS](#) s'est concentré en priorité sur ses publics cibles en vue de développer des logements adaptés aux besoins de ces derniers. Les publics visés prioritairement sont les femmes et familles monoparentales, les personnes âgées, les personnes en situation d'urgence, et les étudiants.

Est prévue dans ce plan, la construction d'un **immeuble mixte** comprenant 14 logements assimilés à du social, une crèche de 20 enfants (programmes repris et subsidiés dans le cadre du contrat de quartier marolles), 1.500 m² de bureaux pour les services du [CPAS](#), un commerce et un parking, à l'angle de la **rue Haute** et de la

rue de l'Abricotier. Ce chantier est actuellement mis en pause en raison d'un litige avec les entreprises contractantes.

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

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

L'année 2026 sera consacrée à la poursuite de 2 projets :

- la désignation d'un adjudicataire et l'entame des travaux de rénovation de l'immeuble sis rue Cogge visant la création de 4 logements d'urgence
- la désignation d'un adjudicataire et l'entame des travaux de rénovation des immeubles sis rues Haute/Notre-Seigneur visant la création de 15 logements d'urgence

3.3. Rénovation lourde de bâtiments de logements d'urgence

Plusieurs opérations de rénovation lourde de bâtiments abritant du logement d'urgence ou destinés à cet usage seront poursuivies en 2026 :

- Rue de la Porte-Rouge (création d'une maison communautaire de transit pour femmes avec jeunes enfants)
- Boulevard d'Anvers 12-13, en vue d'y accueillir la maison d'accueil pour le projet HIT 18-25 : après la rénovation des logements aux étages, ce sont le rez et le 1^{er} étage qui feront l'objet d'une étude en 2026 en vue du démarrage des travaux de rénovation lourde en 2027.

3.4. Projets immobiliers autres - Site PACHECO

Sur base des résultats de l'étude financière de différents scénarios menée en 2025, l'année 2026 sera consacrée au choix et au lancement de la procédure afin de désigner un opérateur pour la restructuration du site. La rénovation sera en effet portée par un partenariat public-privé, le CPAS de la Ville de Bruxelles restant le propriétaire foncier du site.

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

Comme chaque année, plusieurs projets d'aménagement et de rénovation demandés par les établissements seront étudiés par le Département [PPU](#), et les travaux réalisés suivant le plan d'investissement annuel.

Suite aux études menées en 2024 et 2025 par le Département [PPU](#) et à la désignation de l'adjudicataire pour la [MRS](#) Heysel fin 2025, le renouvellement des

installations d'appels infirmiers dans 4 [MRS](#) sera entamé en 2026, en commençant par le site de la Maison Heysel.

Les travaux de transformation du Pavillon IV sur le site Pacheco seront menés en 2026 en vue d'y accueillir le centre Delta à l'automne 2026.

Cette année 2026 sera également consacrée aux projets suivants :

- Les études d'exécution et l'entame des travaux de mise en conformité identifiés lors l'analyse des nouvelles normes de prévention incendie et d'agréments dans les maisons de repos ;
- l'étude de faisabilité financière, et la détermination du type de procédure approprié pour le projet de construction d'une maison familiale et de logements visant le regroupement de deux unités de vie du Home Juliette Herman sur le site Poinçon.

3.6. Bâtiments de l'administration générale

Le projet de restauration et amélioration énergétique des façades de l'administration générale rue Haute, classées par Arrêté daté de 2021, sera poursuivi en 2026 avec les étapes suivantes :

- finalisation du dossier d'adjudication ;
- lancement de la procédure d'adjudication du marché de travaux ;
- introduction du dossier de demande de subsides.

3.7. Antennes et autres bâtiments occupés par le [DAS](#)

Dans le cadre de la réforme des allocations de chômage, le Département du Patrimoine Public est chargé de l'ouverture des nouvelles antennes afin de pouvoir accueillir les nouveaux bénéficiaires. Les études, travaux et projets d'aménagement devront être menés dans les 5 premiers mois de 2026, afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins.

Trois nouvelles implantations sont visées :

- L'antenne Bollen, dont les travaux s'achèveront à l'été 2026 (voir ci-dessous). Le Pavillon IV de Pacheco sera utilisé provisoirement, de janvier à septembre 2026, grâce aux aménagements réalisés fin 2025 ;
- L'antenne rue Bruyn 225, dont l'ouverture est prévue le 1er avril 2026, après 3 mois de travaux ;
- L'extension de l'antenne Bockstael 114, afin de pouvoir accueillir les nouveaux bénéficiaires de la dernière vague de la réforme à partir du 1er mai 2026. Des travaux devront être menés au 1^{er} et 2^{ème} étage du bâtiment.

L'année 2026 sera également consacrée à la poursuite de chantiers entamés en 2025 :

- Poursuite du chantier de la phase 2 de la rénovation de la nouvelle antenne Wimpelberg, entamé fin 2025, à savoir : la rénovation énergétique du bâtiment (dans le cadre de RENOCLICK et de la centrale de marché de Sibelga) ;

- Poursuite du chantier pour la rénovation énergétique dans l'antenne Bollen entamé fin 2025 (dans le cadre de dans le cadre de RENOCLICK et de le centrale de marché de Sibelga) ;

De plus, comme chaque année, plusieurs projets d'aménagement demandés par les services, principalement des réaménagements des desks d'accueil, seront étudiés par le département, et les travaux réalisés suivant le plan d'investissement annuel.

3.8. Autres bâtiments du patrimoine public

L'année 2026 sera consacrée à la **finalisation** du chantier de **rénovation du bâtiment, Bd. Emile Bockstael 88-114**. Les derniers travaux concernent le placement des panneaux photovoltaïques, l'isolation complète des façades et le remplacement des châssis du 114 en vue de rendre l'ensemble du bâtiment performant au niveau énergétique ;

4. Objectifs 2026 en matière de maintenance des bâtiments

4.1. Maintenance des bâtiments

Durant l'année 2026, tous les logements d'urgence libérés seront, en fonction de leur état, soit remis à neuf par la Régie d'Insertion soit, pour des travaux plus conséquents, par les entreprises désignées au terme d'accords-cadres, après études par le Département du Patrimoine Public.

A ces interventions viennent s'ajouter tous les travaux d'entretien, de rénovation des façades et toitures (isolation, réparations, peintures, etc.), et de remplacement de châssis vétustes par des châssis performants dans l'ensemble des bâtiments du Patrimoine public.

L'année 2026 verra le démarrage des travaux d'entretien du site Pacheco, dont l'ampleur sera déterminée en fonction des résultats de l'étude réalisée par un bureau expert en 2025.

Le Département du Patrimoine Public assure également la prise en charge de l'ensemble des demandes d'interventions techniques en dépannage/réparation, ou formulées par le [SIPP](#) ou les organismes de contrôle, et leur orientation vers les prestataires ad hoc.

4.2. Maintenance des installations techniques des bâtiments

En 2026, le Département du Patrimoine Public poursuivra sa mission de maintenance des installations techniques, à savoir :

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

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

Divers remplacements d'ascenseurs et de chaufferie sont notamment prévus en 2026.

5. Objectifs 2026 en matière d'amélioration des performances énergétiques et rénovation durable des bâtiments

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

Parallèlement, tous les projets et travaux [URE](#) entamés dans l'ensemble du patrimoine public et retenus dans le cadre du plan triennal d'investissement seront poursuivis en 2026.

Diverses nouvelles opérations sont prévues au plan d'investissement 2026, notamment :

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

Les dernières missions d'études en vue de l'établissement du cadastre énergétique du bâti et du potentiel d'amélioration énergétique ont été clôturées en 2025. Sur base de ces études, l'outil de stratégie énergétique finalisé fin 2025 pourra être alimenté par le département durant cette année 2026. Ce travail devant permettre de fixer les objectifs chiffrés en matière d'amélioration des performances énergétiques du bâti du patrimoine public et de déterminer les plans quinquennaux jusqu'en 2040, au regard des différents plans d'actions au niveau régional.

Le [CPAS](#) poursuit la recherche de partenaires et financements pour les différents projets d'amélioration énergétique du patrimoine.

6. Objectifs 2026 en matière d'aménagement intérieur des espaces de vie et de travail

En 2026, le Département mènera/poursuivra les projets d'agencement, transformation et équipement en mobilier des espaces intérieurs occupés par les services du [CPAS](#), suivant le plan d'investissement 2026 et/ou en fonction de l'évolution des besoins, qu'ils soient des espaces de travail ou des espaces de vie dans les établissements.

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

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

Plus spécifiquement, l'année 2026 sera consacrée aux importantes études suivantes :

- Le déménagement des services support vers Brucity fin 2026 dégagera d'importantes surfaces à réaffecter, qui permettront de répondre aux besoins de plusieurs départements de première ligne. Le département consacrera l'année 2026 aux études pour ce projet de réaffectation et de réaménagement des surfaces des bâtiments rue Haute 296, 298 et Abricotier 7.
- L'aménagement complet des trois nouvelles antennes et Ecoles des devoirs : Bruyn, Bollen et extension de l'antenne Bockstael 114.

En matière d'aménagement des espaces des logements de transit, l'année 2026 sera consacrée à l'aménagement et l'équipement des 26 logements de la Cité Modèle appartenant au Foyer Laekenois, que le [CPAS](#) prendra en possession pour une période de 4 ans.

7. Objectif 2026 en matière d'occupation temporaire

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

Un nouvel appel pour l'occupation temporaire du site Pacheco a été lancé. L'année 2026 sera consacrée à la désignation du nouvel exploitant du site.

VII. SECRETARIAT GENERAL

1. Stratégie et Transformation

En 2026, la Cellule Stratégie et Transformation poursuivra les trois principales missions suivantes :

- La coordination du plan stratégique 2025-2030
- Le déménagement des services supports vers Brucity
- La mutualisation des services supports avec la Ville de Bruxelles.

1.1. Plan stratégique

Suite à l'installation du nouveau Conseil de l'Action Sociale en février 2025, la Cellule Stratégie et Transformation travaille en collaboration avec le Cabinet du Président et le Comité de Direction pour établir le nouveau Plan stratégique 2025-2030 et définir l'ensemble des objectifs stratégiques et opérationnels du [CPAS](#) pour la législature. En 2026 ce plan sera finalisé et mis à exécution. La Cellule Stratégie et Transformation poursuivra sa mission relative à la coordination de ce plan stratégique afin d'assurer une gouvernance et un pilotage performant du plan ainsi qu'une uniformisation des outils, des méthodes de gestion et de reporting de tous les projets du plan.

1.2. Déménagement des services supports vers Brucity

La Cellule pilote également le projet de déménagement des services supports vers le bâtiment Brucity à l'horizon 2027 (environ 240 collaborateurs) opérant ainsi une optimisation des bâtiments publics et une collaboration facilitée entre les services présents sur un même site. Ce projet de déménagement implique par ailleurs un important volet [IT](#) à savoir l'uniformisation de nos systèmes avec ceux de la Ville, la numérisation de tous les documents papier des services concernés ainsi que l'instauration de nouvelles méthodes de travail « paperless ». Ce travail de transformation digitale se fait en concertation et en bonne intelligence avec la Ville de Bruxelles (i-city).

1.3. Mutualisation des services supports

La Ville de Bruxelles et le [CPAS](#) ont, en 2023, entamé un travail de réflexion sur la mutualisation de leurs services supports. On entend par « services supports » l'ensemble des services effectuant des prestations internes contribuant indirectement à la mission première de l'administration publique. Sont ainsi concernés, chacun à des degrés différents de synergies pouvant aller jusqu'à la fusion, les services et cellules suivants : Stratégie, [RH](#), Finances et Achats, [SI](#), Patrimoine Public, Flotte automobile, Communication, Juridique, Gestion documentaire, Musées, Audit Interne.

En 2026, les groupes de travail entre les services miroirs de la Ville et du [CPAS](#) se poursuivront afin d'avancer dans ce processus. La Cellule Stratégie et Transformation est directement impliquée et coordonne, au niveau du [CPAS](#), ce processus de mutualisation amené à se poursuivre dans les années à venir.

2. Cellule Etudes & Partenariats

En 2026, 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 le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles ;
- rechercher des fonds et construire des partenariats permettant de conduire des projets d'étude et/ou de mener des actions qui apportent des réponses innovantes à ces précarités sociales.

2.1. Etudes

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

2.1.1. Missions générales

- Etudier 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.

2.1.2. Missions spécifiques

- Contribuer à la communication interne et externe (site internet) des données statistiques récurrentes les plus significatives de notre action sociale menée dans divers Départements.
- Contribuer à l'analyse des aspects spécifiques et déterminants de l'action sociale menée par le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles (présentation et analyse des publics concernés par notre action sociale dans divers domaines, mesure de l'impact de notre action, etc.).
- Produire des données en réponse aux demandes spécifiques des différents départements (statistiques, analyses, ...).
- Participer, de manière active et en collaboration avec les personnes chargées de la Business Intelligence, à la définition et au développement d'indicateurs pertinents pour la mesure d'impact de l'action menée par les divers Départements du [CPAS](#).
- Produire les données devant alimenter le Rapport Annuel.
- Poursuivre une mission prospective des enjeux, pour le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles à l'horizon 2030, en matière de logements pour personnes âgées, dans une logique de promotion de l'habitat interculturel et intergénérationnel.

- Piloter et réaliser la poursuite du projet MAYA sur la lutte contre les violences intrafamiliales, grâce au soutien financier de la Ville de Bruxelles.
- Représenter le [CPAS](#) au sein du Comité d'Urgence et du Comité de l'Insertion organisé par Bruss'Help.

2.2. Recherche de fonds & Partenariats

- Rechercher des fonds et construire des partenariats pour mener des recherches et actions sur des défis sociaux nouveaux pour le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles.
- Participer à des actions de « responsabilité sociale de l'entreprise » qui peuvent mener à de nouveaux partenariats d'innovation sociale.
- Repositionner le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles comme récepteur potentiel et fiable de dons et de legs d'argent, de biens mobiliers et immobiliers.
- Positionner activement le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles dans l'écosystème européen du financement et des partenariats stratégiques dans le domaine social, à travers :
 - la veille et la mobilisation proactive au sein des programmes européens pertinents (par exemple [FSE+](#), Erasmus+ inclusion sociale, Horizon Europe, [FEDER](#), etc.) afin de soutenir des projets et des dispositifs innovants du [CPAS](#). Dans ce contexte, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles participera à la mise en place de consortiums européens et de coopérations avec d'autres villes, universités et acteurs sociaux européens pour accéder à des fonds pour soutenir ses activités et favoriser le transfert de bonnes pratiques ;
 - l'intégration du [CPAS](#) dans des réseaux européens spécialisés tels que l'European Social Network (ESN), afin de bénéficier de retours d'expérience, de coopérations transnationales, et d'une visibilité renforcée sur les enjeux de protection sociale ;
 - la structuration d'une capacité interne de montage, gestion et reporting de projets européens, en vue d'assurer une participation durable et crédible du [CPAS](#) à ces opportunités, en complément de ses sources habituelles de financement

2.3. Enjeux 2026

Le départ, en août 2026, d'un des trois membres actuels de la Cellule conduira à une réflexion, encadrée par le Secrétariat Général, sur les conditions propices à la bonne poursuite de ses missions dans l'optique d'une offre transversale pouvant bénéficier à tous les Départements et services du [CPAS](#).

La Cellule Etudes & Partenariats participera de manière active à l'identification et l'évaluation des effets de la réforme du chômage sur les publics fragilisés frappés par ces mesures.

Le travail portera sur :

- La mise en place d'un monitoring du processus d'accueil des nouveaux bénéficiaires visant la production mensuelle d'un rapport statistique et analytique destiné au [CSAS](#) ;
- La mise en place d'une réflexion avec d'autres [CPAS](#) quant à la production d'indicateurs harmonisés.

Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles contribuera à une réflexion prospective globale, notamment par l'organisation, en 2026, de séminaires et/ou de conférences sur les nouveaux défis pour les [CPAS](#) actifs en milieu urbain et sur les réponses qui peuvent y être apportées ou qu'y apportent déjà d'autres

3. Climat

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

La Cellule travaille autour de trois champs : la communication, la stratégie et les projets. Au-delà des projets décrits ci-dessous, la Cellule a un rôle d'accompagnateur et est régulièrement sollicitée pour son expertise au sein de ces différents axes pour les projets portés par d'autres services. La responsable énergie travaille en étroite collaboration avec le [PPU](#) et émet des avis sur les projets économiseurs d'énergie à entreprendre. Elle travaille également avec le [PPR](#) dans l'établissement et le suivi de sa stratégie de rénovation. La responsable du Plan Climat agit en transversalité au sein de tous les services.

En 2026, un axe fort sera concentré sur la perspective de sensibilisation des publics du [CPAS](#). Dès fin 2025, une collaboration active entre la Cellule Climat, la Coordination Sociale et les Maisons de Quartier a été activée afin de mettre en place un groupe de travail collaboratif. Sur base d'un nouvel outil – la Fresque de l'Environnement – une séance-test réunira, fin 2025, une cohorte de professionnels de terrain du [CPAS](#) (référents et assistants sociaux) et de représentants du public (maman solo, étudiants, personnes pensionnées et au chômage).

Cet outil, une fois validé par le groupe mixte volontaire, sera employé et déployé dans tous les réseaux internes et externes du [CPAS](#) (au sein de nos structures comme du réseau partenaire). Plus accessible et moins anxiogène que la Fresque du Climat qui a pu être diffusée auprès du top management, la Fresque de l'Environnement permet une vision positive et personnalisée, une action plus ludique et moins chronophage pour le public. L'objectif final réside dans l'idée d'une diffusion à plus large échelle et la formation « d'ambassadeurs-fresqueurs » qui pourront faire percoler le message de sensibilisation.

En parallèle à cette action, la Cellule Climat, en action couplée avec la gestionnaire déchets du [PPU](#), s'engagera de près au sein du réseau A.C.T (Action Climat en Transition) afin de partager les bonnes pratiques et permettre des collaborations renforcées et une meilleure diffusion auprès des publics.

Ce réseau, déployé par la Ville de Bruxelles, fait écho à celui des référents climat de la Ville dont fait partie la représentante du Plan Climat du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles. Ce lieu d'échanges permettra de nouvelles perspectives de déploiement de la stratégie de sensibilisation partenariale.

Les agents [CPAS](#) bénéficieront également de l'outil sur base volontaire, et un programme de sensibilisation thématique sera développé sur base de nouveautés et

d'innovations. Il s'agira, en 2026, de permettre une vision rafraîchie et facilitée de l'action climat.

L'année 2026 sera aussi axée sur la finalisation du projet bio déchets au [DESM](#), qui découle d'un subside Action Climat octroyé par Bruxelles Environnement en 2023. Finalisé au printemps 2026, ce projet permet une étude approfondie des flux de déchets et des pratiques inhérentes au sein de 11 structures propres ou rattachées au [DESM](#). Grâce à l'intervention d'un bureau consultant expert, la Cellule Climat pourra accompagner au mieux les structures dans leur conversion vers un tri et une pratique de gestion des déchets optimisée.

Pour ce qui est du patrimoine et de l'énergie, 2026 sera l'année de lancement des rapports pluriannuels de rénovation du patrimoine du [CPAS](#), établis par le marché « Stratégie de Rénovation du Patrimoine Public et Privé à vision 2040 et 2050 ». Les outils « énergie » et « finance » seront exploités et permettront de vérifier la bonne mise en œuvre de la stratégie ainsi que de la concordance entre ce qui a été calculé et les résultats post-travaux.

Les échanges avec l'UO Climat de la Ville de Bruxelles se poursuivront dans une perspective de rapprochement et de fusion. Des projets seront identifiés au sein des différentes thématiques dans lesquels la Ville et le [CPAS](#) pourront avancer ensemble, et bénéficier des connaissances et ressources des uns et des autres.

3.1. Communication

3.1.1. Communication externe

Plan Climat : Rédaction et diffusion du rapport annuel.

3.1.2. Communication interne

- Communication autour des actions de sensibilisation et des obligations légales sur mail « [CPAS](#) tout le monde », les newsletter et l'intranet.
- Communication sur les pics de pollution, pic d'ozone et les canicules et les actions préventives à prendre.
- Intégration de la thématique climat dans les projets fédérateurs de la Cellule Event

3.2. Stratégie et monitoring

3.2.1. Climat

- Prolongement de l'expérimentation en matière de monitoring Plan Climat. Une nouvelle version est renforcée sur base du modèle déjà diffusé fin 2025 (fiches indicateurs et recommandations).
- Action Good Food : prospection au sein des [MR/S](#) pour la validation des 4 critères Good Food de base / action synergique avec la Ville de Bruxelles pour renforcer l'action alimentation durable de notre Plan Climat.

3.2.2. Patrimoine

- Suivi du planning et des résultats des rapports établis par le marché Stratégie de Rénovation du Patrimoine Public et Privé à vision 2040 et 2050.
- Accompagnement du [PPU](#) et [PPR](#) sur l'exploitation des outils réalisés par le marché cité ci-dessus.
- Le monitoring énergétique du patrimoine public se poursuivra en étroite collaboration avec le [PPU](#) afin de poursuivre les économies engendrées.
- Le datalogging des logements d'urgence sera réalisé en 2026.
- Le nouvel outil NRClick Scan, dont le lancement a été retardé, sera opérationnel courant 2026. Les agents du [PPU](#) et [PPR](#) y seront formés. La Cellule climat adaptera ses tableaux de bord énergétiques afin de compléter les tableaux disponibles via ce nouvel outil.

3.2.3. Mobilité

- Développement du Green Deal logistique urbaine autour des 3 axes stratégiques : électrification de la flotte, conversion cyclo-logistique, optimisation des livraisons.
- Activation du Plan Livraison d'Entreprise : en attente d'informations d'accompagnement par Bruxelles Environnement.
- Renforcement du Plan Vélo.

3.3. Projets

3.3.1. Climat

- Un listing des bonnes pratiques réalistes et applicables aux bâtiments de bureaux issues du label éco-dynamique sera établi et leur mise en œuvre dans tous les bâtiments publics sera proposé.
- Bio déchets au [DESM](#) : finalisation par les achats ciblés (besoins matériels) et la mise en place d'un cadre de bonnes pratiques accessibles, personnalisé par site.
- Plan Vélo : recherche de financement pour les vélos cargos et déploiement des moyens et du cadre de soutien logistique au sein du [DESM](#) et autres (à la demande des services)

3.3.2. Patrimoine

- Le [CPAS](#) poursuivra la phase 2 « Mise en œuvre » dans le projet [PLAGE](#) en 2026 avec la finalisation du projet de rénovation Bockstael 88-114 et Wimpelberg 2. Ces projets clôtureront le [PLAGE](#) – phase deux, qui entrera en phase 3 – évaluation.
- Fin 2026, il est supposé que le [PLAGE](#) cycle 2 sera lancé, mais aucune information n'a encore été reçue à ce sujet.
- La Cellule continuera à accompagner le [PPU](#) et le [PPR](#) dans le lancement de projets de panneaux solaires, avec comme ambition le

lancement d'un partage d'énergie au sein d'un bâtiment, ou d'un partage de pair à pair.

- La Cellule établira les certificats [PEB](#) Bâtiments Publics sur base des consommations 2025.
- La Cellule poursuivra ses projets avec Sibelga - Renoclick : la feuille de route, la participation à des marchés, tels que les Contrats de performance énergétique ([CPE](#)) et le suivi des projets bénéficiant du soutien Renoclick. La Cellule veillera à répondre à d'autres appels à projets proposant des soutiens financiers et administratifs dans le cadre de sa stratégie de rénovation.
- La Cellule souhaite partager ses outils, fichiers et données avec le [PPU](#) et le [PPR](#). Un processus de mise à disposition et de formation aux outils énergies sera créé et implémenté courant 2026, après la mise à disposition du nouvel outil de NRClick et de l'adaptation des tableaux de bord de la Cellule.

3.3.3. Sensibilisation

- Actions de sensibilisation ciblées publics [CPAS](#) / Fresque de l'Environnement (la représentante du Plan Climat est formée dès décembre 2025 pour permettre la diffusion de l'outil).
- La cellule continuera à accompagner le [PPU](#) et le [PPR](#) dans la finalisation du guide du locataire ([PPR](#)), et du guide de l'occupant ([PPU](#)).
- La sensibilisation des occupants des bâtiments du [PPU](#) se poursuivra, avec accès aux tableaux NRClick simplifiés.
- Activation de la sensibilisation par l'éducation permanente (accès à la culture pour tous donc accès à l'information climat pour tous) autour de la thématique du territoire (initiative sollicitée par l'équipe des archives fédérales via le service archives du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles).
- Recherche de pistes potentielles (thématiques et partenariats)

4. Business Intelligence

La Cellule Business Intelligence ([BI](#)) du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles travaille actuellement sur un projet de migration/modernisation de ses outils d'analyse de données. Les systèmes utilisés jusqu'à présent (Pentaho pour la partie [ETL](#) et Cognos pour la partie [BI](#)) sont actuellement remplacés par une nouvelle solution plus moderne et rapide basée sur Datalake et PowerBI.

Ce changement à plusieurs objectifs : rendre les analyses plus rapides et plus simples à l'utilisation pour les collaborateurs et permettre une meilleure analyse entre les différents départements. L'ambition est de construire le [BI](#) de chaque département et par la suite de croiser les données entre elles et de suivre des indicateurs partagés, ce qui offrira une vue d'ensemble beaucoup plus claire de l'activité du [CPAS](#).

Un proof of concept réalisé sur plusieurs indicateurs du département de l'action sociale a permis de confirmer tout l'intérêt de cette nouvelle approche. Le but pour

2026 est donc de finaliser les indicateurs du [DAS](#) et par la suite d'enchaîner avec les autres départements.

En parallèle, un travail d'accompagnement et de formation sera organisé pour que les collaborateurs puissent se familiariser avec Power [BI](#). L'objectif est que chacun puisse consulter et utiliser les tableaux de bord facilement, sans contraintes techniques et sans devoir passer par des processus lourds pour accéder à l'information recherchée.

Ce projet s'inscrit dans une démarche plus large de transition numérique au sein du [CPAS](#). A terme, l'ensemble des collaborateurs auront accès à la suite Microsoft 365, ce qui leur permettra de bénéficier d'un environnement de travail plus cohérent et connecté, avec un accès direct aux outils d'analyse et de collaboration. La finalisation de la migration complète devrait intervenir d'ici le dernier quadrimestre de 2026, afin de doter le [CPAS](#) d'une plateforme moderne et réellement utile pour le travail quotidien de chaque collaborateur.

5. [GDPR](#)

Dans le cadre de l'engagement continu du [CPAS](#) envers la protection des données et la sécurité de l'information, la cellule [GDPR](#) se prépare à relever plusieurs défis en 2026.

Voici un aperçu des projets clés en cours et à venir :

5.1. Mutualisation des services de protection des données Ville/[CPAS](#)

Les cellules de protection des données des deux entités travaillent déjà ensemble depuis plusieurs mois. Cette collaboration s'est officialisée par la nomination d'un Data Protection Officer ([DPO](#)) commun. C'est la [DPO](#) de la Ville de Bruxelles qui a été désignée pour représenter les intérêts du [CPAS](#) et de la Ville de Bruxelles. Cette mutualisation des services offrira de multiples avantages dont celui d'avoir un seul point de contact pour les citoyens bruxellois.

La mutualisation des services nécessitera :

- **l'acquisition d'un nouveau logiciel** répondant à notre obligation légale de conformité en termes de protection des données et de sécurité de l'information. Notre Work Flow [GDPR](#) actuel ne permet plus les ajouts/modifications d'informations. Il sera à court terme obsolète. L'acquisition d'un outil commun nous permettra d'harmoniser nos procédures et de répondre notamment aux exigences de la nouvelle réglementation en matière de cybersécurité (NIS2) ;
- **la mise à jour du registre de traitement**. Le registre de traitement, pilier de la conformité [GDPR](#), subira une révision de sa mise en œuvre afin d'optimiser sa complétion et prévoir la conformité légale de l'ensemble des traitements de données à caractère personnel sous la responsabilité du [CPAS](#). Un registre des traitements efficient est indispensable à la bonne gestion des risques, à la

conformité au [GDPR](#) et à la transparence sur nos processus de traitement des données. Une politique de mise en œuvre du registre, avec sponsoring, est un élément nécessaire à l'implémentation efficace d'un outil de gestion. La mise à jour est essentielle avant le transfert des informations vers le futur logiciel ;

- **la mise à jour des documents et des procédures du [CPAS](#).** Une attention particulière sera accordée à la mise en conformité des documents et des procédures du [CPAS](#) conformément aux exigences du [GDPR](#) et en alignement sur ceux de la Ville (ex : clause type pour les marchés publics, politique d'information dans le cadre du recrutement, politique d'information générale, analyse d'impact...) ;
- **le renforcement de la formation continue.** Les membres de la cellule de protection des données doivent renforcer leur formation continue afin de garantir une expertise actualisée et une adaptation constante aux changements dans le domaine de la protection des données et de la sécurité de l'information (utilisation de l'[IA](#), cybersécurité, risques cyber...) ;
- **la sensibilisation du personnel.** La Ville de Bruxelles a rendu la formation à la protection des données obligatoire via l'utilisation d'une plateforme de formation en ligne. Il serait opportun pour le [CPAS](#) de se doter du même outil afin de répondre à l'obligation légale d'information.

5.2. Renforcement de la sécurité de l'information

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

L'objectif de la loi du 26 avril 2024 établissant un cadre pour la cybersécurité des réseaux et des systèmes d'information d'intérêt général pour la sécurité publique (NIS2) a pour objectif de renforcer les mesures de cybersécurité, la gestion des incidents et la supervision des entités fournissant des services essentiels au maintien d'activités sociétales ou économiques critiques. Elle vise également à améliorer la coordination des politiques publiques en matière de cybersécurité. Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles entre dans le champ d'application de cette réglementation comme entité «hautement critique ».

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

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

5.3. Utilisation de l'intelligence artificielle

L'utilisation de l'intelligence artificielle ([IA](#)) révolutionne progressivement le secteur public ouvrant la voie à des services plus personnalisés et performants. Nous ne sommes pour l'instant qu'aux prémices de son implémentation au sein de notre administration.

Une attention particulière doit être portée aux dimensions liées à l'éthique, à la protection des données, au cadre juridique et à la non-discrimination. Il faut sensibiliser notre personnel aux aspects éthiques associés à son utilisation et encadrer celle-ci dans le respect de la réglementation en vigueur à laquelle notre administration est soumise (règlement européen sur l'intelligence artificielle : [IA](#) Act du 13 juin 2024).

6. Contrôle interne

Avec le soutien du consultant E&Y désigné à cette fin, la documentation des processus assortie d'une évaluation de risque sera poursuivie en 2026 sur base du registre de processus actualisé, complété et adapté aux changements organisationnels opérés au sein du [CPAS](#). La planification des activités se fera en priorisant dans la mesure du possible les processus critiques identifiés dans ce cadre. La documentation ainsi établie sera conservée et rendue facilement accessible aux agents du [CPAS](#) via l'intranet, moyennant une politique de gestion des accès adéquate qui est encore à définir.

Dans un souci de bonne gouvernance et de gestion responsable des deniers publics, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles prévoit la **mise en place d'une cellule antifraude** chargée de prévenir, détecter et traiter les cas d'abus dans le système d'aide sociale.

Cette initiative s'inscrit dans une logique de transparence, d'équité et d'efficacité : il s'agit de garantir que l'argent public, financé par ceux qui travaillent, bénéficie exclusivement aux personnes qui y ont droit, tout en assurant un suivi rigoureux et respectueux des bénéficiaires.

La cellule aura pour mission de coordonner les efforts de détection interne, d'améliorer les outils de contrôle de qualité, et de renforcer la coopération entre les services concernés. Elle développera des outils d'alerte et de suivi des situations suspectes, dans le respect du [GDPR](#) et des droits fondamentaux.

Cette démarche repose sur une approche éthique et préventive : l'objectif n'est pas de criminaliser la précarité, mais de cibler les abus manifestes et intentionnels qui détournent l'aide de sa finalité de solidarité. Des formations spécifiques seront organisées afin de doter les agents des compétences nécessaires à une détection et un traitement approprié des situations litigieuses.

La mise en œuvre de cette cellule s'accompagnera d'un dispositif d'évaluation continue, garantissant la qualité, la cohérence et l'efficacité de l'action. Elle traduit une volonté politique forte de préserver l'intégrité du système social communal, dans un contexte où la pression sur les aides locales pourrait s'intensifier avec la réforme fédérale du chômage.

7. Communication et Événements

En 2026, le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles poursuivra le travail de communication entamé au dernier trimestre 2025 auprès des personnes touchées par la réforme des allocations de chômage. Jusqu'à maintenant, cette communication était surtout axée sur l'orientation de ces personnes vers les services susceptibles de les aider avant la fin de leur allocation de chômage ; en 2026, il s'agira de développer, en plus, une communication afin de présenter de manière claire et dynamique le [CPAS](#) et son fonctionnement à un nouveau public qui découvrira l'institution.

La Cellule Communication du [CPAS](#) continuera de travailler également sur la mise en place de synergies avec la communication de la Ville de Bruxelles. Après la mise en place d'une charte graphique commune, l'objectif sera désormais de travailler plus en profondeur sur la mutualisation de nos réseaux de communication respectifs pour la diffusion de nos campagnes (travail déjà entamé en 2025), la création de procédures communes et la définition d'un ton de communication cohérent (projets à l'agenda 2026).

Les nouvelles procédures développées pour faciliter le traitement des demandes par la Cellule Communication seront appliquées et, si nécessaire, ajustées en 2026, afin de mener à bien plus efficacement les différentes missions liées à la communication et à l'image du [CPAS](#) :

- Renforcer l'image de marque et l'identité du [CPAS](#), ainsi que les valeurs qu'il véhicule.
- Mener les campagnes de communication stratégiques pour l'institution.
- Faire passer les messages, les concevoir en déterminant les points à mettre en évidence pour l'institution.
- Comprendre les attentes de chaque département afin de pouvoir par la suite les traduire en solutions et actions de communication les plus pertinentes et les plus adaptées.
- Fédérer l'ensemble du personnel autour de l'identité commune du [CPAS](#) et de ses valeurs.
- Agir avec les Directeurs Généraux afin de motiver le personnel et instaurer une culture d'entreprise.

Concrètement, cela se traduira par des actions comme :

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

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

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

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

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

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

8. Archives-Musée

Le service Archives-Musée est chargé de la gestion :

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

Les priorités 2026 sont de participer aux projets suivants :

- Mutualisation avec les services équivalents de la Ville (Archives de la Ville de Bruxelles – [AVB](#)- et Musée de la Ville de Bruxelles - [MVB](#)). La réalisation de dépôts communs reste prioritaire pour permettre d'avancer dans ce domaine. La réflexion muséale débutera en 2026.
- Projets institutionnels prioritaires :
 - Projet Brucity – Archivage et dématérialisation : la mise en place de la mutualisation des services transversaux Ville-[CPAS](#) avec le déménagement de ceux-ci implique le tri de l'ensemble des dossiers (papier) présents dans les services afin de les en décharger (destruction, scannage éventuel, archivage).

- Projet Brucity – Transition numérique : mise en place du cadre [GED](#) et [SAE](#) dans lequel le paperless office sera possible (archivage qualifié).
- Projets similaires en gestation pour les services de première ligne.
- Projet Transition numérique globale en coordination étroite avec le [SI](#), le service juridique, la [DPO](#) :
 - Mise en place d'un circuit englobant l'ensemble des projets de dématérialisation et de [GED](#) (prise en compte des contraintes légales, des dispositions du Digital Act, EIDAS 2 (2024) et des normes en la matière telles que certification de nos flux d'archives digitales et accréditation du service comme Service d'Archivage Qualifié).
 - Formation et sensibilisation aux bonnes pratiques de gestion documentaire à travers le réseau de référents au sein des établissements et services.
 - Tri des archives des établissements et services toujours selon les critères de conservation/destruction des Archives générales du Royaume.
 - Recherche d'un logiciel d'archivage électronique avec les [AVB](#).
 - Participation aux groupes de travail « archives locales » et « archives publiques bruxelloises » de l'association des archivistes [AAFB](#).
- Poursuite de la mise aux normes de la conservation matérielle des archives, bibliothèques et collections :
 - En attendant les dépôts communs Ville-[CPAS](#), mesures de limitation des risques liés aux espaces de stockage internes, et maintien aux normes des espaces externes.
 - Transferts, reconditionnements et restaurations nécessaires des fonds et collections.
 - Participation aux activités du Blue Shield Belgium (réflexion sur les plans d'urgence [PIU](#) et [PSBC](#)).
- Poursuite des projets de gestion des fonds et collections :
 - Encodage et mise en ligne des inventaires dans les logiciels actuels uDesk (ancien Pallas) et DPC-Urban.brussels.
 - Réflexion avec la Ville sur les logiciels d'inventaire (archives historiques et bibliothèques).
 - Mise en place avec la Ville de projets de numérisation des fonds patrimoniaux.
 - Participation aux associations, réseaux et groupes de travail pour professionnels dans les métiers liés aux archives, bibliothèques, musées, monuments, et à la conservation-restauration.
- Poursuite des projets d'étude et de valorisation :
 - Alimentation du nouveau site web trilingue et présence sur les réseaux sociaux.
 - Réflexion avec la Ville sur la valorisation muséale de l'histoire et du patrimoine du [CPAS](#) (cf. mutualisation).
 - Projet de valorisation du fonds Enfants Trouvés avec le soutien de bénévoles.

- Projet de podcast avec l'[ULB](#) et la RTBF sur les épidémies dans l'histoire.
- Participation dans la mesure des moyens disponibles à divers projets de recherche, publications, conférences, expositions : Heritage Days (Journées du patrimoine), Erfgoeddag, Journée internationale des archives, Nocturnes des musées bruxellois...
- Partenariats notamment avec Hospitium (Société belge d'histoire des hôpitaux et de l'action sociale) et avec l'[ULB](#) : accueil des étudiants et des chercheurs (cours, séminaires, mémoires, thèses), stagiaires (archivistique et [GED](#)) et jobistes...
- Participation aux associations, réseaux et groupes de travail dans le domaine de l'histoire et du patrimoine de nos régions.
- Participation aux associations, réseaux et groupes de travail dans le domaine du social et de la santé.
- Participation dans la mesure des moyens disponibles à des projets de valorisation éclairant l'histoire du [CPAS](#)
 - projet d'exposition avec l'[IBGE](#) et le département [PPR](#)
 - projet de recherche Archisols (AGR/Urban) sur la pollution des sols dans la Région bruxelloise
 - projets de conférences, publications, expositions...

9. Prévention et protection au travail

Le Service Interne de Prévention et de Protection ([SIPP](#)) 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 2026, le [SIPP](#) poursuivra 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'actions (incendie, gaz, alerte à la bombe,). Plus de 500 personnes devraient être formées en ce sens.
- L'implémentation de nombreuses formations pour l'ensemble des équipiers d'intervention et autres membres du personnel des différents bâtiments compte-tenu de leur spécificité dans le cadre d'exercices d'alerte, d'alarme incendie et d'installation anti-intrusion.
- L'analyse de tous les nouveaux dossiers nécessitant la mise en place d'une installation antiviol (rédaction des directives, plans d'implantation des zones de détection, attribution des codes, etc ...), installation de contrôle d'accès (mise en place de groupe d'accès, programmation de tous les nouveaux badges), installation de caméras de surveillance (déclaration à la police fédérale, dossier individuel, contact avec la police pour la sauvegarde d'images, etc...), installation de détection incendie (analyse de risque selon la norme S21-100, rédaction de messages incendie, avis sur les plans d'évacuation, etc...)

- La mise à jour du Plan Global de Prévention 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. Le travail « Baromètre [RH](#) » initié en 2023 se poursuit pour une durée de 4 ans.
- La mise en place d’un plan d’action sur l’absentéisme au sein du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles tant au niveau de ses causes (burnout, ...) que de ses conséquences (impact sur la continuité des services, présentisme, ...) devra être réalisé sur base de l’analyse générale relative à l’absentéisme faite en 2025 suite à la création d’un groupe de travail.
- La volonté de créer au sein de l’institution une Cellule de Prévention de l’Agressivité pour pallier au manque actuel qui existe par rapport à la Cellule Prévention Agressivité du Département de l’Action Sociale qui intervient 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 pour l’ensemble du [CPAS](#).
- Dans le cadre du plan stratégique antérieur du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles, le Dirigeant du [SIPP](#) a été désigné Project Manager du projet « gestion de crise » en vue de réfléchir et d’élaborer un plan de gestion de crise pour l’ensemble de l’Institution. Cette gestion de crise établie sur trois niveaux de fonctionnement trouvera certainement une partie de la réponse dans le cadre de la rédaction des plans internes d’urgence pour l’ensemble des bâtiments du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles.
- La réalisation de Vade-Mecum dans le domaine du bien être lié à la sécurité et comprenant les thèmes suivants : les équipements de protection Individuelle, les produits dangereux, la signalisation de sécurité et les métiers de notre Régie d’Insertion. Dans le cadre de la mutualisation Ville de Bruxelles / [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles, un travail devrait être réalisé afin de créer un tronc commun dans la rédaction de ce document.
- La réalisation d’exercices d’évacuation dans les différents bâtiments d’occupation diurne sous la direction du Directeur du Service de Lutte Contre l’Incendie. Ces exercices se dérouleront annuellement avec des réunions préparatoires avec les membres du personnel afin de réagir de manière adéquate en cas d’alerte ou défaut incendie. Actuellement, vu le manque d’effectifs au sein du Service Interne de Prévention et de Protection, il est très difficile de garantir la réalisation de ceux-ci. Dès lors, le service est contraint de fixer des priorités en tenant compte de son expérience et des risques incendie dans nos bâtiments et plus particulièrement dans le cadre d’occupations nocturnes.
- La participation du Dirigeant du [SIPP](#) a la mise en place des plans d’actions relatifs aux nouvelles normes de sécurité incendie spécifiques auxquelles les maisons de repos, les centres de soins de jour, les centres d’accueil de jour et les centres d’accueil de nuit doivent répondre, qui devrait entrer en vigueur au plus tard au 1^{er} septembre 2026, en vue d’obtenir une attestation A ou B pour garantir la continuité de nos maisons de repos.
- Le Titre 4 du livre 1^{er} du code du bien-être au travail aborde la surveillance de la santé des travailleurs en ce qui concerne la réintégration des travailleurs en incapacité de travail. Il donne aux travailleurs la possibilité de démarrer un trajet de réintégration, et ce quelle que soit la date du début de leur incapacité

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

- 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 des conditions sereines.
- Un membre de l'équipe sera en charge de la déclaration à la police fédérale de tous les sites du patrimoine public et privé qui sont équipés d'une installation de caméras de surveillance conformément aux prescriptions du [GDPR](#) et de la protection de la vie privée.

VIII. RESSOURCES HUMAINES

La ressource clé de notre institution publique au service des citoyens bruxellois est son personnel. Sur cette base le département [RH](#) est un partenaire stratégique au sein du Comité de Direction. En effet au-delà d'être un métier support purement réactif le département Ressources Humaines a reçu comme objectif lors de sa création en 2021 d'offrir un service [RH](#) proactif, transversal et intégré orienté vers les clients internes que sont les directions générales, les hiérarchies de proximité et les collaborateurs du [CPAS](#).

Par ses actions et projets menés depuis 4 ans, le département [RH](#) vise à faire face aux enjeux du futur pour le [CPAS](#) tant dans sa gestion financière que dans sa digitalisation ou encore dans la qualité et l'efficacité du service [RH](#) offert.

Les grands chantiers [RH](#) de longue haleine sont : (1) le développement et la mise en production d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines ([SIRH](#)), (2) l'élaboration et la mise en place d'un cadre unique servant de référence dans la gestion proactive du personnel, (3) le développement d'une approche agile des talents centrée en particulier sur la gestion de carrière interne, (4) le développement des people managers et du middle management, (5) la gestion d'un baromètre [RH](#) et des plans d'actions issus des résultats et enfin (6) la gestion de l'inclusion et de la diversité. **Tous ces chantiers s'inscrivent dans le plus vaste projet de mutualisation des services support Ville-[CPAS](#) lancé en 2023.**

Concrètement que peut-on dire de ces chantiers ?

1. Le développement d'un système informatique intégré de gestion des ressources humaines ([SIRH](#))

Il s'agit d'un défi majeur et qui a toute la priorité. En effet, il s'agit de refondre l'ensemble du système afin d'intégrer les différentes composantes [RH](#) : la paie, la gestion du temps de travail, la gestion de toutes les étapes administratives d'une carrière, ceci afin d'éviter les doubles encodages, la gestion manuelle et en papier des dossiers, en disposant par ailleurs d'une information centralisée et une vue à 360° sur la situation de chaque collaborateur. Cet outil sera au service des experts [RH](#) mais aussi à disposition des hiérarchies et des agents en « self-service » pour un certain nombre de tâches administratives à exécuter.

L'option retenue d'adopter le même outil que celui déjà implémenté au niveau de la Ville présente de grands avantages tant au niveau de l'investissement financier que au niveau de la qualité des aspects fonctionnels et techniques déjà maîtrisés.

La 1^{ère} paie dans le nouvel outil a eu lieu en avril 2025 ; le développement des autres composantes citées ci-dessus se poursuivra jusqu'à un déploiement complet dont l'échéance potentielle (dépendante du planning informatique) est fin 2026.

Le déploiement complet de cet outil est une condition sine qua non de l'ambition de fusion des départements [RH](#) Ville/[CPAS](#) et en cela de la contribution à la réalisation de l'objectif d'une administration efficace prévu dans les priorités stratégiques.

2. L'élaboration d'un cadre global pour l'administration,

Sa valeur ajoutée première est d'assurer plus de transparence et de cohérence transversale dans la gestion des différentes fonctions et des différents grades. En effet, comme la ressource principale du [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles est son personnel, disposer d'un cadre permettra alors d'organiser de manière proactive et anticipée les successions aux postes clés, la réaffectation des effectifs internes en priorité en fonction des besoins.

Dans un contexte budgétaire et financier exigeant il est impératif de mettre en place un suivi très structuré et discipliné de l'ouverture de postes et de la manière de les remplir. Cela passera, dans certains cas, par des arbitrages transversaux en regard des priorités stratégiques globales.

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

3. Le développement d'une gestion des talents et de la carrière interne

Pour pouvoir relever les défis quotidiens et préparer l'avenir, pouvoir **disposer de la bonne personne au bon endroit au bon moment doit être notre objectif managérial**. Il s'agit d'une part de bien connaître pour ensuite bien développer les talents des collaborateurs et les former. A ce titre, proposer un catalogue de formations ajusté aux besoins transversaux et spécifiques des métiers, dont en particulier les métiers de 1^{ère} ligne, est une priorité en 2026. Aligner et coordonner les initiatives prises dans les départements et en central au sein du département [RH](#) sera un enjeu tant budgétaire (synergies dans les organisations) que pédagogiquement qualitatif.

4. Le projet de gestion de l'absentéisme et des problématiques liées aux longues absences

Le projet a été lancé en 2025 et fait partie d'un projet conjoint avec la Médecine du Travail et les départements, en particulier de 1^{ère} ligne, souffrant davantage des conséquences de ces problèmes et du poids des absences tant sur les budgets que sur le travail des équipes déforcées devant assumer l'ensemble des tâches. **Assurer une gestion proactive de l'absentéisme en particulier quand les ressources sur le terrain sont limitées est clé.**

Un plan d'action issu du groupe Projet sera implémenté en 2026.

5. Le développement des people managers et du middle management

Pouvoir réaliser les priorités stratégiques du [CPAS](#) ne peut se faire qu'en s'appuyant sur les chefs d'équipe et sur les personnes clés du middle management. Leur donner le support adéquat pour être le relais vers leurs

équipes doit rester une des priorités de nos actions [RH](#). Depuis 3 ans, nous offrons un parcours de développement des compétences de base pour tous les chefs d'équipe. L'offre a été étoffée de modules d'approfondissement thématiques et de groupes d'intervision. A cette attention donnée aux people manager s'ajoutent des actions sur mesure d'accompagnement des équipes. En effet la réalisation des objectifs d'une équipe est liée tant aux qualités professionnelles du chef que des membres.

6. La gestion d'un baromètre [RH](#)

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

2026 sera l'année du 3^{ème} baromètre ; cette pérennité permet de mesurer les évolutions à travers un plan d'action et d'ajuster les initiatives à prendre là où les résultats ne sont pas satisfaisants. Ici aussi un travail est en réflexion pour que Ville et [CPAS](#) utilisent le même outil à terme.

7. La gestion de la diversité et de l'inclusion

Dans toutes leurs dimensions, la gestion de la diversité et de l'inclusion reste une priorité avec **un focus sur l'inclusion de tous les publics cibles, la mise en place d'une politique relative à l'intégration des personnes handicapées, le travail sur les problématiques du racisme et de l'exclusion** ; toutes ces dimensions s'inscrivant dans un travail sur nos valeurs dont l'ancrage dans les pratiques quotidiennes de tous les collaborateurs du [CPAS](#) est à poursuivre.

Le plan d'action du [CPAS](#) continuera à se faire en collaboration étroite avec la Ville et les différents interlocuteurs locaux externes au [CPAS](#).

Ces 7 grands chantiers seront poursuivis en 2026 : en effet ils sont de longue haleine et visent un support [RH](#) proactif aux directions générales en charge des activités de base clés du [CPAS](#) et du recentrage proposé pour les années à venir en misant adéquatement sur la richesse des ressources humaines du [CPAS](#).

Toutes les mesures [RH](#) visant la maîtrise du budget 2025, 2026 et années suivantes auront comme socle de base les projets déjà commencés et en particulier : la gestion du cadre et de son monitoring, la gestion des talents internes (leur développement et la reconnaissance de leur valeur), la gestion de l'absentéisme.

Ces chantiers se poursuivent pour répondre par ailleurs aux objectifs d'une administration efficace dans laquelle s'inscrit le rapprochement des départements [RH](#) de la Ville et du [CPAS](#).

IX. 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 2026, le Département de la Recette se fixe les objectifs suivants :

- Nous finaliserons 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 avons sélectionné un logiciel de recouvrement nommé Billtrust. Nous allons le mettre œuvre au courant de l'année 2025. Le paramétrage de ce logiciel sera basé essentiellement sur les procédures de ce manuel. Nous travaillons dans ce contexte en collaboration avec le département financier de la ville dans le cadre de la mutualisation des services supports.
- Nous poursuivrons en 2026, avec l'aide de notre adjudicataire E&Y, la mise en œuvre du système de contrôle interne.
- Nous poursuivrons avec E61 la mise en place d'une infrastructure [BI](#) dans les domaines de l'Action sociale, du [DESM](#), du Patrimoine ainsi que des finances.
- Nous poursuivons les travaux de mise en œuvre de la nouvelle comptabilité des communes et [CPAS](#) avec Paradigm dans la cadre du programme We Pulse. Nous avons été désigné comme pilote dans ce contexte.
- Nous poursuivrons avec nos collègues du département des Finances de la ville, nos travaux de mutualisation aussi bien en ce qui concerne le développement du nouveau logiciel comptable que l'harmonisation de nos procédures.
- Nous poursuivrons nos travaux de dématérialisation de nos documents et de nos process dans le cadre du prochain déménagement de nos services à Brucity.

X. FINANCES

La mission du Département des Finances inclut entre autres :

- Le développement d'une vision financière pour l'Institution ;
- L'optimisation de sa gestion financière ;
- La garantie de l'établissement en bonne et due forme des budgets et le suivi de leur bonne exécution ;
- La gestion des marchés publics du [CPAS](#).

Pour l'année 2026, le Département des Finances se fixe les objectifs spécifiques suivants :

- La poursuite des tenues de réunions budgétaires et stratégiques en collaboration étroite avec la Secrétaire générale, le directeur financier et les directeurs généraux afin d'optimiser la gestion financière de l'Institution et d'assurer sa santé financière dans un contexte économique difficile ;
- La mise en exécution des projets suivants :
 - veiller à l'implémentation et au déploiement du nouvel outil budgétaire (VENA) en vue de faciliter l'élaboration des budgets et des modifications budgétaires tout en garantissant une gestion budgétaire collaborative et de qualité pour l'Institution ;
 - veiller à la mise en œuvre de marchés publics plus innovants, performants ;
 - intensifier la prospection des marchés et améliorer les pratiques de négociation ;
 - faciliter l'accès à nos marchés publics pour les petites et moyennes entreprises et solliciter davantage les centrales d'achats existantes lorsque celles-ci rencontrent nos besoins ;
 - garantir le transfert d'expertise concernant les marchés immobiliers à la suite de la réorganisation des achats au sein de l'institution ;
 - suivre l'avancement des missions liées au contrôle interne, à l'optimisation des processus et à la maîtrise du risque ;
 - contribuer à la production de rapports trimestriels sur les indicateurs clés des différents secteurs du [CPAS](#) en étroite collaboration avec le directeur financier, le service informatique et les différents départements ;
- 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 » initié par la Région bruxelloise ;
- Une participation active et co-constructive dans le projet de mutualisation des services supports entre la Ville et le [CPAS](#) en travaillant sur la recherche et le partage d'outils informatiques modernes et communs et sur l'établissement de processus communs, tout en veillant à garantir des services de qualité pour nos départements de première ligne ;
- Une attention particulière sera accordée à la préparation du déménagement des équipes Finances/Achats, prévu pour fin 2026, ainsi qu'à la dématérialisation inhérente au projet ;
- Une participation active dans le groupe de travail financier dédié à l'avenir des maisons de repos et de soins publiques bruxelloises ;

- La mise en place, en collaboration avec le service informatique, d'un nouvel outil de facturation commun pour la plupart de nos services et interfacé avec la comptabilité.
- La mise à jour du plan pluriannuel d'investissements et des études de rentabilité sur projets immobiliers en veillant, en collaboration avec la Secrétaire générale, le directeur général du patrimoine privé et le directeur financier à la bonne exécution du plan des ventes 2025-2027.
- Une volonté de développer au sein des équipes finances/achats une culture organisationnelle inclusive favorisant un environnement où chaque collaborateur se sent reconnu, respecté et légitime à contribuer, tout en étant responsabilisant, en encourageant l'autonomie, la prise d'initiative et l'engagement de chacun.
- Un effort particulier sera déployé, en collaboration avec le [CODIR](#), pour lutter contre l'absentéisme ;

XI. SERVICE INFORMATIQUE

Le Service Informatique ([SI](#)) assure la gouvernance, la planification qui prend en compte les directives de la gouvernance, la mise en œuvre de ce qui a été planifié, la maintenance qui maintient les conditions opérationnelles de ce qui a été mis en œuvre et le pilotage des activités de l'[IT](#).

Le Service met donc à disposition des métiers des outils validés et assure que les données « métiers » sont correctement traitées dans un environnement sécurisé.

Le nombre de personnes travaillant pour le service informatique a très légèrement augmenté, mais reste largement inférieur à ce qu'il devrait être (estimation Gartner : 47 contre 34,9 équivalents temps plein en réalité). Compléter l'équipe reste une priorité majeure, avec des profils de haut niveau.

Le portefeuille de projets informatiques est bien structuré, mais demeure trop chargé au regard des ressources disponibles.

Les solutions mises en place favorisent la performance, la dématérialisation et améliorent la qualité des données, notamment en évitant les doubles encodages ou les saisies manuelles.

Plusieurs solutions spécifiques disponibles sur le marché ont été installées et mises en production réduisant ainsi les coûts d'acquisition et de maintenance.

Avec i-City, le [SI](#) a mené une étude de travail dans un environnement commun Microsoft 365. Le travail qui y est décrit est indispensable pour permettre l'installation des quelques 200 personnes des services de support dans le bâtiment Brucity. Sur le long terme, l'environnement unique (tenant Microsoft) permettra de réaliser des économies d'échelle dans la gestion des utilisateurs.

Les projets sont classés par domaine :

- Corporate
- Care
- Economie Sociale
- Finances
- Patrimoine
- Ressources Humaines
- Social
- Infrastructure et Sécurité [IT](#)

1. Domaine Corporate

1.1. Environnement M365

L'environnement [M365](#) du [CPAS](#) sera migré vers celui de la Ville, permettant une administration commune et donc une réduction des ressources nécessaires à son exploitation.

Le serveur de messagerie actuel sera également migré vers [M365](#).

Les collaborateurs des services de support recevront une licence E5, la plus complète de Microsoft 365, afin de s'aligner avec les utilisateurs de la Ville.

Il ne sera plus nécessaire de créer une fédération entre les environnements du [CPAS](#) et de la Ville. La sécurité sera mutualisée, et les ressources de Brucity (salles, imprimantes...) seront accessibles aux utilisateurs du [CPAS](#).

La messagerie propre au [CPAS](#) restera en place avec le nom de domaine actuel.

Les autres utilisateurs recevront une licence E5 (complète), F3 (Web) ou P1 (accès limité), selon leur fonction.

Les outils techniques disponibles dans l'environnement de la Ville comme l'Enterprise Service Bus ([ESB](#)) seront accessibles au [CPAS](#).

L'environnement du [CPAS](#) reste disponible à tous les utilisateurs, qu'ils déménagent ou non.

Ce projet est indispensable pour les projets HRa, New Social, Nouvelle Comptabilité WePulse Fin et le déménagement vers Brucity.

1.2. Dématérialisation

Trois volets principaux sont actuellement prévus dans ce projet :

- Numérisation des fonds documentaires des services de support (indispensable pour le déménagement) ;
- Numérisation des dossiers sociaux actifs dans les antennes (environ 1 km linéaire de dossiers), qui seront déposés dans le logiciel New Social ([NS](#)) ;
- Archivage des 10 km linéaires de dossiers sociaux et autres documents d'archives, avec une solution d'archivage en ligne permettant la destruction du papier (projet conjoint avec la Ville).

1.3. Migration Téléphonie IrisNet vers IrisNet Teams

La téléphonie du [CPAS](#) sera partiellement migrée vers Teams et gérée dans l'environnement commun Microsoft 365. Ce qui ne sera pas migré concerne principalement les Maisons de Repos.

1.4. Alignement de l'environnement utilisateurs Ville / CPAS

Les études techniques communes ont permis d'estimer les travaux nécessaires à l'alignement des environnements utilisateurs (antivirus, licences, etc).

Les travaux prévus devront être réalisés avant le déménagement vers Brucity.

1.5. BOS / Comité Spécial de l'Action Sociale

S'il reste du temps aux collaborateurs du [SI](#), le dernier Comité sera mis en chantier pour être intégré à BOS.

2. Domaine Care

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

Le remplacement de ces systèmes débutera en 2025. Le projet est géré par le Patrimoine Public. Le [SI](#) apporte ses compétences dans ces domaines afin de proposer une solution intégrée avec les systèmes de téléphonie installés en Maison de Repos.

2.2. IPTV pour les Maisons de Repos

Les premiers systèmes Cloud d'[IPTV](#) seront mis en place dans les Maisons de Repos Vésale et Les Ursulines.

2.3. WiFi dans les Maisons de Repos

Dès la fin des travaux de rénovation menés par le Patrimoine Public, le WiFi sera mis en place dans la maison de repos Les Ursulines.

2.4. Modernisation des solutions téléphoniques des Ursulines et des Eglantines

Une rénovation majeure de la centrale téléphonique de ces deux maisons de repos aura lieu début 2026.

3. Domaine Economie Sociale

3.1. ERP pour la blanchisserie

Les travaux de modernisation du réseau dans le bâtiment de la blanchisserie sont pratiquement terminés.

Une fois la migration des données de l'ancien outil de gestion terminée, le nouvel [ERP](#) (Enterprise Resource Planning) de l'usine du linge sera mis en production et estimé au 1^{er} semestre 2026.

4. Domaine Finances

4.1. Gestion des Créances

Le projet Billtrust sera mis en production début 2026. La qualité des données, problématique depuis plus de 20 ans, retarde le déploiement.

4.2. Nouvelle comptabilité régionale (WePulse Fin)

Ce projet WePulse est le seul auquel le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles a souscrit. La Ville comme le [CPAS](#) sont pilotes pour la mise en place de cet outil.

Les flux sont très nombreux vu le rôle central de la comptabilité et devront être repris par cette nouvelle comptabilité. Le [SI](#) a documenté les flux de données et a délivré cette analyse auprès de Paradigm.

Avant la migration vers WePulse Fin, les flux des factures sociales devront être repris par l'application sociale auprès de laquelle ils n'auraient jamais dû partir.

La date de mise en production sera au plus tôt le 1/1/2027.

4.3. Facturation électronique sortante

Le [CPAS](#) (le [SI](#)) travaille à une solution à mettre en place afin de publier les factures électroniques sortantes dans PEPPOL. Ce projet comprend 4 volets distincts :

- La récupération de factures au format [UBL](#) issues de systèmes métiers comme GeBat ([DESD](#), Patrimoine Privé et Patrimoine Public) et ABS (usine du Linge) ;
- La récupération des factures issues de systèmes produisant des factures [PDF](#) ou d'autres formats similaires (Lotus Notes, Immowin...) et qui doivent être transformées en format [UBL](#) ;
- La création de factures manuelles ;
- La publication des différentes factures au format [UBL](#) dans PEPPOL, automatique ou manuelle

Ce projet doit être mis en place pour le 1/1/2026.

5. Domaine Ressources Humaines

Le système HRa est en production depuis avril 2025. Le portail ne sera accessible qu'aux utilisateurs utilisant un accès à [M365](#) qui n'est pas encore distribué à plus de 150 collaborateurs du [CPAS](#).

L'intégration avec les autres systèmes du [CPAS](#) a été réalisée par le [SI](#), l'implémentation de la solution par i-City.

L'analyse et l'implémentation de la gestion du temps doit encore être terminée.

6. Domaine Social

6.1. Poursuite de la mise en place d'une solution intégrée du logiciel social

Le maître d'œuvre est la société CEVI avec l'aide des analyses du [SI](#). Le maître d'ouvrage est évidemment le Département de l'Action Sociale ([DAS](#)).

En dehors des évolutions indispensables à la réforme du chômage, qui seront réalisées au fur et à mesure par CEVI, avec ses partenaires principaux dont le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles, les chantiers prévus 2026 seront les suivants :

- Désaccouplement de l'interface avec la comptabilité, indispensable pour la mise en production du logiciel WePulse Fin ;
- Transfert du flux des factures sociales (hôpitaux, pharmacies, médecins...) du monde financier (principalement le [WF](#) ScanFact) vers le logiciel social ;
- Intégration du nouvel outil d'échanges entre les acteurs de la santé (Hôpitaux, médecins, pharmaciens...) et les [CPAS](#), SINCRHO New Generation, avec validation semi-automatique des factures sociales ;
- Formations à [NS](#) (« New Social ») ;
- Déploiement de la carte de paiement Easycard pour usagers n'ayant pas accès à un compte bancaire ;
- Installation de la nouvelle solution d'outil de Médiation de Dettes intégrée en cours de développement auprès de CEVI ;
- Configuration de demande de trajets d'accueil au sein de [NH/NS](#) ;
- Production automatisée des notifications et intégration des multi-motivations ;
- Génération automatique des propositions ;
- Contrôle sur comptes bancaires des ayants-droits ;
- Clôture semi-automatique des dossiers.

Les priorités fonctionnelles sont définies par le métier.

Les premières analyses et discussions portant sur la réforme du chômage indiquent l'apparition de nouvelles activités pour le [SI](#) :

- Les équipements réseaux et de téléphonie de nouveaux locaux et de locaux étendus ;
- Les équipements des utilisateurs (Laptop, GSM...)

- Des analyses par rapport à ce qui est connu des mesures qui se mettent en place ;
- Des formations raccourcies pour les utilisateurs de [NH/NS](#) ;
- Etc...

La solution mise en place au [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles correspond à la solution actuellement sur la table du projet WePulse. Comme partenaire de la société CEVI, le [CPAS](#) bénéficie d'un coût de ce projet inférieur au budget des autres [CPAS](#) de la solution commune. Le [CPAS](#) de la Ville de Bruxelles bénéficiant en plus de fonctions qui lui sont spécifiques vu la nécessité de volumes et d'automatismes.

6.2. Sortie des WorkFlows HCL Notes

Le [SI](#) effectue des développements et mise en production dans une technologie Web (Angular) des applications suivantes :

- Distribution de chèques, des bons cadeaux, etc...
- Gestion de la qualité des données de [NH](#)
- ...

7. Domaine [IT](#)

7.1. Migration Citrix 2022

Laissé malheureusement de côté en 2024, le projet de migration Citrix se poursuit en 2025. Le travail doit être terminé le 31 mars 2026, les utilisateurs non migrés, à cette date, ne pourront plus se connecter à Citrix.

Citrix est indispensable pour le monde social ([NH](#)) et pour les applications HCL Notes.

Vu la charge importante de travail et vu la faible disponibilité des ressources, des pistes sont à l'étude pour assurer la réalisation de l'objectif.

7.2. NIS2

Conformément à la directive européenne NIS2, le [SI](#) a entamé un processus de mise en conformité avec l'appui d'un consultant spécialisé. Cette démarche permettra d'élever notre niveau de résilience face aux cybermenaces, en conformité avec les exigences européennes en matière de sécurité des réseaux et systèmes d'information.

Cette démarche doit être terminée pour avril 2027.

7.3. Description de l' Architecture d'entreprise (Entreprise Architect)

L'architecture logicielle est documentée dans l'outil Enterprise Architect. L'architecture a été présentée à Paradigm dans le cadre du projet WePulse Fin. La qualité de cette documentation leur est très utile.

7.4. Système de ticketing IT

L'utilisation de Mantis comme système transversal de ticketing est en cours. Plusieurs flux non dépendant du [SI](#) sont déjà créés et utilisés.

Mantis est un outil gratuit.

7.5. Nouvel espace de stockage

Le [SAN](#) (espace de stockage) sera étendu afin d'absorber temporairement les documents numérisés.

8. Exploitation 2026

L'exploitation des différents systèmes se poursuit en 2026 avec le risque, vu la trop petite taille de l'équipe et le nombre de projets, d'une qualité délivrée inférieure en exploitation.

XII. Glossaire des acronymes

Acronyme	Définition
AAFB	Association des Archivistes Francophones de Belgique
AC	Allocations de Chômage
AI	Allocations d'Insertion
AIPL	Association d'Insertion Par le Logement
AIS	Agence Immobilière Sociale
AMU	Aide Médicale Urgente
APEC	Attestation de Prise en Charge
ASBL	Association Sans But Lucratif
ASF	Aide Sociale Financière
AVB	Archives de la Ville de Bruxelles
BI	Business Intelligence
CA	Chiffre d'Affaire
CAS	Conseil de l'Action Sociale
CAAMI	Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie et Invalidité
CCI	Chômeur Complet Indemnisé
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CLSS	Contrats Locaux Social Santé
CM	Chef de Ménage
COCOM	Commission Communautaire Commune
CODIR	Comité Directeur
CPAS	Centre Public d'Action Sociale
CPE	Contrat de Performance Energétique
CS	Carte Santé
CSAS	Comité Spécial de l'Action Sociale

DAS	Département de l'Action Sociale
DBFM	Design-Build-Finance-Maintain
DESD	Département Economie Sociale et Durable
DESM	Département des Etablissements de Soins Médicaux
DFE	Direction Formation Emploi
DIRL	Direction de l'Inspection Régionale du Logement
DPO	Data Protection Officer
DREAM	Distribution et Récupération d'Excédents Alimentaires à Mabru
EIR	Equipe d'Intervention Rapide
EPC	Energy Performance Contract
ERI	Equivalent Revenu d'Intégration
ERP	Enterprise Ressources Planning
ESB	Enterprise Service Bus
ETL	Extraction Transformation Loading
FEAD	Fonds Européen d'Aide aux Démunis
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FSE	Fonds Social Européen
FTM	Finalisation du Trajet Migratoire
GDPR	General Data Protection Regulation
GED	Gestion Electronique des Documents
GMT	Gestion Maintenance Technique
HUDERF	Hôpital Universitaire des Enfants Reine Fabiola
IA	Intelligence Artificielle
IBGE	Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement
ICAM	Individual Case Management

INAMI	Institut National d'Assurance Maladie et Invalidité
IPES	Initiative Publique d'Economie Sociale
IPTV	Internet Protocol TeleVision
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
IW	Intelligent Workflow
LCB	Les Cuisines Bruxelloises
LEZ	Low Emission Zone
LOCO	Logistique Collaborative
M365	Microsoft 365
MADO	Maison de l'Adolescent
MAMA	Maladie d'Alzheimer et Maladies Apparentées
MR	Maison de Repos
MRS	Maison de Repos et de Soins
MVB	Musée de la Ville de Bruxelles
NH	New Horizon
NS	New Social
ONEM	Office National de l'Emploi
OPIM	Opération Immobilière
ORL	Oto-Rhino-Laryngologie
PADI	Personne Agée avec Déficience Intellectuelle
PDF	Portable Document Format
PEB	Performance Energétique des Bâtiments
PIIS	Projet Individualisé d'Intégration Sociale
PIPS	Plan d'Intervention Psychosociale
PIU	Plan d'Intervention d'Urgence

PLAGE	Plan Local d'Action pour la Gestion Energétique
PLS	Pour La Solidarité ASBL
PPP	Partenariat Public-Privé
PPR	Département des Propriétés Privées
PPU	Département des Propriétés Publiques
PSBC	Plan de Sauvegarde des Biens Culturels
PUIC	Plan d'Urgence d'Intervention Communal
RCD	Règlement Collectif de Dettes
REDI	Budget de Référence pour une vie Digne
REL	Remis en Etat Locatif
RH	Ressources Humaines
RI	Revenu d'Intégration
SAE	Système d'Archivage Electronique
SAF	Service d'Aide aux Familles
SAJ	Service d'Aide à la Jeunesse
SAN	Storage Area Network
SAPA	Service d'Aide aux Personnes Agées
SI	Service Informatique
SIAMU	Service d'Incendie et d'Aide Médicale Urgente
SIPP	Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail
SIRH	Système Informatique intégré de gestion des Ressources Humaines
SISP	Société Immobilière de Service Public
SPJ	Service de Protection de la Jeunesse
SPP	Service Public Fédéral de Programmation
TDS	Travailleurs.euses Du Sexe

TP	Travaux Planifiés
UBL	Universal Business Language
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UE	Union Européenne
UHF	Ultra High Frequency
ULB	Université Libre de Bruxelles
URE	Utilisation Rationnelle de l'Energie
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
WF	Work Flow