



# NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE ET ANALYSE FINANCIÈRE DU BUDGET 2023



# TABLE DES MATIÈRES

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>6</b>
1.1. BASE LEGALE.....	6
<b>2. RÉALISATIONS ANTÉRIEURES .....</b>	<b>9</b>
2.1. L'ANNEE 2021 .....	9
2.1.1. Action sociale .....	9
2.1.2. Insertion socioprofessionnelle.....	12
2.1.3. Troisième et quatrième âges .....	13
2.1.4. Personnel, organisation et logistique.....	15
2.2. L'ANNEE 2022.....	19
2.2.1. Action sociale .....	19
2.2.2. Insertion socioprofessionnelle.....	22
2.2.3. Troisième et quatrième âges .....	23
2.2.4. Personnel, organisation et logistique.....	24
<b>3. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES POUR 2023 .....</b>	<b>28</b>
3.1. CONSIDERATIONS GENERALES.....	28
3.2. ÉVOLUTION DE L'AIDE SOCIALE .....	33
3.3. ACTION SOCIALE.....	36
3.3.1. Service social.....	36
3.3.2. Insertion socioprofessionnelle.....	38
3.3.3. Coordination sociale et santé.....	40
3.3.4. Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie .....	42
3.3.5. Hébergement « temporaire » .....	43
3.3.6. Amphora .....	44
3.4. TROISIEME ET QUATRIEME AGES .....	45
3.4.1 Résidence Arcadia .....	45
3.4.2. Services non résidentiels.....	46

3.5.	GESTION DE L'ADMINISTRATION .....	47
3.5.1.	<i>Nouvel organigramme du personnel</i> .....	47
3.5.2.	<i>Economies d'échelle</i> .....	51
3.5.3.	<i>Dialogue social</i> .....	51
3.5.4.	<i>Ressources humaines</i> .....	52
3.6.	PREVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL .....	54
3.7.	GESTION DE L'INFORMATION .....	54
3.8.	LA COMMUNICATION.....	56
<b>4.</b>	<b>ANALYSE FINANCIÈRE .....</b>	<b>57</b>
4.1.	ANALYSE FONCTIONNELLE DU SERVICE D'EXPLOITATION .....	57
4.1.1.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par sous-fonction</i> .....	58
4.1.2.	<i>Recettes et dépenses</i> .....	60
4.2.	ANALYSE DU SERVICE D'EXPLOITATION PAR NATURE ECONOMIQUE .....	92
4.2.1.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par nature économique</i> .....	92
4.2.2.	<i>Recettes</i> .....	93
4.2.3.	<i>Dépenses</i> .....	96
4.3.	ANALYSE DU SERVICE D'INVESTISSEMENT .....	101
4.3.1.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par sous-fonction</i> .....	103
4.3.2.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par nature économique</i> .....	104
4.4.	TABLEAU DES SERVICES D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT CUMULES DES BUDGETS INITIAUX DES 3 DERNIERES ANNEES.....	105
4.5.	TAUX DE COUVERTURE DES DEPENSES PAR LES RECETTES PROPRES (TAUX D'AUTONOMIE).....	106
<b>5.</b>	<b>ÉLÉMENTS DE COMPARAISON .....</b>	<b>107</b>
5.1.	COMPARAISON PAR NATURE ECONOMIQUE DES RECETTES ET DES DEPENSES PAR RAPPORT AUX MOYENNES REGIONALES (EN POURCENTAGE) .....	107
5.1.1.	<i>Recettes d'exploitation</i> .....	107
5.1.2.	<i>Dépenses d'exploitation</i> .....	108
5.2.	COMPARAISON DES CHARGES PAR TETE D'HABITANT .....	109
	<b>ANNEXE 1 : CIRCULAIRE BUDGETAIRE .....</b>	<b>111</b>
	<b>ANNEXE 2 : CPAS DE LA RBC - STATISTIQUES RELATIVES AU (E)RIS.....</b>	<b>112</b>
	<b>ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DE L'INTERVENTION COMMUNALE .....</b>	<b>115</b>
	<b>ANNEXE 4 : FONDS D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT.....</b>	<b>116</b>

---

<b>ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DU CPAS .....</b>	<b>117</b>
<b>ANNEXE 6 : EFFECTIF EN PERSONNEL – STATUTAIRES – CONTRACTUELS .....</b>	<b>118</b>
<b>ANNEXE 7 : STATISTIQUES DESTINÉES À LA TUTELLE .....</b>	<b>122</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>127</b>
<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES .....</b>	<b>130</b>
<b>APPROBATION .....</b>	<b>131</b>

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. BASE LÉGALE

Depuis la loi du 29 décembre 1988 apportant des modifications à la loi organique du 8 juillet 1976 des CPAS, ont été renforcées les dispositions relatives à l'information sur la politique menée par les CPAS.

### Article 88, § 1<sup>er</sup>

*« Le conseil de l'action sociale arrête chaque année, pour l'exercice suivant, le budget des dépenses et des recettes du centre et de chaque hôpital placé sous sa gestion ». Une note de politique générale ainsi que le rapport, visé à l'article 26bis, par. 5, sont joints à ces budgets.*

### **Article 26bis, § 5 (nouvelle version)**

***« Le Comité de concertation veille à ce qu'il soit établi annuellement un rapport relatif aux économies d'échelle et aux suppressions des doubles emplois ou chevauchements d'activités du centre public d'action sociale et de la commune. Ce rapport est annexé au budget du centre et au budget de la commune. »***

### Article 88, § 3

*« Le projet de budget ainsi que la note de politique générale y afférente ou le projet de modification budgétaire ainsi que la note explicative et justificative y afférente, établis par le centre public d'action sociale, seront remis à chaque membre du conseil de l'action sociale au moins sept jours francs avant la date de la séance au cours de laquelle ils seront discutés. »*

Le texte de la loi organique après les modifications apportées par l'ordonnance du 14 mars 2019, contient également les dispositions suivantes :

#### Article 72

*« Deux fois par législature, au premier et au quatrième budget, est joint un plan triennal.*

Le premier plan triennal est accompagné d'un programme de politique générale qui comporte pour la durée de la législature les projets politiques principaux et les moyens budgétaires qui s'y rapportent.

Le plan triennal se compose des documents suivants :

- 1° une note d'orientation qui comporte les axes politiques fondamentaux choisis pour les trois prochaines années;
- 2° un plan de gestion qui traduit budgétairement la note d'orientation sous forme d'estimations et de perspectives.

Le programme de politique générale et le plan triennal sont soumis au comité de concertation, conformément à l'article 26bis, § 1<sup>er</sup>, 8°.

#### Article 74

*« Dès l'approbation par le Collège réuni, du budget concerné, les plans triennaux et le programme de politique générale, tels que visés à l'article 72, sont publiés sur le site internet du centre public d'action sociale. »*

#### Article 90

*« Dès leur approbation par le Collège réuni, les documents suivants sont publiés sur le site internet du centre public d'action sociale :*

- 1° le budget annuel du centre public d'action sociale y compris la note de politique générale ainsi que le rapport, visé à l'article 26bis, § 5 ;
- 2° le budget annuel de chaque hôpital placé sous sa gestion ;
- 3° les comptes annuels du centre public d'action sociale et de chaque hôpital placé sous sa gestion, y compris le rapport annuel visé à l'article 89. »

Des travaux parlementaires de l'ordonnance précitée (B-136/1-18/19, C.R.I. n° 15), il résulte que la nouvelle mouture de la loi organique vise la mise en place d'un processus de maîtrise de l'administration correspondant à une organisation qui souhaite constamment s'améliorer en travaillant par processus et en visant la réalisation d'objectifs définis par le conseil de l'action sociale. Cette volonté se traduit dans la note de politique générale, qui se veut davantage opérationnelle et dans laquelle les moyens budgétaires sont liés aux objectifs politiques annuels.



## 2. RÉALISATIONS ANTÉRIEURES

### 2.1. L'ANNÉE 2021

#### 2.1.1. Action sociale

- Mise en œuvre des évolutions des logiciels métiers du domaine social : Sociabili (Gestion des dossiers sociaux), AgendAS (Prise de rendez-vous), TIKS (gestion des demandes), TDS (gestion du trajet du dossier social) ;
- Maintien de l'adresse mail permettant aux travailleurs sociaux de faire part de leurs propositions ou suggestions quant aux logiciels « métier » ;
- Mise en œuvre d'un formulaire sur le site internet du CPAS permettant aux usagers d'introduire leurs demandes d'aide ;
- Mise en place d'un logiciel permettant une meilleure gestion du call center et prolongation du numéro d'appel gratuit pour les usagers ;
- Evolution du SSG :
  - Modification du logiciel TIKS
  - Répartition des TIKS
  - Mise en place d'un nouveau titulariat
  - Développement du projet-pilote Relecteur.trices
  - Organisation de visites à domicile dans les cas de nécessité
  - Rencontres individuelles avec les responsables d'équipe et un membre de la ligne hiérarchique
  - Stabilisation des équipes formées en 2020
  - Examen de recrutement pour 3 nouveaux postes d'AS en chef

- Retour au titulariat au 1.10.2021
- Lancement d'une analyse relative à la simplification des notifications ;
- Réorganisation complète de la coordination sociale centré sur plusieurs axes :
  - La coordination sociale proprement dite qui assurera les liens avec le réseau associatif et qui développera une approche thématique à définir avec les partenaires ;
  - La coordination santé et le service culture et loisirs ;
  - Les contrats locaux social santé mis en place à l'initiative de la COCOM qui se basent sur une approche par quartier (Quartiers du Centre historique et de la Gare de l'ouest → plans d'actions à développer avec les partenaires locaux sur base de nos diagnostics) ;
  - Les projets pilotes et microprojets (ex. : familles monoparentales, Roms, sans abri, etc.).
- Campagne zoom : les CPAS ont reçu des subsides supplémentaires afin de soutenir les jeunes de 18/25 ans, largement impactés par les effets de la crise sanitaire. Pour informer ce public-cible des aides sociales auxquelles il a droit après enquête sociale, une large campagne de communication a été réalisée (flyers, mailing aux services sociaux des différentes hautes écoles, courrier adressé aux associations molenbeekoises, réseaux sociaux, campagne d'affichage sur les grands panneaux JC Decaux du 6 au 26 juillet 2021, communiqué de presse, publication dans le journal communal) ;
- Subsides COVID : utilisation raisonnée et responsable des subsides COVID à travers :
  - la contractualisation avec des structures associatives (aide alimentaire, accès à l'hygiène, santé mentale) ;
  - l'octroi d'aide individuelle spécifique aux usagers sur base d'une enquête sociale ;
  - l'octroi d'aides exceptionnelles dans le cadre de la crise sanitaire et de ses conséquences (familles monoparentales, étudiants, achat de vêtements).
- Lutte contre le non-recours aux droits (ouverture d'un Hôtel social durant la période hivernale, renforcement de l'accessibilité du centre) ;
- Le développement et la définition d'objectifs pour la cellule NEETS, baptisée Accompagnement de Jeunes vers l'Inclusion Sociale (AJIS) ;

- Poursuite du projet EKLA visant l'orientation et l'accompagnement des étudiants suivis par le CPAS vers les studios confiés à La MAIS dans le bâtiment EKLA ;
- Service Médiation de dettes et Cellule Prévention énergie :
  - Mise en place d'actions de prévention en matière d'énergie dans le cadre d'une collaboration avec la Fédération des Services Sociaux (FdSS) : action de prévention lors de l'émission radio « Radio Maritime » le 04/03/2021 ; animation énergie sur le marché de Molenbeek (18/03/2021) ; participation de la CPE au tournage de la capsule vidéo « A l'approche du 1<sup>er</sup> juin, attention aux coupures ! ».
  - Collaboration avec Sibelga dans le cadre d'un projet visant à éviter les coupures d'énergie au 31/05/2021 (fin de la trêve hivernale prolongée en raison de la crise sanitaire).
  - Recrutement et engagement d'un conseiller énergie et d'une médiatrice de dettes.
  - Mise en service d'un répondeur téléphonique pour le SMD et la CPE permettant d'informer le public sur les disponibilités des services.
  - Mise en service de bases de données pour le SMD et la CPE en collaboration avec le service Qualité.
  - Remise en service progressive tout au long de l'année 2021 du logiciel de gestion des dossiers de médiation de dettes élaboré par le CPAS de Bruxelles (« LOTUS »).
  - Participation au tournage des capsules vidéo en collaboration avec la coordination sociale en vue de présenter les services.
  - Projet de collaboration avec la Croix Rouge : distribution de colis alimentaire pour les usagers du SMD (phase test).

### **2.1.2. Insertion socioprofessionnelle**

- Amélioration du cadre de travail des Facilitateurs :
  - Simplification des outils de travail.
  - Possibilité de valider les dossiers « Comité ».
  - Réactivation des réunions d'équipe.
  - Organisation des permanences.
  - Réflexion relative à la formation des facilitateurs.
  - Constitution d'un groupe de travail et analyse de risques
- Organisation d'une Jobweek ;
- Intégration de nouvelles dispositions légales relatives à l'emploi d'insertion visé à l'art. 60§7 de la loi organique ;
- Développement de parcours de (pré)formations dans le cadre des actions d'orientation et de suivi des usagers ;
- Opérationnalisation du Service AJIS chargé d'accompagner les jeunes qui présentent de nombreuses difficultés, sont en décrochage, voire marginalisés, et ce à différents niveaux ;
- Maintien des coopérations avec des professionnels externes spécialisés comme l'Atelier de pédagogie personnalisé ;
- Elaboration concertée d'un nouveau cadre de partenariat entre Actiris et les CPAS bruxellois ;
- Maintien des mesures de relance et de redéploiement de la région de Bruxelles-Capitale dans le cadre de l'axe stratégique « Transition socio-économique & Emploi » ;
- Relance des activités opérées par les formateurs internes en langue à l'attention des travailleurs en emploi d'insertion visé à l'art.60§7 de la loi organique ;
- Mise en place de collaborations avec des organismes de formation à l'attention des travailleurs en emploi d'insertion visé à l'art.60§7 de la loi organique ;

- Organisation de groupes de travail avec les travailleurs sociaux du département ISP autour du nouveau cadre de partenariat avec Actiris pour la période 2022 – 2027 ;
- Continuation et approfondissement des coopérations avec les professionnels externes du réseau associatif local et des partenaires au niveau régional ;
- Echanges entre partenaires actifs en matière d'emploi.

### **2.1.3. Troisième et quatrième âges**

- Mesures COVID :
  - Poursuite de l'application des mesures sanitaires.
  - Poursuite du testing des résidents et du personnel.
  - Vaccination des résidents et du personnel.
  - Continuité à assurer les stocks de matériel de protection individuel.
  - Organisation du Marché de Noël Covid Safe.
  - Organisation du Repas de Noël Covid Safe.
- Installation du wifi et achat de tablettes ;
- Continuité de la réflexion concernant le remaniement du site web ;
- Travaux d'abattage et d'élagage des arbres situés dans le jardin intérieur ;
- Aménagement de la zone parking au niveau du service de lingerie ;
- Mise en place d'un abri vélo ;
- Aménagement d'un nouveau réfectoire dans le secteur 1A ;
- Installation de la climatisation dans la cafétéria et au réfectoire du secteur 1A ;
- Début d'exécution des réaménagements du secteur 1A, aile 4 ;
- Installation de l'ascenseur dans le secteur aile 2 et du monolift de l'unité 1B ;

- Remplacement d'un lot de châssis et portes ;
- Réaménagement de l'installation électrique HT/BT phase 2 ;
- Démarrage des marchés publics relatifs à l'alimentaire, à l'épicerie au pain et à la pâtisserie ;
- Remplacement de la pompe à bière à la cafétéria ;
- Création d'un nouveau groupe de travail « Bien-être » ;
- Création de nouvelles activités (e.a. activité piscine et chute-parachute) ;
- Introduction de candidatures pour différents appels à projets :
  - Résidences service sociales (AAP 2021 - Iriscare) : Lemaire (logement social dédié aux personnes âgées selon le modèle de Résidence services)
  - Résidences service sociales (AAP 2021 - Iriscare) : Alliance-Habitat (logement social dédié aux personnes âgées selon le modèle de Résidence services et logement solidaire)
  - Ergo à Domicile (AAP 2022 - Iriscare)
  - Manumas (AAP 2022 - Iriscare) – mise en place de soins esthétiques en MR (massage de visage, massage de main, manucure...) pour améliorer l'estime de soi et le bien-être
  - Komma Hem (AAP 2022 - Iriscare) - étude de faisabilité de transformation architecturale de l'aile 2 en 3 maisons indépendantes qui pourraient chacune héberger 8 personnes démentes dans un contexte davantage familial
  - Molenbus/Vac-kans (AAP 2022 - Iriscare) : double projet dans la lutte contre l'isolement pour les personnes âgées à domicile :
    - ✓ Acquisition d'un véhicule pour assurer le transport des usagers, entre autres vers notre Centre de rencontre ;
    - ✓ Continuité du transport complété par des séjours à la mer pour les usagers disposant de peu moyens.
  - MMM Mon Moment à Moi (Fondation Roi Baudouin) : vise à soulager la pression dans les structures de soins résidentiels pour le personnel soignant.

- Elections relatives à la constitution d'un nouveau Conseil Participatif

#### **2.1.4. Personnel, organisation et logistique**

- Dans le cadre de la crise sanitaire, les mesures prises en 2020 restent d'actualité, notamment :
  - mise en place du télétravail pour répondre aux mesures sanitaires en matière de lutte contre le COVID-19 (+/- 350 membres du personnel) ;
  - acquisition de 150 ordinateurs portables ;
  - équipement complémentaire mis à disposition (GSM, webcam + casques avec micro + passage progressif à un équipement tour/écran à un équipement par pc portable) ;
  - respect des bulles d'alternances ;
  - élargissement des horaires de travail suite à la crise sanitaire ;
  - report des congés légaux 2021 ;
  - intervention dans les frais de déplacement domicile - lieu de travail – domicile avec le véhicule personnel ;
  - mise à disposition du Sippelberg jusqu'en juin 2021 ;
  - mise à disposition d'une ligne téléphonique psychosociale gratuite pour le personnel ;
  - procédure retour zones rouge et orange ;
  - procédure de gestion des situations individuelles ;
  - mise à disposition du matériel dans le cadre de la prévention de propagation du virus ;
  - distribution de masques pour les usagers ;
  - supervision de la bonne application des mesures préventives sur le terrain ;
  - invitation à partager la manière dont les membres du personnel ont traversé la crise sanitaire et publication des réponses via la newsletter ;

- venue d'un vaccibus.
- Poursuite de la mise en place du logiciel RH (Persée) avec l'utilisation de plus en plus élargie de l'applicatif e-RH (demandes de congés, changement de situations, pointage) ;
- Collaboration avec L'ERAP en vue de la définition et de la mise en œuvre d'une politique de gestion de l'absentéisme ;
- Poursuite des contrôles médicaux avec le nouveau prestataire ;
- Professionnalisation du processus de recrutement avec, notamment, la participation systématique du service GRH aux entretiens de sélections ;
- Communication au personnel des conclusions de l'enquête relative au bien-être sur le lieu de travail par le service externe de prévention et de protection au travail (CESI) ;
- Elaboration et avis favorable des organisations syndicales relatif au plan d'actions RH visant à améliorer le bien-être des travailleurs sur base des conclusions de l'analyse globale des risques de 2019 + identification des thématiques « prioritaires » via la constitution de groupes travail ;
- Maintien du Service de soutien et d'accompagnement psychologique individuel (y compris d'ordre privé) mis à disposition des travailleurs et rappels réguliers de l'existence de celui-ci via différents canaux de communication ;
- Poursuite de la mise en place d'un deuxième pilier de pension pour les agents contractuels ;
- Revalorisation des agents d'information et d'orientation ;
- Entrée en fonction de la Directrice des Ressources Humaines ;
- Recrutement de plusieurs agents en CDD grâce aux subsides dont le CPAS a bénéficié dans le cadre de la pandémie (60 agents en CDD jusqu'au 31/12/2021 + prolongation de certains CDD grâce à une nouvelle subsidiation) ;
- Revalorisation barémique pour le personnel pour les niveaux E et D ;
- Examens de promotion et de recrutement et procédures contractuelles :
  - Directeur des RH
  - Collaborateur administratif auprès de la direction d'Arcadia



- Secrétaire d'administration social pour le Service Social Général, le département ISP et les services non-résidentiels aux personnes âgées
- Coordinateur patrimonial
- Conseiller en prévention niveau I
- Ergothérapeutes
- Gestionnaire des dossiers RH
- Travailleur social en chef
- Assistants sociaux
- Accompagnateurs Emploi
- Conseillers en prévention énergie
- Médiateur de dettes
- Référents quartiers contrats locaux Social Santé
- Agent accueil téléphonique
- Assistants administratifs – gestion des contrats art. 60, service Finances et CDU
- Conseiller en gestion du personnel
- Support administratif RH polyvalent
- Collaborateur Helpdesk
- Agents d'orientation et d'information (anciennement steward)
- Engagements spécifiques au COVID-19 (agents supplémentaires au Service Social Général, au Service Entretien des bâtiments, aux Finances, Recettes, Informatique et Accueil)
- Aide-ménagères
- Aides-soignants
- Ouvriers auxiliaires

- Poursuite du plan de reprise de l'ASBL Amphora ;
- Renforcement de l'équipe contentieux pour rattrapage de l'arriéré (suite à l'affectation exclusive en 2020 au renforcement du SSG) avec priorisation sur le suivi des clignotants 2019-2020 envoyés par le SPP-IS ;
- Renforcement de l'équipe de la maison d'accueil par l'engagement d'une assistante sociale et d'un assistant psychologie en vue de la mise en œuvre de la nouvelle ordonnance relative à l'aide d'urgence et à l'insertion des personnes sans abri ;
- Poursuite de la réflexion concernant la réorganisation du travail effectué au sein de la maison d'accueil en y intégrant la nouvelle mission dévolue par la même ordonnance à savoir, le post-hébergement ;
- Signature du bail emphytéotique Rue Schols n° 4 qui deviendra un futur centre de compétences dédié à l'insertion socio-professionnelle, la formation et la mise à l'emploi de notre public ;
- Poursuite des études d'IGRETEC relatives au bâtiment sis Rue Schols n° 4, au Maritime, au bâtiment sis Jean-Baptiste Janssens n° 35 et à Arcadia ;
- Remise en fonction de l'ascenseur Rue de l'Indépendance ;
- Distribution de présents par les autorités dans chaque service suite à l'annulation de la réception du Nouvel an ;
- Tour des services en mode hybride (séances organisées à la fois en présentiel et en visioconférence) par Madame la Présidente et Monsieur le Secrétaire général temporaire afin de récolter les doléances et ressentis des membres du personnel ;
- Mission de consultance en gestion des RH réalisée par l'ULB au sein du SSG afin de proposer des pistes d'amélioration en communication interne ;
- Sensibilisation sur le respect destinée au personnel du CPAS ainsi qu'aux usagers organisée par le Service Communication dans le cadre de la journée de lutte contre la violence ;
- Communication relative à la semaine de la mobilité, à la journée internationale de la non-violence, à la journée internationale pour l'élimination de la pauvreté et à la journée internationale des droits des femmes ;
- Lancement de la procédure de mise à jour du site internet afin de le rendre plus moderne, dynamique et attractif, notamment au niveau de la page d'accueil ;

- Exposition sur la santé mentale (décembre 2021) ;
- Développement/actualisation de l'analyse, sous l'angle du contrôle interne, du processus relatif au paiement des aides sociales avec le soutien de BDO commandité par l'ERAP ;
- Formalisation de la mise en conformité au Règlement Général de la Protection des Données de la maison d'accueil Le Relais ;
- Participation active au programme de digitalisation des pouvoirs locaux (WePulse) mené par la Région et le Centre Informatique de la Région de Bruxelles-Capitale (CIRB) sur les 4 axes du programme : RH, Social, Finances/Comptabilité et gestion de la relation citoyens.

## 2.2. L'ANNÉE 2022

### 2.2.1. Action sociale

- Révision complète de la Ligne de conduite ENERGIE afin de la faire correspondre aux besoins actuels de la population molenbeekoise ;
- Continuation de l'implémentation des logiciels métiers du domaine social: Sociabili (Gestion des dossiers sociaux), AgendAS (Prise de rendez-vous), TIKS (gestion des demandes), TDS (gestion du trajet du dossier social) ;
- Maintien de l'adresse mail permettant aux travailleurs sociaux de faire part de leurs propositions ou suggestions quant aux logiciels « métier » ;
- Prolongation du numéro d'appel gratuit pour les usagers ;
- Mise à disposition de lecteurs de cartes d'identité dans les bureaux de permanence du siège central, de l'Indépendance, du Maritime et de Delaunoy ;
- Renforcement des équipes d'assistants sociaux ;
- Evolution du SSG :
  - Modification du logiciel TIKS

- Retour définitif au titulariat qui permet d'assurer une meilleure prise en charge des besoins des usagers
  - Intégration de la gestion des urgences au sein du Service Social Général avec un AS en chef assigné à cette gestion
  - Poursuite du projet-pilote Relecteur.trices
  - Reprises des visites à domicile suspendues suite à la crise sanitaire
  - Rencontres individuelles avec les responsables d'équipe et un membre de la ligne hiérarchique
  - Stabilisation des équipes formées en 2020 et 2021
  - Examen de recrutement pour 2 nouveaux postes d'AS en chef
  - Retour vers des antennes structurées qui peuvent accueillir le public de l'urgence à la permanence, de manière digne et optimale (steward, accueil et socio-administratif)
  - Application du principe une demande = un rendez-vous
  - Création de nouvelles plages de permanences
  - Réduction des canaux d'entrée au CPAS
  - Clarification auprès de nos usagers de ce que constitue une demande (modalités d'introduction d'une demande d'aide)
  - Meilleure mise à disposition des collaborateurs socio-administratifs au service du SSG
  - Mise en place de permanences digitales individuelles permettant aux usagers d'introduire une demande en bonne et due forme
  - Reconstitution d'échéanciers homogènes par secteur, tout en garantissant la stabilité des équipes
  - Réouverture du Guichet Hospitalisation
  - Mise à disposition de cartes de transport pour réaliser les visites à domicile
- Réorganisation complète de la coordination sociale centrée sur plusieurs axes :

- La coordination sociale proprement dite qui assurera les liens avec le réseau associatif et qui développera une approche thématique à définir avec les partenaires - La coordination s'est réunie à 5 reprises en 2022
- La coordination santé et le service culture et loisirs
- Les contrats locaux social santé mis en place à l'initiative de la COCOM qui se basent sur une approche par quartier (Quartiers du Centre historique et de la Gare de l'ouest) - Suite à un appel à projet en avril 2022, 6 projets social-santé ont été sélectionnés et sont implémentés depuis le mois de juin 2022 sur les deux quartiers identifiés
- Les projets pilotes et microprojets (ex. : familles monoparentales, Roms, sans abri, etc.)
- Réalisation de vidéos de sensibilisation du CPAS qui seront diffusées en 2023 ;
- Prolongation de l'utilisation de certains subsides COVID jusqu'au 31/03/2022 ;
- Lutte contre le non-recours aux droits (ouverture d'un Hôtel social durant la période hivernale, renforcement de l'accessibilité du centre) ;
- Le développement et la définition d'objectifs pour la cellule NEETS, baptisée Accompagnement de Jeunes vers l'Inclusion Sociale (AJIS) ;
- Poursuite du projet EKLA visant l'orientation et l'accompagnement des étudiants suivis par le CPAS vers les studios confiés à La MAIS dans le bâtiment EKLA ;
- Service Médiation de dettes et Cellule Prévention énergie :
  - Continuation du projet de remise en service progressive tout au long de l'année 2022 du logiciel de gestion des dossiers de médiation de dettes élaboré par le CPAS de Bruxelles (« LOTUS »)
  - Recrutement et engagement d'un AS en chef pour le Service de Médiation de dettes
  - Recrutement et engagement de deux médiatrices de dettes (remplacement)
  - Participation au tournage des capsules vidéo en français et en néerlandais en collaboration avec la coordination sociale en vue de présenter les services
  - Participation au tournage de la capsule vidéo en néerlandais en collaboration avec la coordination sociale en vue de présenter l'épicerie sociale Amphora

- Animation de différents ateliers préventifs sur la gestion du budget et de la médiation de dettes auprès de la Mission Locale et du Piment, ainsi que tenue de stands lors d'évènement organisé par l'association « Esquifs » en juin 2022 : «Trop chère la vie – une semaine sur les dettes de vie courante»
- Animation sur l'énergie et les coupures d'énergie lors du marché molenbeekois le 10 mars 2022 - action co-organisée par le SMD, la CPE, le FdSS (Fédération des Services Sociaux) et Infor Gaz Elec
- Présentation du service et de ses actions à des équipes du SSG (continue en 2023)
- Adaptation du planning d'organisation du travail en présentiel et en télétravail et du planning de réservation des locaux de permanence pour les services.
- Préparation et négociation en collaboration avec le service Marchés Publics d'un marché public pour des interventions techniques à destination des usagers de la CPE
- Adaptation de l'organisation du travail administratif du service vu le détachement de deux collaborateurs (50% de l'équipe administrative) au Guichet énergie
- Ouverture d'un Guichet Énergie afin d'aider les molenbeekois qui ont des difficultés à payer leur facture d'électricité et de gaz (à partir de juillet 2022) :
  - ✓ Réflexion, adaptation de l'organisation du service
  - ✓ Mise en service d'une base de données et d'outils de travail en collaboration avec le service Qualité
  - ✓ Recrutement et engagement de trois travailleurs sociaux
  - ✓ Formation de deux agents administratifs (internes)

### **2.2.2. Insertion socioprofessionnelle**

- Implémentation de la nouvelle convention de partenariat avec Actiris pour la période 2022-2027, notamment au moyen de groupes de travail avec les travailleurs sociaux du département ISP ;
- Participation au développement de méthodologies de collaboration entre Actiris et les CPAS Bruxellois annoncé par le nouveau cadre de partenariat 2022-2027 ;

- Continuation de la relation d'aide au moyen de l'outil que constitue le projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) ;
- Elaboration des lignes de conduite internes relatives à la méthodologie du PIIS, en collaboration avec le Département de l'Action sociale ;
- Application de la convention de mise à disposition, du formulaire de demande de collaboration et du plan d'acquisition de compétences harmonisés ;
- Poursuite de l'intégration des nouvelles dispositions légales relatives à l'emploi d'insertion visé à l'art. 60§7 de la loi organique ;
- Maintien des mesures de relance et de redéploiement de la région de Bruxelles-Capitale face à la crise sanitaire dans le cadre de l'axe stratégique « Transition socio-économique & Emploi » ;
- Redéploiement des activités de formation en langue (alphabétisation) opérées en interne à l'attention des bénéficiaires en emploi d'insertion visé à l'art.60§7 L.O. ;
- Maintien de parcours de (pré)formations dans le cadre des actions d'orientation et de suivi des usagers et développement du soutien aux formations :
- Participation à des projets ciblés en matière de fracture numérique des bénéficiaires, en collaboration avec Bruxelles-Formation et des membres de Maisons de l'Emploi coordonnées par Actiris ;
- - Maintien des coopérations avec des professionnels externes spécialisés, tel l'Atelier de pédagogie personnalisé ou dans le cadre de l'accompagnement des jeunes NEET;
- Echanges entre partenaires actifs en matière d'emploi
- Ouverture du Centre de compétences Schols

### **2.2.3. Troisième et quatrième âges**

- Adjudication en 2022 de plusieurs dossiers de rénovation importante:
  - o remplacement de l'ascenseur de l'aile 4
  - o achat du matériel technique pour l'adaptation de l'unité de vie 2

- rénovation des bureaux de direction
- déménagement du local de l'animation
- Remplacement du mobilier des chambres des résidents de l'unité 1A et de l'atelier de l'ergothérapie situé au rez-de-chaussée ;
- Finalisation du nouveau projet de vie ;
- Organisation d'une commémoration pour les résidents victimes de la crise COVID ;
- Enregistrement d'un film pour la promotion de la maison de repos avec la collaboration active des résidents ;
- Participation à différents appels à projets qui contribuent au maintien de l'autonomie de la personne âgée à Arcadia moyennant des initiatives qui stimulent leur mobilité et leur bien-être :
  - Chute-Parachute
  - Manumas
- Ouverture de la Résidence Service Sociale Lemaire depuis le 1/7/2022 : le CPAS y assure les services de base et coordonne la mise en place des services payants. L'objectif est d'offrir aux personnes de plus de 60 ans qui sont dans les conditions pour pouvoir bénéficier d'un logement social d'accéder à une formule de résidence-service financièrement basse. Le CPAS y a créé également un centre de rencontre et un centre de services ouverts aux habitants du quartier ;
- Diversification du service d'aide à domicile par la mise en place de deux nouveaux projets qui visent à développer l'autonomie des personnes âgées :
  - l'ergothérapie à domicile
  - le « buddy informatique ».

#### **2.2.4. Personnel, organisation et logistique**

- Octroi de titres-repas ;
- Lancement de la plateforme en e-learning (formation en ligne et à distance) ;
- Mise à jour du cadre du personnel ;



- Information et communication au personnel autour de la Nomination statutaire après 5 ans d'ancienneté effective en vue des premières nominations à partir du 01.01.2023;
- Poursuite de la mise en place du logiciel RH (Persée) avec l'utilisation de plus en plus élargie de l'applicatif e-RH (demandes de congés, changement de situations, pointage, envoi des fiches de paie par voie électronique) avec l'implémentation du module formation ;
- Collaboration avec L'ERAP en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan d'action RH ;
- Poursuite des contrôles médicaux avec le nouveau prestataire ;
- Implémentation d'une plateforme informatisée dédiée au recrutement ;
- Poursuite du Service de soutien et d'accompagnement psychologique individuel des travailleurs (y compris d'ordre privé) et rappels réguliers de l'existence de celui-ci via différents canaux de communication ;
- Poursuite de la mise en place d'un deuxième pilier de pension pour les agents contractuels ;
- Finalisation du règlement relatif au télétravail structurel ;
- Entame de la formation de l'ensemble du personnel au nouveau cycle d'évaluation d'application à partir de 2023 ;
- Poursuite du travail d'élaboration du ROI du CPPT en conciliation sociale ;
- Entrée en fonction du Conseiller en prévention ;
- Recrutement de plusieurs agents grâce aux subsides dont le CPAS a bénéficié de la part de la COCOM dans le cadre des mesures en faveur de l'énergie et pour la poursuite des projets entamés par le CPAS en 2021 (44 agents en fonction jusqu'au 31/12/2022 + prolongation de certains contrat grâce à une nouvelle subsidiation en 2023)
- Revalorisation barémique pour le personnel niveau C ;
- Examens de promotion et de recrutement et procédures contractuelles :
  - Travailleurs sociaux en chef
  - Infirmier chef
  - Directeur adjoint de la maison de repos

- Conseiller en prévention niveau I
  - Ergothérapeutes
  - Educateurs
  - Gestionnaire des dossiers RH
  - Programmeur
  - Assistants sociaux pour différents services
  - Conseillers en prévention énergie
  - Médiateur de dettes
  - Référents quartiers contrats locaux Social Santé
  - Agent accueil téléphonique
  - Assistants administratifs – gestion des contrats art. 60, service Finances et CDU
  - Collaborateur Helpdesk
  - Agents d’orientation et d’information (anciennement steward)
  - Aide-ménagères
  - Aide-familiale
  - Aides-soignants
  - Ouvriers auxiliaires
- Poursuite du plan de reprise de l’ASBL Amphora ;
  - Renforcement de la sécurisation des comptes bancaires des bénéficiaires ;
  - Poursuite de la réflexion concernant la réorganisation du travail effectué au sein de la maison d’accueil en y intégrant la nouvelle mission dévolue par la même ordonnance à savoir, le post-hébergement ;
  - Poursuite des études d’IGRETEC relatives au bâtiment sis Rue Schols n° 4, au Maritime, au bâtiment sis Jean-Baptiste Janssens n° 35 et à Arcadia ;

- Déménagement des services ISP dans le nouveau Bâtiment Schols - Centre de compétences
- Tour des services en mode hybride (séances organisées à la fois en présentiel et en visioconférence) par Madame la Présidente et Monsieur le Secrétaire général temporaire afin de récolter les doléances et ressentis des membres du personnel ;
- Sensibilisation sur le respect destinée au personnel du CPAS ainsi qu'aux usagers organisée par le Service Communication dans le cadre de la journée de lutte contre la violence ;
- Communication relative à la semaine de la mobilité, de la réduction des déchets, à la journée internationale de la non-violence, à la journée internationale pour l'élimination de la pauvreté et à la journée internationale des droits des femmes ;
- Campagne de lutte contre la précarité menstruelle ;
- Poursuite de la mise à jour du site internet afin de le rendre plus moderne, dynamique et attractif, notamment au niveau de la page d'accueil ;
- Finalisation de l'analyse en contrôle interne, du processus relatif au paiement des aides sociales avec le soutien de BDO commandité par l'ERAP ;
- Participation aux échanges de pratiques initiés par le CPAS de Schaerbeek pour l'élaboration de son système de contrôle interne ;
- Participation active au programme de digitalisation des pouvoirs locaux (WePulse) mené par la Région et le Centre Informatique de la Région de Bruxelles-Capitale (CIRB) sur les 4 axes du programme : RH, Social, Finances/Comptabilité et gestion de la relation citoyens
- Poursuite de la collaboration sur les matières IT avec d'autres CPAS afin de pouvoir offrir des solutions performantes et rentables aux collaborateurs. Par exemple : plateforme Sociabili (actuellement 6 CPAS) pour le logiciel social, applications et développements partagés avec le CPAS de Schaerbeek (tiks, agendas, cartes médicales, traitement des factures hospitalières, ...).

## 3. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES POUR 2023

### 3.1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Durant la seconde partie de la législature, force est de constater que la crise du COVID et ses conséquences ont fortement impacté le fonctionnement du CPAS. Les mesures prises pour maintenir l'accomplissement de nos missions ont été adoptées mais sont en constante évolution.

La priorité doit être l'écoute de l'utilisateur et l'encadrement du personnel quelles que soient ses fonctions afin de lui permettre d'évoluer et de garder tout sens de sa mission.

La crise sociale de plus en plus prégnante nécessite des politiques proactives en complément de celles mises en place suite aux subsides alloués par les différents pouvoirs organisateurs.

Un effort particulier est et sera porté sur la précarité énergétique, la pauvreté infantile, la fracture numérique ou la prévention des expulsions locatives.

Le Service social général demeure le « corps business » des activités du Centre. Le retour au titulariat mis en place doit être développé car il procure de nombreux avantages dans le traitement des dossiers des usagers. Ce référencement auprès d'un seul professionnel constitue une réelle plus-value dans l'approche personnalisée des situations. Toute demande, quel que soit son contenu, est référencée dans le dossier de l'utilisateur, ce qui permet un maximum de cohérence dans le traitement des données. Cette approche doit permettre une diminution des contentieux. Il faut y ajouter la nécessité de travailler dans la transversalité avec tous les services d'aide. L'utilisateur et ses proches au centre du contexte d'aide nécessite de rassembler dans son dossier les informations des démarches entreprises au départ des cellules connexes : ISP, cellule logement, médiation de dettes, énergie, santé, études et même la cellule Culture par les constats faits lors de différentes activités. Ces démarches de partage des données existantes doivent encore être développées pour démontrer leur efficacité dans l'intérêt premier des allocataires.

Un maximum de cohérence dans l'approche des situations sera réalisé (rassemblement des fratries, connaissance du contexte familial, suivi individuel plus spécifique, prise en considération de la trajectoire sociale). Ce travail de première ligne devrait diminuer également le recours au contentieux.

En 2023, une situation plus stable permettra d'installer et de stabiliser la mise en pratique de plusieurs réorganisations dans les services suite aux multiples impératifs de fonctionnement auxquels les CPAS ont été soumis dans un laps de temps très court : aménagements COVID (locaux), mise en place du télétravail, problématique énergie, arrivée des Ukrainiens, perte du pouvoir d'achat, paupérisation socio-économique en hausse dans les différentes couches de la société.

Dans le but de s'adapter aux réalités socio-économiques et de maintenir l'équité de traitement, de nouvelles lignes de conduite sont adoptées et un nouveau concept de contenu de la grille budgétaire sera appliqué : prise en compte des dépenses du numérique, des dettes (qui se sont généralisées), réévaluation du forfait nourriture, etc. L'épicerie sociale Amphora joue parfaitement son rôle d'aide ultime par ses colis alimentaires, elle est malheureusement de plus en plus sollicitée. Le service social qui y a été adjoint permet une prise en charge globale.

Afin de ne pas se disperser, le CPAS se recentre sur ses missions de base et décidera prochainement d'abandonner des facilités proposées à certains usagers qui sont énergivores, financièrement coûteuses ou obsolètes.

La rigueur de l'application des obligations légales du Centre demeure dans l'intérêt des ayants droit (recours à la banque carrefour systématique, retour des visites à domicile, actualisation des situations sociales, ouverture optimale de permanences sociales). Il sera également rappelé aux demandeurs, dès la constitution du dossier, que le revenu d'aide est subordonné à certaines obligations dans leur chef telles que la disposition au travail (sauf cas de dispense pour raisons d'équité ou de santé attestées).

Les autorités du Centre sont également conscientes que malgré la crise, l'accès à un emploi stable constitue la meilleure forme d'intégration sociale. L'axe d'insertion socioprofessionnelle doit ainsi prendre toute sa valeur et doit être priorisé dans les formes d'aide à accorder. Le projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) pour les nouveaux usagers sera systématique et l'encadrement qui en découle plus proche de la réalité de l'utilisateur. Au départ du service social général, le plan d'insertion devra être polyvalent : le principe d'un logement décent, des formations systématiques en langue qui soient plus contraignantes et évaluées plus régulièrement, etc. L'analyse des diplômes antérieurs et les compétences à prendre en compte doivent amener l'utilisateur à se développer dans son contexte personnel et professionnel, en adéquation avec les besoins économiques : métiers en pénurie, évolution des certifications et

reconnaissance des compétences. Toutes ces étapes progressives doivent permettre à l'usager de sortir du contexte de dépendance dans lequel il se trouve face aux autorités publiques et de valoriser ses efforts afin de devenir autonome et à en faire bénéficier toute sa cellule familiale. L'ouverture du Centre de compétences fin de l'année 2022 constitue une plus-value majeure et permet le regroupement des dispositifs liés à l'emploi dans un objectif centralisé d'insertion.

La communication doit être transversale afin que tous les intervenants se mobilisent autour d'un même objectif : assurer à l'usager une existence décente à travers la mobilisation de toutes les ressources possibles. Les outils suivants continueront à être investis : études, formations et emploi d'insertion (article 60). Un intérêt tout particulier est consacré aux jeunes (étudiants ou jeunes en situation de désaffiliation sociale par exemple). L'évolution récente du décret paysage est appliquée et aura en 2023 une incidence sur les modalités d'accompagnement des jeunes. La cellule AJIS (NEETS) devra assurément se développer à l'avenir car les difficultés sociales amèneront plus de jeunes à se sentir exclus de notre société.

Outre les aides financières ou matérielles, l'accès au CPAS doit servir d'espace d'écoute et de tremplin vers une trajectoire sociale positive. L'anamnèse sociale de départ devra être complétée par les différents intervenants tout au long de l'accompagnement. Communiquer doit être la pierre angulaire de la construction et du suivi d'un dossier social. Dans ce cadre, le CPAS restera toujours vigilant à développer des outils qui permettront cette communication transparente mais qui répondent également aux besoins du métier.

L'accompagnement des usagers dans leurs difficultés financières structurelles relève également d'une mission essentielle dans le chef du Centre. Combattre la pauvreté infantile est primordiale et des dispositions sont prises en ce sens : repas, garderies, sports, etc. La médiation de dettes représente un service de base pour éviter les problèmes de surendettement. La mission d'une gestion réfléchie d'un budget dans le contexte social de surconsommation est un défi permanent et doit passer par l'identification des besoins essentiels à satisfaire. Plus qu'un suivi, la médiation de dettes assure un apprentissage d'autant plus difficile qu'il est à l'antipode des tentations économiques. Cet apprentissage doit être implanté avec d'autant plus de professionnalisme que l'augmentation du coût de la vie menace les budgets des plus précarisés. Les chèques alimentaires n'en sont un palliatif. La cellule Prévention en énergie est très sollicitée et apporte à de nombreuses familles (hors usage CPAS) toute l'écoute et les modalités d'aides mises à disposition par les subsides. Des liens privilégiés seront renforcés avec les fournisseurs et Sibelga pour faire reconnaître le droit aux allocations des clients protégés. Le Relais, notre maison d'accueil est considérée par Brussel's Help comme une issue ultime à des situations dramatiques. Le personnel qui y travaille accompagne au mieux des usagers en grande précarité psychosociale.

Un autre défi majeur pour les autorités du Centre dans les deux prochaines années constitue l'harmonisation des aides allouées en matière de santé. Outil précieux, la carte médicale représente un avantage certain, mais qui doit être réfléchi dans son octroi (à attribuer exclusivement au bénéficiaire du revenu d'intégration ou d'un équivalent, s'il en réalise la demande justifiée). Il serait souhaitable que l'octroi de la carte médicale soit harmonisé pour les 19 CPAS de la Région Bruxelles-Capitale. Le médecin référent et le pharmacien devront avoir une meilleure connaissance du client et devenir partenaires dans l'évaluation de nos usagers à se réinsérer. Dans ce cadre, notre médecin conseil sera au centre des contacts médicaux et ce, d'autant plus que la plateforme santé du CPAS se concertera avec de nouveaux intervenants des milieux psychosociaux indispensables après toutes les dérives de la santé vécues ces derniers mois et qui ont fortement impacté nos bénéficiaires. Il faut espérer une simplification de la gestion par l'utilisation généralisée de Médiprima et de l'apport numérique comme outils utilisés pour les usagers. Un pôle administratif renforcera l'accessibilité du CPAS et évitera la perte de documents. Le Centre restera attentif cependant à la question de la fracture numérique et s'adaptera à ces nouveaux modes de communication devenus habituels.

L'accueil, dans toute sa diversité, des demandeurs, doit rester une vitrine du CPAS sans toutefois renoncer à appliquer des mesures strictes et claires lors d'attitudes inadaptées ou même violentes des usagers. Les services sociaux, de manière générale, sont attentifs à débusquer la fraude sociale et à l'éliminer.

Le contact en « présentiel » et les entretiens en direct demeureront des priorités pour le Centre et seront maintenus pour assumer les missions essentielles. Les permanences seront bien entendu assurées et même renforcées. Les modalités d'organisation du travail développées ces deux dernières années permettront d'envisager une flexibilité élargie, entre autres, à travers un télétravail bien structuré et le développement du bien-être au travail, notamment par un accent mis sur une certaine ergonomie des locaux. Les partenaires sociaux sont associés à ces évolutions. La médecine du travail continuera d'être un référent dans cette réflexion et participera de manière active à l'écoute des besoins du personnel.

Toute notre attention se porte également sur les personnes âgées ou dépendantes. La maison de repos, par différents canaux, s'efforce de mieux faire connaître toutes les qualités de prise en charge des résidents. Tout le personnel mobilisé autour des plus de 65 ans doit être soutenu car les tâches sont de plus en plus lourdes par leur diversité « santé » au sens large. La résidence-service sociale Lemaire, élaborée entre le CPAS, le Logement Molenbeekois et la SLRB, est en 2023, un projet pilote qui ouvre un habitat des + de 60 ans vers l'extérieur et met en place de nouvelles dynamiques.

Enfin, les autorités du Centre sont conscientes que la prise en charge optimale des situations sociales passe également par des synergies intensives avec d'autres acteurs de terrain : les ASBL de terrain peuvent relayer les besoins des habitants en difficulté, les organismes qui se mobilisent autour du suivi des futures mères, de la petite enfance, du planning familial, des violences intrafamiliales ou de l'aide alimentaire feront l'objet d'une attention toute particulière dans le chef de notre coordination sociale résolument orientée vers des axes de préventions. L'approche par quartier et par thématique spécifique devra permettre de consolider ces synergies et de favoriser une réflexion transversale sur le non-recours aux droits sociaux ainsi qu'une richesse dans les échanges.

Au niveau administratif, un contrôle interne doit être mis en place pour réduire les risques inhérents aux décisions à exécuter. L'évolution des pouvoirs locaux implique de préparer dès maintenant la transition vers la numérisation en parallèle avec les contacts en présentiel. Des synergies peuvent être également renforcées avec la commune pour réaliser des économies d'échelle.

Ces concepts doivent s'intégrer peu à peu aux impératifs du futur pôle informatique qui y travaille de manière constante et par transversalité dans tous les services.

L'exécution des principes de la politique générale du CPAS ne peut se construire que sur les valeurs que le personnel a définies. Elles servent de ciment auquel chacun.e adhère.



## 3.2. ÉVOLUTION DE L'AIDE SOCIALE

Les crédits budgétaires en matière d'octroi du Revenu d'intégration et de l'aide sociale équivalente sont estimés dans le plan financier sur base du dernier indicateur connu en la matière lors de l'établissement du 1er budget du plan, 2022 dans le cas présent. Ces estimations ne tiennent pas compte des évolutions intervenues en 2022, à savoir l'évolution exponentielle et atypique inflatoire connue durant cette année ou encore l'augmentation du nombre de dossiers. C'est la technique d'estimation des crédits d'aide sociale recommandée par l'inspection régionale depuis la décision d'entrer dans un plan d'accompagnement financier avec la Région.

C'est au moment de l'élaboration des budgets de chaque année du plan que ces prévisions sont revues en fonction de trois paramètres principalement :

- L'évolution des différents types de taux octroyés ;
- L'évolution du montant du revenu d'intégration (liaison au bien-être, indexation et rehaussement) ;
- L'évolution du nombre de dossiers.

### Evolution des différents types de taux octroyés

Taux	2020	2021	2022
Charge de Famille (complet)	25,87 %	25,76 %	27,07 %
Cohabitant	45,96 %	44,91 %	44,48 %
Isolé	28,17 %	29,33 %	28,45 %

On peut constater une certaine stabilité des taux octroyés entre 2020 et 2022.

### Evolution du montant du revenu d'intégration

Les conséquences socio-économiques de la crise sanitaire sont toujours bien présentes, de même que celles issues de la crise énergétique auxquelles s'est ajoutée la crise ukrainienne. Ces crises qui se chevauchent marquent encore plus profondément la problématique de la crise sociale au sein de la population molenbeekoise déjà fortement fragilisée.

Même s'il est vrai que des efforts régionaux et fédéraux ont été enregistrés en matière d'aide énergétique, que des rehaussements du taux des revenus minima et diverses indexations ont eu lieu, il est à remarquer que ces mesures engendrent une charge budgétaire supplémentaire importante pour les pouvoirs locaux.

Evolution des taux

Date d'entrée en vigueur	Cohabitant	Isolé	Charge de famille	Evolution
01-01-2023	809,42	1.214,13	1.640,83	129,15
01-12-2022	789,29	1.183,94	1.600,03	125,94
01-11-2022	773,8	1.160,70	1.568,62	123,46
01-08-2022	758,64	1.137,97	1.537,90	121,05
01-05-2022	743,78	1.115,67	1.507,77	118,67
01-03-2022	729,2	1.093,80	1.478,22	116,35
01-01-2022	714,86	1.072,30	1.449,15	114,06
01-01-2021	656,45	984,68	1.330,74	104,74
01-01-2020	626,74	940,11	1.270,51	100

Une hausse de 29,15 % des taux du Revenu d'intégration et de son aide sociale équivalente est enregistrée depuis le 1er janvier 2020.

Le système de financement du revenu d'intégration pour la catégorie la plus importante de titulaires (inscription au registre de la population) laisse une charge de 30 % au budget de la commune. Cette évolution incompressible se chiffre à un montant de **€ 3.600.000** (plus de € 12.000.000 en dépenses brutes).

Ce constat nous amène à tirer une nouvelle fois la sonnette d'alarme et réitérer notre adhésion aux revendications en la matière relayées par les trois fédérations de CPAS qui demandent une réforme du système de financement provenant du niveau fédéral.

Evolution du nombre de titulaires

	RIS	ERIS
2022/01	6.284	635
2022/02	6.274	642
2022/03	6.281	658
2022/04	6.232	721
2022/05	6.250	801
2022/06	6.193	825
2022/07	6.002	846
2022/08	5.997	863
2022/09	6.131	906

En matière de revenu d'intégration, la tendance stable voire légèrement à la baisse se poursuit depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

De son côté, l'aide sociale équivalente au revenu d'intégration enregistre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022 une évolution haussière de plus de 42,6 %. La prise en charge des ukrainiens explique pour l'essentiel cette évolution.

Aussi pour l'exercice 2023, le nombre de titulaires pris en considération est :

- RIS : 6.200 titulaires
- ERIS : 900 titulaires

## 3.3. ACTION SOCIALE

### 3.3.1. Service social

Il est peu dire que la première ligne du CPAS a été confrontée à de nombreuses crises (les plus souvent imprévues) qui ont conditionné son évolution ces dernières années. La crise sanitaire, la crise ukrainienne, l'explosion des coûts de l'énergie et l'augmentation consécutive du coût de la vie ont lourdement impacté la prise en charge des demandes croissantes des citoyens. Au-delà des usagers dits « classiques » du CPAS qui ont des besoins croissants, le Centre est confronté à de nouveaux publics qui ont vu les risques de précarisation se décupler depuis la fin de l'année 2021. Ces multiples crises ont justifié des adaptations régulières de la méthodologie de travail et de la prise en charge.

Au rayon des défis à relever en 2023, il faut identifier :

- Les suites de la crise ukrainienne qui n'a rien de ponctuelle mais qui nécessite progressivement une prise en charge structurelle de bénéficiaires de la protection temporaire à appréhender sur le moyen terme. Une équipe spécifique « Ukraine » a été mise en place en 2022 qui sera pérennisée en 2023 afin d'assurer l'insertion des usagers ukrainiens dans une trajectoire sociale (logement, accessibilité des droits sociaux, apprentissage de la langue, socialisation à Bruxelles, recherche d'école, insertion par l'emploi, etc.) ;
- La crise sociale qui a des impacts importants sur toute la population et qui nécessitera que le Centre confirme toutes les formes d'aides sociales proposées depuis quelques années, en particulier l'accès à une aide alimentaire de qualité ;
- L'augmentation des prix de l'énergie qui impacte lourdement la « classe moyenne » qui ne bénéficie pas de mécanismes de régulation des prix ou de tarifs avantageux (tarif social). Les autorités du Centre resteront également attentives à l'évolution des tarifs sociaux en la matière qui auront un plus lourd impact en 2023 qu'en 2022 ;
- L'accès aux droits qui s'accroît naturellement en période de crise et qui nécessitera des efforts dans le chef du Centre pour le rendre plus facile à tout usager potentiel.

Au niveau de la méthodologie de travail, le Service social général poursuivra sa transition en 2023 à travers :

- Le renforcement du principe de la titularisation des dossiers selon un mécanisme de cohérence (concentration des membres d'une même fratrie chez un même assistant social) ;
- L'augmentation substantielle du nombre de permanence afin d'améliorer l'efficacité de la prise en charge des demandes des usagers. L'inauguration d'un Centre de Compétences dans le bâtiment de la rue Schols libèrera des espaces au siège central du Centre et permettra de multiplier les moments de permanence. Enfin, le respect du traitement des dossiers dans des délais légaux dans la gestion des dossiers constituera un enjeu majeur auquel le retour au titulariat renforcé devra répondre ;
- La réouverture des antennes comme lieu de centralisation de la demande. Concrètement, l'objectif est de permettre à l'utilisateur d'adresser directement ses demandes auprès de l'antenne où son dossier est géré et d'y recevoir tous les services de base proposés par le CPAS (carte médicale, dépôt de document, gestion d'une situation urgente, demande d'information, etc.) ;
- La réinstauration des visites à domicile à pleine jauge vu la fin des mesures sanitaires levées en 2022 ;
- Le regroupement des ressources administratives pour améliorer la qualité documentaire et le support administratif des assistants sociaux. L'objectif est de pouvoir analyser la demande de l'utilisateur en amont de l'enquête sociale afin d'identifier l'objet réel de celle-ci, sa pertinence, la compétence et les critères exigés par le CPAS. Ce travail d'analyse « en amont » permettra de décharger les assistants sociaux d'une autre partie de leurs tâches administratives ;
- Le maintien et le renforcement de la fonction de relecteur qui a démontré toute sa plus-value depuis sa mise en place en 2021 ;
- La configuration d'équipes sociales à taille humaine (entre 10 et 12 agents) afin de permettre un management de proximité efficace ;
- Le renforcement du middle management du service social général afin de permettre une implémentation plus efficace de la politique sociale du Centre et de la collecte des besoins des travailleurs de terrain devenues indispensables vu l'évolution des missions dévolues aux CPAS par les niveaux régional et fédéral.

Au niveau de la politique sociale du CPAS, l'année 2023 devrait permettre de :

- Renforcer certaines lignes de conduite, entre autres en matière de recours aux débiteurs alimentaires ou d'aide aux indépendants ;
- Utiliser les apports de nouvelles législations visant à mieux protéger les usagers, entre autres le recours au statut de client protégé ;

- Réfléchir à l'application de décisions de principe, valables pour une période déterminée et sur base d'une enquête sociale motivée. On peut citer la prise en charge des frais scolaires qui ont un impact important sur le ménage des familles nombreuses ;
- Développer une programmation plus rationnelle de l'utilisation des multiples subsides octroyés pour de l'aide sociale et qui à maints égards peuvent être congruents ;
- Mettre en pratique les nouvelles lignes de conduite visant, au départ du service social, l'acquisition d'un plan d'insertion systématique (pour les nouveaux demandeurs – PIIS) ainsi que l'application du nouveau concept du contenu de la grille budgétaire.

Le Centre accentuera ses efforts pour automatiser certaines décisions et ou certaines procédures (prise de rendez-vous, rappel des règles, recours aux droits). Depuis le 1er janvier 2020, le CPAS dispose d'un nouveau logiciel métier (Sociabili) pour la gestion de tous les dossiers sociaux qui a fait l'objet de nombreuses évolutions qui devraient se poursuivre en 2023. L'objectif est de toujours faire évoluer les outils en lien avec les besoins du métier et les objectifs poursuivis par le Centre.

Enfin, les objectifs du Service social général sont également liés à d'autres défis auxquels est confronté le CPAS. Citons la dématérialisation des procédures voulue par les autorités régionales dans le cadre du projet WePulse qui nécessitera que le CPAS mette en place des mécanismes visant à outiller les usagers et surtout qu'il les accompagne dans leur démarche.

Ces objectifs ne pourront être réalisés que si les moyens financiers disponibles pour le CPAS sont confirmés. Il est ainsi espéré que le Centre puisse pérenniser plus d'une vingtaine de postes d'assistant social qui ont été engagés dans le cadre de la crise sanitaire (subside exceptionnel COVID19) et qui avaient pu faire l'objet d'une prolongation en 2022 suite à la crise de l'énergie.

### ***3.3.2. Insertion socioprofessionnelle***

L'année 2022 a permis de conclure un nouveau cadre de partenariat avec Actiris. Après de nombreuses discussions sur le fond, ce cadre de partenariat définissant une perspective de « solution pour tous », devra être implémenté en 2023. Le CPAS s'inscrit donc dans une politique d'insertion socioprofessionnelle ambitieuse qui vise la remise à l'emploi durable et de qualité, des personnes bénéficiaires du revenu d'intégration sociale ou de l'aide sociale équivalente, par le biais d'un parcours d'insertion socio-professionnelle. Parallèlement, le service continuera son

investissement dans les mesures de relance et de redéploiement de la région de Bruxelles-Capitale face à la crise sanitaire, notamment dans le cadre de l'axe stratégique « Transition socio-économique & Emploi ».

Après la crise sanitaire qui a lourdement impacté les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle du CPAS entre 2021 et 2022, l'année 2023 devra permettre de se refixer des objectifs à la hausse et de renforcer la dynamique de l'Insertion socio-professionnelle en particulier en matière de mise à l'emploi de personnes sous statut article 60§7. L'ouverture du Centre de compétences situé à la rue Schols fin 2022 constitue assurément un adjuvant à cette ambition via la centralisation de tous les dispositifs ISP du CPAS. Les trajectoires qui mènent à l'emploi seront accélérées, améliorées et traduites dans un parcours individualisé qui vise à prendre en charge l'individu depuis la phase de l'orientation de son projet professionnel jusqu'à la mise à l'emploi en passant par la sensibilisation aux métiers, la préformation et la formation qualifiante.

L'exercice 2023 devrait permettre d'investir les points suivants :

- Continuation, voire renforcement, de la relation d'aide au moyen d'un contrat contenant un projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) ;
- Renforcement des synergies entre l'ISP et le Service social général ;
- Intégration des textes légaux relatifs à l'emploi d'insertion visé à l'art.60§7 de la loi organique consolidée ;
- Application de la convention de mise à disposition, du formulaire de demande de collaboration et du plan d'acquisition de compétences harmonisés consolidés ;
- Etablissement de nouveaux canevas de rapport social (entre autres pour les facilitateurs)
- Redéploiement des activités opérées par les formateurs internes en langue à l'attention des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale (ou de son équivalent) ;
- Développement de parcours de formations dans le cadre des actions d'orientation et de suivi des bénéficiaires :
  - Diffusion aux équipes des informations relatives aux formations.
  - Mise à disposition d'outils d'orientation auprès des travailleurs sociaux.
  - Mise en place de collaborations avec des organismes de formation.

- Support aux travailleurs sociaux dans le cadre du Plan d'Accompagnement des travailleurs visés à l'art.60§7 de la loi organique en lien avec l'agrément et la reconnaissance des organismes de formation.

- Le maintien des coopérations avec des professionnels externes spécialisés dans le cadre de l'Atelier de pédagogie personnalisé dépendra du financement pérenne dans le chef des autorités supérieures.

Une attention particulière sera consacrée à l'amélioration du cadre de travail du personnel en charge des matières. La révision des lignes de conduite en la matière sera assurée et implémentée (PIIS), de même que la simplification des outils de travail. La possibilité de permettre à des facilitateurs de valider eux-mêmes les dossiers « Comité » sera analysée alors qu'une réflexion profonde sera menée sur la formation nécessaire à cette mission. Le groupe de travail intégrant les facilitateurs poursuivra ses travaux afin de développer un management de type participatif.

Le Centre poursuivra le développement du service mis en place en 2020 et spécifiquement dédié aux NEETS (Not in Employment, Education or Training). Durant les 2021 et 2022, ce dispositif a développé sa stratégie et sa méthodologie d'accompagnement de ce public particulièrement précarisé. Rebaptisé Accompagnement des jeunes vers l'inclusion sociale (AJIS), le service a pu développer son réseau et de nombreuses collaborations. Le besoin essentiel relevé est la nécessité d'un accompagnement « clef sur porte » des jeunes touchés. L'apport d'un nouvel assistant social expérimenté depuis 2021 sera confirmé afin d'inscrire durablement l'empreinte de ce dispositif.

### **3.3.3. Coordination sociale et santé**

En vertu de l'article 62 de la loi organique, le centre a la possibilité de développer une coordination sociale. Cet article a été modifié par l'ordonnance du 28 mars 2019 modifiant ladite loi permettant au centre d'étendre les thématiques traitées dans ce cadre. Les années 2021 et 2022 ont vu la réorganisation complète de la coordination sociale qui est devenue un maillon essentiel des synergies entre le Centre et les services externes (associations).

Durant l'année 2023, la coordination sociale développera :

- l'approche par thématique telle que la santé mentale, la pauvreté infantile, le non-recours aux droits, etc. ;
- le renforcement du lien avec les associations molenbeekoises de terrain ;
- l'accent mis sur les synergies en matière d'aide alimentaire, de précarité énergétique et de précarité menstruelle ;



- le développement d'une image positive des services du CPAS vers l'extérieur via un grand plan de communication des vidéos promotionnelles réalisées en 2022.

Parallèlement, la Coordination sociale se développera également à travers trois autres dispositifs :

- La coordination santé sera officiellement relancée. La cellule poursuivra ses nombreuses collaborations avec les prestataires de soins médicaux ou paramédicaux (médecins, kiné, pharmaciens, etc.). Le médecin Conseil verra ses missions précisées afin de les faire correspondre au mieux aux besoins du CPAS, entre autres en matière de disposition à l'emploi. L'année 2023 permettra aussi de concrétiser la politique d'harmonisation portant sur l'octroi de la carte médicale entre les 19 CPAS bruxellois.
- Le service Culture et loisir qui assure un travail de fond en matière collective (conseil culturel) et d'accès à la culture auprès des publics fragilisés (partenariat avec les bibliothèques communales ou la Maison des cultures).
- Les Contrats locaux social santé : ces contrats ciblent spécifiquement les quartiers de la Gare de l'Ouest et du Molenbeek historique. Après un appel à projet, 6 projets ont été lancés par des acteurs associatifs qui seront évalués durant le premier trimestre 2023. L'année 2023 permettra de continuer les projets lancés mais également d'actualiser les diagnostics communautaires en les étendant à l'approche participative des citoyens. Selon les orientations politiques données par la COCOM, le lancement d'un nouveau CLSS pourra être envisagé dans un quartier non concerné actuellement. Le renforcement des liens entre la coordination sociale et la cellule logement en matière de prévention des expulsions locatives sera initiée en 2023.

Enfin, la coordination sociale constitue l'espace ad hoc pour développer des projets spécifiques et mener des réflexions sur des thématiques émergentes. Depuis 2022, la question du non-recours aux droits ou de l'aide alimentaire a fait l'objet d'un focus particulier. Un projet de lutte contre la précarité numérique (E inclusion) sera lancé dans le premier semestre de l'exercice 2023 à travers la constitution d'Espaces publics numériques (EPN) et de permanences digitales individualisées.

L'année 2023 permettra de confirmer les espaces de réflexion pour les questions suivantes : la santé mentale, le sans-abrisme ou encore la pauvreté infantile. Il s'agira de créer des synergies avec les acteurs associatifs afin de rendre les initiatives visibles et cohérentes.

### **3.3.4. Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie**

La médiation de dettes a connu une augmentation de la sollicitation des citoyens durant l'exercice 2022. L'augmentation des prix de l'énergie conduisant potentiellement les citoyens dans la spirale de l'endettement explique cette tendance. Celle-ci se confirmera en 2023. Les lignes de conduite Energie revues en 2022 pour permettre l'ouverture des aides à de nouveaux publics devront être évaluées. Les nouvelles possibilités offertes par l'ordonnance du 17 mars 2022 relatif au marché de l'énergie en Région de Bruxelles-capitale devront être exploitées. En particulier, le statut de client protégé devra faire l'objet d'une attention toute particulière.

L'année 2023 permettra de renforcer les synergies entre les services Médiation de dettes, Energie et Logement en particulier autour de l'interconnexion des différentes problématiques rencontrées par la population molenbeekoise. La réorientation du projet Déma-R-âge début 2023 accentuera ce travail de partenariat interservices.

Parallèlement, les synergies avec le Service social général menant à une prise en charge plus globale des problématiques liées au surendettement seront continuées. Il est certain que le retour au titulariat a facilité ce processus. Si une réflexion profonde peut être menée afin d'ouvrir le service Médiation de dettes et la cellule Energie au public le plus large possible, les capacités humaines du service et le manque de financement extérieur ne devraient pas autoriser une augmentation des effectifs en 2023. Cependant, la coordination du service a été renforcée et le sera encore sur le prochain exercice.

La cellule Energie continuera son travail préventif et pourra réinitier des projets collectifs et ainsi renforcer l'axe de sensibilisation et d'information en matière de précarité énergétique. Parallèlement à la cellule Energie, le Guichet Energie poursuivra ses activités en 2023. Ce guichet vise à venir en aide aux nouveaux publics qui s'adressent au CPAS et qui ont du mal à payer leurs factures d'énergie. Un troisième travailleur social rejoindra le Guichet début 2023. Il sera impératif d'analyser les possibilités d'octroyer le statut de client protégé aux personnes qui s'adressent au Guichet afin de limiter l'impact de la crise sur la classe moyenne.

Une réflexion concrète sera menée autour de l'utilisation programmée des subsides énergie dans le cadre de la crise des prix de l'énergie qui impactera de nombreux bénéficiaires dans les prochains mois. Il est fort à parier que le CPAS puisse se voir confirmer les mêmes montants qu'en 2022 qui autorise une prise en charge large de certaines catégories de frais.

### **3.3.5. Hébergement « temporaire »**

#### **Le Relais et logements de transit**

Les années 2020 et 2021 ont vu la capacité d'accueil diminuer à 80% pour raison sanitaire. L'année 2022 a permis de réinstaurer une occupation à pleine jauge du Relais. Sauf exception, cette situation sera confirmée en 2023.

De manière générale, l'ordonnance relative à la politique de lutte contre le sans-abrisme (COCOM – 18 juin 2018) n'a pas encore connu toutes les implémentations désirées et impliquera une réorganisation dans les services offerts au public par le Relais. Le suivi post-hébergement est assuré par la maison d'accueil depuis 2022. Des moyens financiers vont certainement être alloués au Centre pour répondre à ces objectifs nouveaux.

Le Centre veillera également à pouvoir se mettre en ordre au niveau des infrastructures afin de reconduire son agrément qui prend fin le 31 décembre 2022 et analysera les implications concrètes de la nouvelle législation sur le fonctionnement de la Maison d'accueil. Parallèlement, les 5 logements de Transit continueront à être gérés en lien avec les trajectoires de vie des résidents du Relais.

Enfin, la crise sanitaire a mis en évidence la grande vulnérabilité du public et l'augmentation des problèmes de santé mentale des usagers. Il apparaît important à ce titre d'investir dans la problématique et de l'aborder de manière préventive avec les usagers. Au niveau du suivi des résidents, l'engagement d'un assistant en psychologie a permis de compléter l'offre de prise en charge et de mettre le focus sur l'approche pluridisciplinaire des situations.

De manière plus spécifique, certains objectifs seront poursuivis en 2023 :

- Une modification de la tarification avec l'instauration d'un principe égalitaire 2/3 – 1/3 pour chaque résident;
- Un groupe de travail sera constitué par la Fédération des CPAS au sein duquel notre CPAS sera représenté avec un objectif d'harmoniser les pratiques des CPAS dans ce type de prise en charge ;
- La réalisation d'un marché public afin d'adapter l'offre de repas aux besoins des publics hébergés ;
- Un aménagement de chambres afin d'accueillir des familles au sein de la Maison d'accueil ;
- Une réflexion sur l'argent de poche octroyé aux résidents ;

- Un accompagnement des situations complexes vécues par le personnel sera envisagé sous forme de supervision étant donné les caractéristiques du public touché et de la forme de vie collective au sein de la Maison d'accueil ;
- Le renforcement de l'expertise en matière de santé mentale à travers des collaborations avec le réseau de psychologue de première ligne.

### **3.3.6. Amphora**

Le CPAS a repris les activités d'Amphora au sein de ses services propres depuis fin 2020. Une réorganisation importante de l'épicerie sociale et de Déma-R-âges interviendra au 1er janvier 2023. Cette réorganisation s'avère nécessaire pour les motifs suivants :

- Gestion spécifique de l'épicerie difficile à combiner avec une activité à caractère technique gérée par Déma-R-âges ;
- Impossibilité de trouver des profils de travailleurs en contrat d'insertion ;
- Problématique des surfaces de stockage du mobilier et de gestion de magasin.

Ainsi, à partir du 1er janvier, l'activité Déma-R-âges sera extraite d'Amphora et se réorientera vers une activité de petits dépannages en matière d'énergie en étroite collaboration avec le service social, de médiation de dettes et prévention énergie. Le profil des personnes mises au travail sera moins exigeant et ces personnes bénéficieront d'une formation par un encadrant qualifié. L'activité Déma-R-âges sera rattaché à l'équipe du service technique. Ce positionnement devra permettre également des synergies et économies d'échelles.

Au niveau comptable, les deux activités seront donc dissociées et enregistrées dans des sous-fonctions distinctes.

## **3.4. TROISIÈME ET QUATRIÈME ÂGES**

### ***3.4.1 Résidence Arcadia***

La Résidence Arcadia poursuit la rénovation de son bâtiment pour répondre aux normes architecturales imposées mais aussi et toujours pour améliorer le bien-être de ses résidents. Ainsi, au rez-de-chaussée, la salle de billard et la cafétéria seront modernisées et l'unité 2 sera transformée en unité protégée pour les personnes qui présentent des déficiences cognitives. Plusieurs investissements sont également prévus pour améliorer la qualité de l'air intérieur et la sécurité du résident par l'apport de nouvelles technologies.

Cette politique de rénovation ne se limite pas au respect des normes architecturales. Elle englobe également des aspects de communication (informatique), de sécurité (têtes de lits) et de confort (tentures et lits médicalisés).

Le maintien de la personne âgée à domicile ou dans une structure de Résidence service tant que cela est possible est l'objectif principal de notre politique. Le projet de vie du résident au sein de la maison de repos a été complètement révisé. Des journées d'étude seront organisées afin d'évaluer ce nouveau projet de vie et de préparer les orientations des développements futurs.

La mise en place d'activités visant à améliorer le bien-être quotidien des résidents suit également son cours. En outre, un mood board (planche avec collages) sera placé au-dessus de chaque lit afin de présenter l'histoire de vie du résident, ses habitudes, etc. Ce mood board constituera à la fois un nouvel outil pour communiquer avec le résident et avec sa famille mais aussi pour permettre aux équipes de fonctionner plus efficacement.

Enfin, le profil des nouveaux résidents a profondément changé suite à la pandémie COVID-19 et la maison de repos poursuivra son adaptation en la matière tout en veillant à l'impact de ces nouveaux profils sur la charge de travail du personnel. Par ailleurs, les services non résidentiels s'adapteront graduellement aux nouvelles demandes de leur public. A cette fin, des candidatures seront introduites pour différents appels à projets.

Des travaux s'inscrivant dans la préparation du projet « Alliance Habitat » seront entamés en 2023. Ce projet phare de la politique pour nos aînés est prévu dans le programme de politique générale arrêté Conseil de l'Action sociale. Il concerne la construction d'une Résidence service sociale sur le site d'Arcadia.

### **3.4.2. Services non résidentiels**

Les services non résidentiels du Centre se composeront en 2023 :

- D'un service d'aides familiales ;
- D'un service d'aides ménagères ;
- D'un service dit de courses.

Ces services continueront en 2023 à soutenir les familles en difficulté temporaire ou de plus longue durée moyennant la mise en place d'accompagnements spécifiques et de services supplémentaires tels que les aides familiales, les aides ménagères, le centre de rencontre et le service courses.

Il sera néanmoins mis fin au service des repas à domicile. En effet, l'organisation de ce service pose quotidiennement de gros problèmes de logistique dus à plusieurs facteurs qui se combinent :

- l'absentéisme du personnel de ce service qui nécessite l'intervention de collaborateurs d'autres services (service d'aide à domicile ou d'autres services encore) pour y pallier aux absences ;
- le matériel roulant utilisé vieillissant et nécessitant d'importants investissements ;
- la charge de travail impactée sur le personnel de la cuisine d'Arcadia qui doit être allégée.

Les bénéficiaires actuels se verront orientés vers d'autres prestataires de leur choix, une intervention financière du centre restant toujours possible après enquête sociale.

## 3.5. GESTION DE L'ADMINISTRATION

### 3.5.1. *Nouvel organigramme du personnel*

L'organigramme doit représenter la structure de l'organisation des services, indiquer les rapports hiérarchiques et identifier les fonctions qui impliquent l'appartenance au comité de direction. Plusieurs types d'organigramme permettent de refléter schématiquement une organisation. C'est un organigramme de type hiérarchique-fonctionnel qui répond le mieux à notre structure.

L'organigramme général du Centre, que vous retrouverez ci-après, présente les différents départements du Centre en une seule page, ce qui simplifie sa lecture. Les départements repris verticalement viennent en support aux départements sociaux assurant les missions légales du Centre et qui sont eux présentés horizontalement.

Cet organigramme contribue à améliorer la communication en interne et la compréhension du fonctionnement du CPAS par les partenaires externes qui peuvent le consulter sur le site internet du Centre.

En 2021, c'est le poste de Directrice de Ressources Humaines qui a pu être pourvu. En 2023, l'administration espère pouvoir désigner un Secrétaire général adjoint et ainsi compléter le comité de direction.

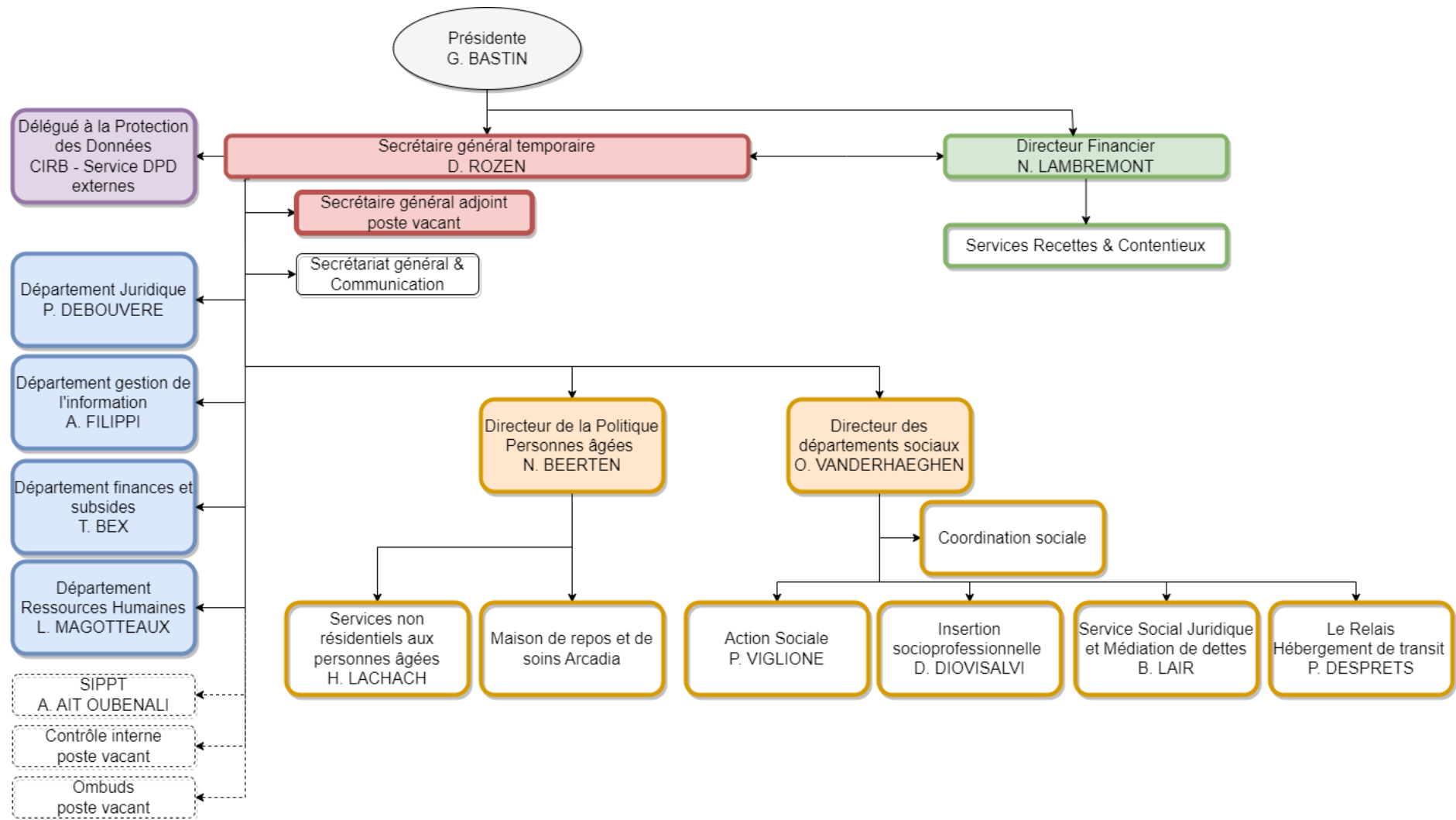
Par ailleurs, en application du règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et de la loi du 30 juillet 2018, relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel, l'administration a désigné un délégué à la protection des données (DPD). Cette mission a été confiée à un organisme externe : le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB). Son rôle en tant que DPD est multiple :

- informer et conseiller le responsable du traitement et les employés qui procèdent au traitement sur les obligations qui leur incombent en matière de protection des données à caractère personnel
- contrôler le respect de la réglementation et des règles internes du responsable du traitement en matière de protection des données à caractère personnel, y compris en ce qui concerne la répartition des responsabilités, la sensibilisation et la formation du personnel participant à des opérations de traitement, et les audits s'y rapportant

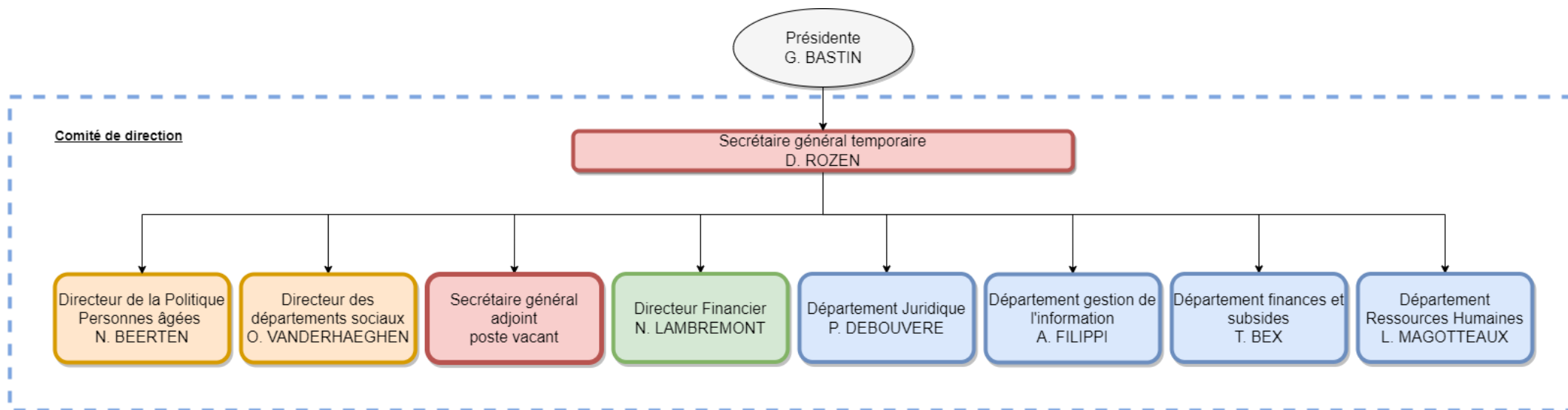
- dispenser des conseils, sur demande, en ce qui concerne l'analyse d'impact relative à la protection des données et vérifier l'exécution de celle-ci
- coopérer avec l'autorité de contrôle compétente
- faire office de point de contact pour l'autorité de contrôle compétente sur les questions relatives au traitement, y compris la consultation préalable, et mener des consultations, le cas échéant, sur tout autre sujet.

L'organigramme de l'administration précise, dès à présent, de manière claire, notre délégué à la protection des données.





Par ailleurs, l’ordonnance du 14 mars 2019 modifiant la Loi du 8/7/1976 organique des Centres publics d’action sociale a notamment pour objectif de moderniser la gestion des CPAS. Un des outils pour l’atteindre est la mise en place d’un comité de direction. Ce comité de direction a pris toute sa place dans notre organisation et donne son avis sur les propositions de décisions importantes soumises au Bureau permanent, l’organe chargé de la gestion journalière du Centre.



### **3.5.2. Economies d'échelle**

L'article 26 bis de la loi organique du 8/7/1976 des CPAS dispose en son paragraphe 5 que :

*« Le comité de concertation veille à ce qu'il soit établi annuellement un rapport relatif aux économies d'échelle et aux suppressions des doubles emplois ou chevauchements d'activités du C.P.A.S. et de la commune. Ce rapport est annexé au budget du centre et au budget de la commune. »*

Comme en 2022, le CPAS a établi un rapport distinct portant sur les économies d'échelle déjà mises en place mais aussi et surtout des propositions aux autorités communales qui pourraient, si elles marquent leur accord, être mises en place dans le futur.

### **3.5.3. Dialogue social**

Le travail de conciliation sociale entamé avec les organisations représentatives des travailleurs sous l'égide du SPF Emploi se poursuivra en 2023. Le CPAS peut se réjouir de l'esprit constructif avec lequel se déroulent les séances de conciliation. Il regrette le mouvement organisé par les organisations syndicales au mois de novembre dernier sans avoir préalablement actionné la conciliation sociale ou avoir déposé de cahier de revendications. Le Centre fonde ses relations avec les organisations syndicales sur un réel partenariat et compte sur une réciprocité de leur part.

Les revendications syndicales restent importantes malgré la revalorisation barémique phasée décidée au Comité C et qui s'appliquera, en 2023, au personnel des niveaux B et A de l'Administration. Notons également que l'allongement des échelles barémiques connaîtra également sa première phase dès le 1er janvier 2023 et impactera l'ensemble des membres du personnel disposant d'une longue ancienneté. A Molenbeek-Saint-Jean, ces mesures s'ajoutent à une statutarisation importante du personnel. Malgré ces avancées importantes et tant attendues, les revendications syndicales dépassent de loin les possibilités de notre commune étranglée au niveau financier, comme l'est l'ensemble des pouvoirs locaux bruxellois. De nouveaux moyens financiers structurels doivent être octroyés aux pouvoirs locaux par d'autres niveaux de pouvoir, ce que les organisations syndicales ont bien compris. Lors de leurs derniers mouvements, elles se sont, d'ailleurs, directement adressées aux Ministres de tutelle des CPAS.

### **3.5.4. Ressources humaines**

En 2022, sous l'impulsion de la nouvelle Directrice des Ressources Humaines, d'importants chantiers ont vu leur aboutissement :

- Nouveau processus d'évaluation d'application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Il est basé principalement sur les compétences et leurs développements ainsi que sur les objectifs fondés sur la description de fonction, pierre angulaire de l'ensemble des processus de gestion des compétences ;
- Lancement du processus de formation au nouveau système d'évaluation en commençant par les membres du comité de direction. L'ensemble des managers ont également suivi une formation de 3 jours sur ce nouveau cycle. Des sessions de formations auront encore lieu début 2023 à destination des agents évalués afin de les familiariser au nouveau cycle ;
- Elaboration d'un nouveau cadre du personnel qui ambitionne de tenir compte tant des besoins actuels en personnel de l'administration que d'une évolution de l'effectif à moyenne échéance ;
- Lancement de la procédure de statutarisation du personnel avec une campagne d'information à destination du personnel entrant dans les conditions pour bénéficier de la mesure, rendue possible grâce au nouveau cadre. Les premières nominations découlant de cette mesure seront effectives dès le 1er janvier 2023 ;
- Elaboration d'un règlement portant sur le télétravail structurel qui sera d'application dès le 1er janvier 2023 ;
- Entame de la refonte du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs avec la mise en place de séances d'accueils à destination de l'ensemble des nouveaux travailleurs et la création d'une journée découverte qui permet à nos nouveaux travailleurs d'avoir un aperçu de la manière dont le CPAS répond à ses missions ;
- Mise à disposition des fiches de paie sous format électronique pour le personnel qui en fait la demande et développement de la plateforme e-rh avec l'introduction du module relatif aux formations ;
- Poursuite du déploiement des mesures reprises dans le protocole d'accord Comité C ;
- Continuation de la professionnalisation du processus de recrutement ;
- Participation aux travaux régionaux dans le cadre du projet « We Pulse » ayant pour objectif le choix d'un même logiciel de gestion des ressources humaines intégré pour l'ensemble des pouvoirs locaux.

D'autres projets seront lancés ou poursuivis en 2023 :

- Poursuite de la mise en œuvre de la politique de statutarisation ;
- Développement d'un parcours de formation à destination des managers (mise à disposition d'outils : charte du manager, évaluation, fixation d'objectifs, etc.) ;
- Poursuite du déploiement des mesures reprises dans le protocole d'accord Comité C ;
- Développement de la plateforme e-RH avec la mise en production du module dédié à l'évaluation ;
- Entame de la réflexion autour de la validation des compétences avec la participation du CPAS à un groupe de travail coordonné par l'ERAP permettant peut-être dans le futur d'envisager des filières d'évolutions plus nombreuses pour ces travailleurs (nécessitant l'adaptation du statut administratif) ;
- Relance de la réflexion autour de la thématique de la diversité en collaboration avec Actiris ;
- Poursuite de l'amélioration du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- Lancement et mise en place des actions du Plan « Mieux-être ». Plusieurs actions, petites ou grandes, viendront ponctuer l'année 2023. Ces actions porteront sur l'ensemble des axes du bien-être. L'ensemble des projets et missions du département RH font partie intégrante de ce plan ;
- Etablissement d'une politique de retour au travail ;
- Amélioration/ Révision des descriptions de fonctions en collaboration avec des étudiants du master en GRH de l'ULB. Leur mission visera à développer de nouveaux outils et à faire des recommandations portant sur l'amélioration du système actuellement en place.

### **3.6. PRÉVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL**

Un nouveau Conseiller en prévention niveau 1, chef du service interne de prévention et de protection au travail a été engagé en 2022. Provenant d'un autre pourvoir local, il s'est très vite intégré. Il a pris connaissance de l'ensemble des bâtiments et des spécificités du travail en CPAS. Ses compétences sont mises à profit depuis son entrée en service afin de poursuivre les missions du SIPPT.

Il pourra s'appuyer sur un collaborateur de son service qui termine sa formation de Conseiller en prévention niveau 1 et qui complète avec un agent administratif la composition du service interne.

Le Plan global de prévention (PGP) 2023-2027 ainsi que le Plan annuel d'actions (PAA) 2023 d'action ont été approuvés en comité de prévention et protection au travail le 5 décembre 2022.

La mise en œuvre des actions prévues au plan 2023 sera suivie tout au long de l'année en comité de prévention et protection au travail. Ce plan d'action est composé de plusieurs actions récurrentes telles que la formation et les recyclages des secouristes et des équipiers de première intervention ou l'organisation de la surveillance de la santé ainsi que de plusieurs actions spécifiques telles que la finalisation du règlement d'ordre intérieur du CPPT.

Le plan d'action a été élaboré de manière dynamique et sera sujet à évolution tout au long de l'année en fonction des priorités telles qu'elles seront définies en CPPT.

Les actions du plan annuels font également partie intégrante du Plan « Mieux-être » à destination des travailleurs.

### **3.7. GESTION DE L'INFORMATION**

En 2023, les services du département de gestion de l'information poursuivront leur support aux différents services pour la mise en œuvre des changements importants prévus : télétravail structurel, déménagements, gestion de nouveaux bâtiments (« Lemaire », « Chaussée de Gand »), réouverture au public d'antennes avec un accueil, etc.

La politique de renouvellement du parc informatique sera poursuivie en tenant compte de la nécessité d'accélérer celui des postes mobiles, plus rapide que pour les postes fixes. Une attention particulière sera portée sur l'amélioration du bien-être par l'évolution du poste de travail informatique :

- Uniformisation des multiples écrans ;

- 1ère phase d'introduction progressive des outils « Digital Workspace » régionaux améliorant l'expérience de travail collaboratif (visioconférence simplifiée, messagerie, indicateurs de présence et de disponibilité, gestion électronique des partages de documents centralisée) ;
- Le remplacement des copieurs multifonctions arrivés en fin de vie (arrêt de la maintenance) par des modèles offrant une ergonomie supérieure ;
- Un financement pour le projet Sociabili est prévu afin de permettre l'accélération des évolutions du logiciel social.

Les infrastructures informatiques d'Arcadia nécessitent un renouvellement important (réseau informatique et téléphonie). Les actions entamées en 2022 seront coordonnées et suivies avec les fournisseurs (mise à niveau du câblage, remplacement des équipements actifs). Le remplacement des systèmes téléphoniques et d'appels infirmiers seront planifiés. Le remplacement du logiciel actuel de la maison de repos sera analysé, notamment pour répondre à la facturation électronique imposée par le pouvoir subsidiant Iriscare.

Le service informatique accompagnera les changements introduits par IRISNET 3 pour gestion du réseau régional.

Une hausse des frais d'exploitation est prévue pour répondre à la fois à l'augmentation des prix, aux changements de modèles de commercialisation des fournisseurs vers des formules d'abonnement et aux nouvelles formes d'organisation du travail (notamment pour la suite bureautique ou l'hébergement des serveurs). Cette approche pourra permettre à l'administration d'améliorer sa résistance face aux risques « cyber » et d'augmenter la disponibilité de ses outils informatiques.

Enfin, le département poursuivra sa participation active au programme WePulse mené par le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB) et visant à plus long terme l'amélioration des outils informatiques des pouvoirs locaux.

### 3.8. LA COMMUNICATION

La communication est une des 8 valeurs du CPAS. Elle donne un sens à l'action de l'organisation et constitue la base du socle identitaire de l'administration. Elle se veut multidirectionnelle, empathique, fluide et claire avec les usagers mais aussi avec le personnel. Les résultats de l'enquête psychosociale menée par le CESI en 2019 ont abouti à l'identification de thématiques prioritaires pour l'amélioration du bien-être au travail. La communication interne fait partie des axes prioritaires à aborder et des thématiques à développer via des actions ciblées. Les autorités continuent à y consacrer une attention particulière en appliquant les recommandations formulées par les étudiants en gestion des ressources humaines de l'ULB à qui une mission de consultance avait été confiée. L'accent sera mis sur le rôle essentiel que joue le middle management dans le transfert d'information aux équipes. Un retour des travailleurs sous forme de suggestions ou de propositions continuera également à être encouragé en 2023 (groupes de travail, utilisation d'adresses mails spécifiques pour l'utilisation de certains logiciels, etc.).

La publication d'une news, provenant du comité de direction et destinée au personnel, qui n'a pas pu voir le jour en 2022, sera lancée en 2023. Elle portera sur la communication des décisions prises par le comité de direction, entérinées par Madame la Présidente et le Bureau permanent. Le but est de contribuer à améliorer la circulation de l'information, ce qui devrait favoriser le sentiment d'appartenance à l'institution.

En 2023, le développement d'une communication interne adaptée sera poursuivi (plan de communication, amélioration des différents moyens de communication, etc.). L'année passée, le site Internet du CPAS a bénéficié de mises à jour techniques indispensables pour son fonctionnement en 2022. Elles permettent aussi de le rendre plus moderne, dynamique et attractif. Le travail sera poursuivi en 2023 notamment au niveau de la page d'accueil et de l'utilisation de vidéos. Il est également nécessaire de le rendre accessible et adaptable aux différentes formes de support (smartphones, tablettes, etc.). L'amélioration du site internet de la Maison de repos sera également finalisé. Par ailleurs, bien conscients de l'importance du carnet d'adresses interne du CPAS disponible via l'Intranet, une nouvelle procédure concernant la mise à jour du « Qui est qui » sera finalisée en collaboration avec le Service informatique en 2023.

Pour ce qui concerne la gestion de la relation avec le citoyen, le CPAS participe activement aux groupes de travail organisés dans le cadre du projet régional « WePulse » (cf. 3.7. Gestion de l'information p. 55). L'amélioration de l'accueil de la population est une des préoccupations premières du CPAS. A cet effet, après la mise en place d'un accusé de réception standardisé et d'un formulaire-type « 1ère demande », la réflexion relative au développement des services et ligne et du traitement automatique de certaines demandes sera poursuivie.



## 4. ANALYSE FINANCIÈRE

### 4.1. ANALYSE FONCTIONNELLE DU SERVICE D'EXPLOITATION

La structure budgétaire s'articule suivant deux grands principes de classification : d'une part la fonction et d'autre part la nature économique (auxquels s'adjoignent encore les distinctions entre dépenses/recettes et exploitation/investissement). La classification fonctionnelle s'opère au niveau des premières positions de l'article budgétaire (avant le « / ») et détermine la destination par activité des crédits (par exemple, pour l'aide sociale '8320', pour Arcadia '8341', etc.).

Cette première partie de l'analyse financière aborde le budget 2022 sous l'angle des différentes fonctions et sous-fonctions.

Remarque : La sous-fonction spécifique et temporaire 8790 – Covid créée en 2020 afin d'enregistrer les mouvements de recettes et de dépenses liés à la subsidiation en la matière n'est plus développée suite à la fin des subsides octroyés tant par les pouvoirs fédéraux et régionaux.

**4.1.1. Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par sous-fonction**

Fonctions	Libellé	Recettes d'exploitation			Dépenses d'exploitation		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
90	Recettes et dépenses générales	32.395.100,00	42.188.456,28	<b>46.019.216,19</b>	643.710,18	7.099.866,82	<b>7.712.009,19</b>
290	Fonds spécial de l'aide sociale	4.873.373,00	4.498.817,14	<b>5.107.685,40</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>
690	Prélèvements	5.864.798,39	1.548.461,93	<b>300.000,00</b>	7.449.746,46	1.095.000,00	<b>300.000,00</b>
1230	Administration générale	1.850.819,93	1.856.231,97	<b>2.116.156,32</b>	10.153.398,82	10.942.328,59	<b>11.101.409,69</b>
1290	Patrimoine privé	100,00	100,00	<b>50,00</b>	2.567,75	1.482,51	<b>943,57</b>
1310	Services généraux	499.780,00	609.885,17	<b>586.701,69</b>	3.426.719,64	3.030.083,94	<b>3.343.589,79</b>
1370	Service Bâtiments	318.158,62	542.644,52	<b>643.715,04</b>	587.172,74	612.528,03	<b>662.085,53</b>
801510	Fonds d'énergie - Mission service public « Ordonnance électricité et gaz »	175.679,00	177.347,00	<b>174.850,00</b>	175.679,00	177.347,00	<b>174.850,00</b>
8090	Service de consultation et d'information juridique	0,00	892,45	<b>1.539,94</b>	32.075,63	36.141,46	<b>42.003,77</b>
8200	Avances sur rémunérations, salaires et assimilés	28.000,00	28.000,00	<b>23.000,00</b>	28.000,00	28.000,00	<b>23.000,00</b>
8320	Aide sociale	72.714.714,54	76.846.705,63	<b>90.209.236,68</b>	89.732.393,58	98.394.103,58	<b>114.909.804,50</b>
832040	Promotion de la participation et activation sociale	111.549,74	111.549,74	<b>169.749,00</b>	111.549,74	111.549,74	<b>169.749,00</b>
832041	Pauvreté infantile	287.520,76	287.660,76	<b>298.300,00</b>	287.520,76	287.660,76	<b>298.300,00</b>
832050	Fonds social de l'eau (Hydrobru)	259.352,97	251.824,83	<b>288.653,00</b>	259.352,97	251.824,83	<b>288.653,00</b>
832080	PIIS	1.782.028,74	2.113.909,70	<b>2.285.564,08</b>	2.184.248,49	2.365.418,96	<b>2.672.757,27</b>
8341	Maison de repos	7.889.732,26	8.798.323,23	<b>9.178.328,76</b>	9.529.238,72	10.336.478,77	<b>10.777.644,64</b>
83424	Centre de rencontre Marie-José	76.699,66	81.357,35	<b>86.600,72</b>	244.872,91	210.929,92	<b>294.142,24</b>
83427	Centre de jour Lemaire	0,00	72.116,21	<b>0,00</b>	0,00	72.116,21	<b>0,00</b>
8360	Maison d'accueil	1.149.216,16	1.461.924,85	<b>1.507.435,21</b>	1.163.138,86	1.395.068,32	<b>1.554.262,56</b>
8441	Aides familiales et seniors	633.812,00	605.424,83	<b>935.530,74</b>	1.156.153,58	1.287.421,17	<b>1.251.825,79</b>
8446	Repas à domicile	145.441,58	158.356,90	<b>110.134,39</b>	246.421,15	258.341,75	<b>200.709,47</b>
8448	Service Nettoyage	150.823,18	183.799,86	<b>186.739,41</b>	385.943,52	440.826,66	<b>385.473,43</b>
844921	Réins.socioprofessionnelle - article 60§7	1.749.643,00	1.943.750,94	<b>2.261.778,75</b>	3.882.585,18	4.270.728,10	<b>5.007.715,65</b>
844925	Cellule Emploi	194.073,86	227.904,55	<b>323.152,01</b>	868.314,75	914.572,01	<b>970.916,29</b>
844928	Cellule Alphabétisation	104.488,13	75.317,44	<b>86.956,38</b>	86.535,10	86.569,40	<b>104.084,24</b>
844929	Actiris	341.389,34	344.158,07	<b>578.320,71</b>	341.389,34	344.158,07	<b>578.320,71</b>

844941	Epicerie sociale	60.000,00	47.845,09	<b>94.732,91</b>	166.887,70	173.875,19	<b>227.527,12</b>
844942	Prévention Energie DEMA-R-AGES	0,00	0,00	<b>15.000,00</b>	0,00	0,00	<b>54.167,89</b>
84496	Médiation de dettes	1.383.311,95	1.370.237,11	<b>3.894.726,88</b>	1.788.336,08	1.744.674,91	<b>4.283.227,77</b>
8790	Covid 19	3.124.412,07	831.000,00	<b>0,00</b>	1.539.464,00	1.131.000,00	<b>0,00</b>
9220	Habitations sociales	95.500,00	101.000,00	<b>106.000,00</b>	71.334,26	67.572,22	<b>120.187,01</b>
92202	Logements Kangourou	53.000,00	54.017,40	<b>55.890,46</b>	69.868,32	72.952,56	<b>108.835,67</b>
9240	Logements pour personnes âgées	0,00	94.233,98	<b>305.839,18</b>	0,00	94.233,98	<b>333.388,06</b>
<b>Totaux</b>		<b>138.312.518,88</b>	<b>147.513.254,93</b>	<b>167.951.583,85</b>	<b>136.614.619,23</b>	<b>147.334.855,45</b>	<b>167.951.583,85</b>

### ***4.1.2. Recettes et dépenses***

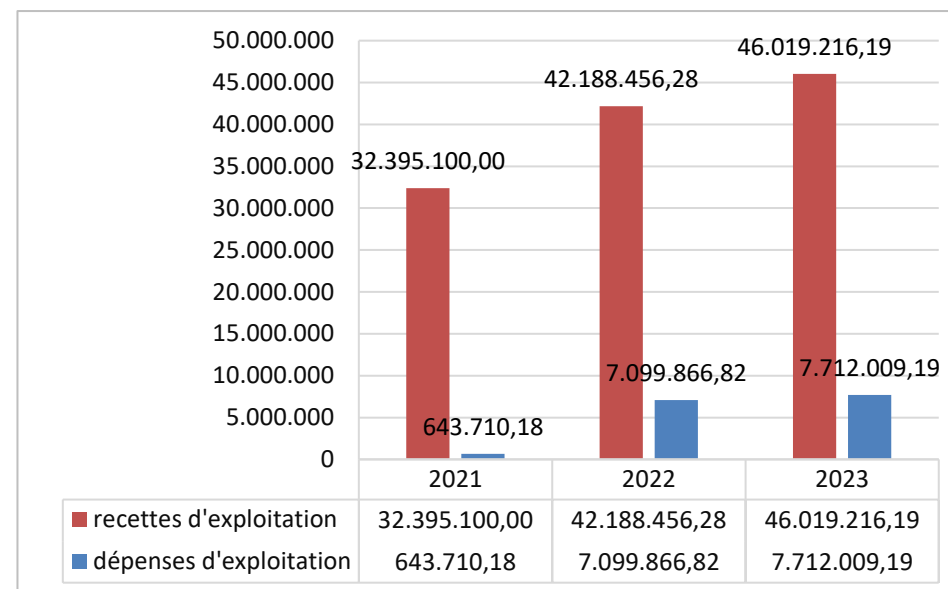
Source des éléments chiffrés encadrés : les budgets initiaux.

### 0090 Recettes et dépenses générales

La sous-fonction 0090 comptabilise, comme son appellation le détermine, des recettes et de dépenses couvrant l'ensemble de nos activités. S'y retrouvent en recettes la dotation communale comme d'autres subsides régionaux : (anciennement) ACS, abonnements STIB, augmentations des échelles barémiques, primes de bilinguisme, les subsides Maribel social et de Commission communautaire commune. En dépenses s'y retrouvent notamment les intérêts débiteurs des comptes financiers.

La comparaison des dotations dotations communales 2022 et 2023 s'établit comme suit :

Dotation communale 2022	Dotation communale 2023
€ 34.316.600,00	€ 37.332.907,00

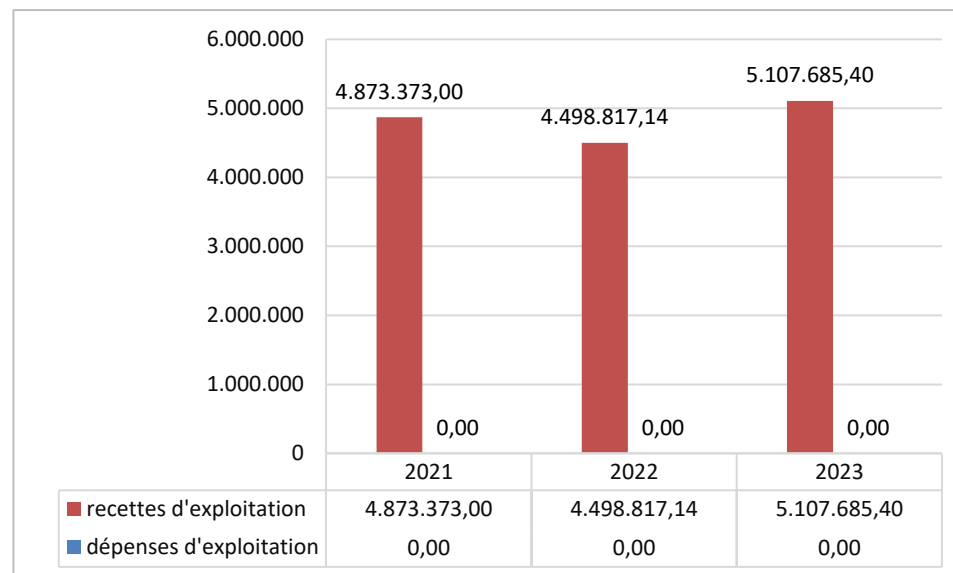


L'évolution de la dotation communale entre les exercices 2022 et 2023, à savoir € 3.016.307 s'explique pour l'essentiel par les facteurs suivants :

- Accentuation de la crise sociale, née en période Covid, par la problématique des coûts énergétiques ;
- Augmentation des taux de (E)RIS de 16,2 % à l'horizon du 31/12/2023 sans mesures compensatoires (liaison au bien-être et indexations);
- 2 indexations prévues en 2023 et répercussions en 2023 de l'évolution inflatoire intervenue en 2022.

### 0290 Fonds

Cette rubrique comptabilise l'unique recette de la dotation provenant du Fonds spécial de l'Aide sociale (FSAS). La prévision pour l'exercice 2023 s'élève à € 5.107.685,40 montant communiqué par l'autorité de tutelle des CPAS. Après la diminution atypique enregistrée en 2022 consécutive à une diminution du solde disponible pour la répartition dudit fonds, il retrouve sa tendance annuelle haussière.



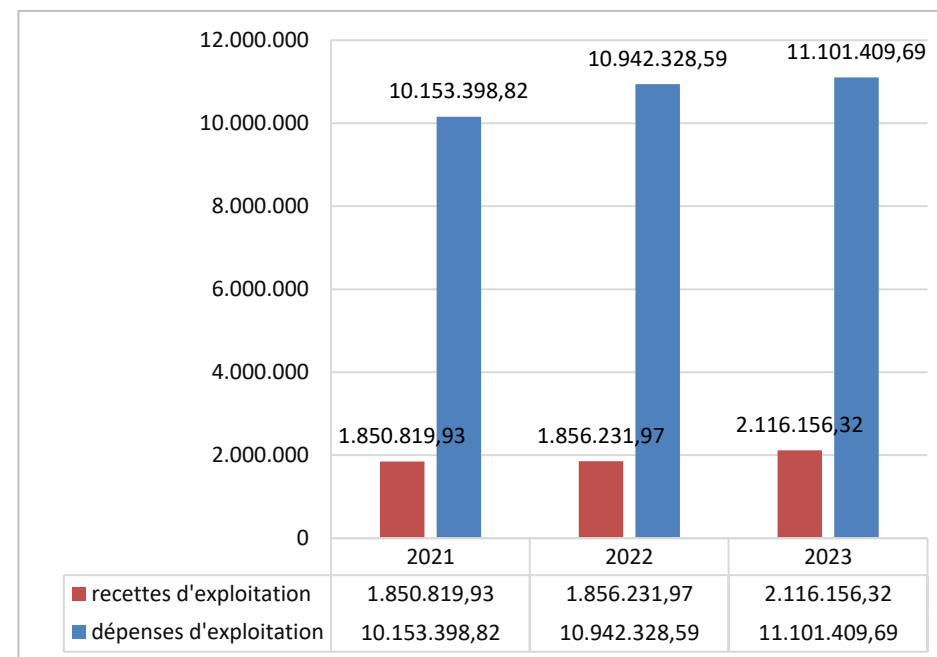
### 1230 Administration générale

Cette sous-fonction comptabilise différentes recettes et dépenses technico-administratives du centre et plus particulièrement du siège central.

Le subside émanant de la Commission communautaire commune obtenu en 2022 dans le cadre de l'énergie a été reconduit et a même été renforcé d'une enveloppe de € 8.000.000 pour l'ensemble des 19 CPAS, afin de poursuivre les projets introduits initialement. Ces subsides permettent de maintenir en service le personnel qui a pu être engagé en soutien des initiatives prises en la matière

En outre, le Centre a ajusté ses prévisions de dépenses en fonction des éléments suivants :

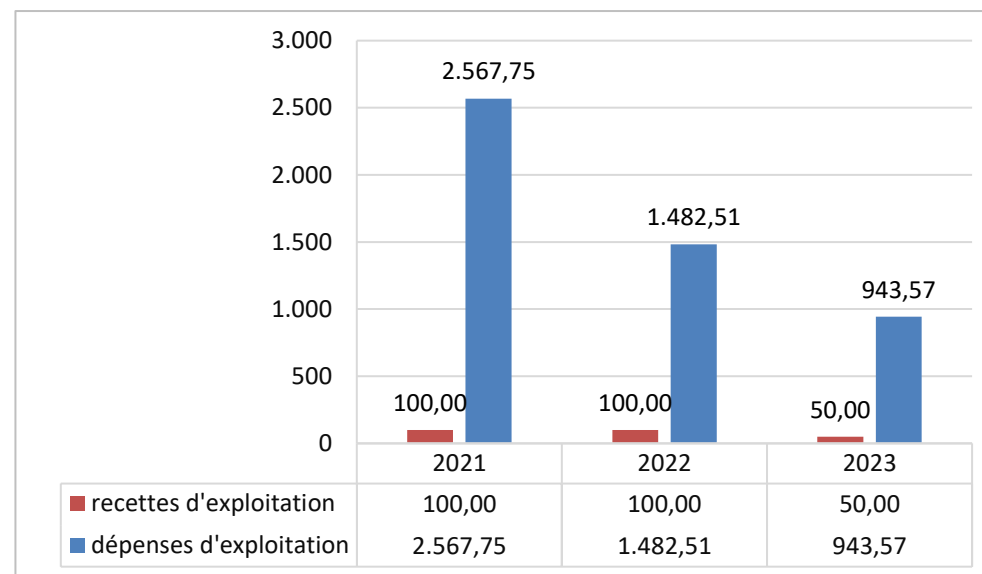
- Application des accords du Comité C – 3<sup>ème</sup> année – niveaux A et B ;
- Application des indexations intervenues en 2022 ;
- Révision de deux indexations au cours de l'exercice 2023 (prévisions du Bureau du plan).



### 1290 Patrimoine privé

Sous cette fonction se trouvent comptabilisés les revenus du portefeuille (placements et participations) ainsi que les frais y relatifs.

Une diminution de la charge des intérêts de la dette réduit le déficit de cette sous-fonction.





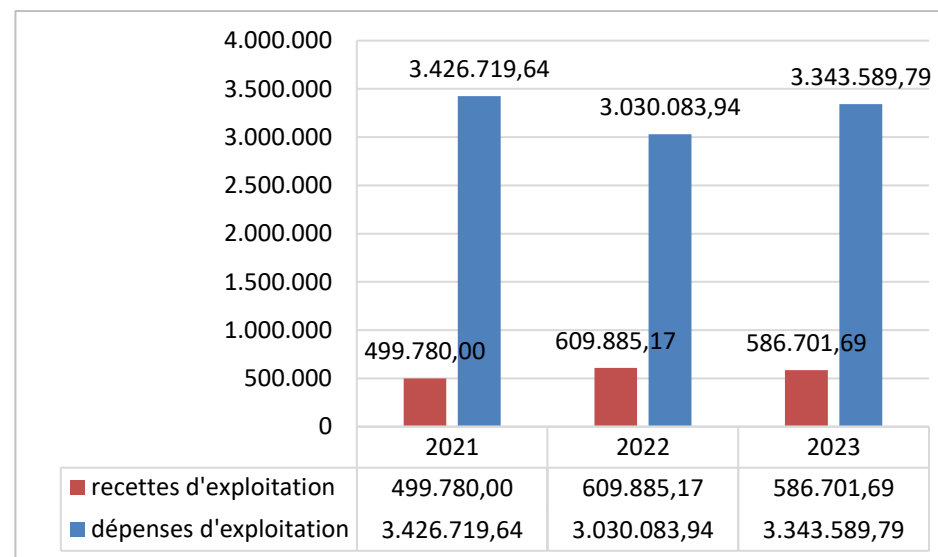
### 1310 Services généraux

Cette sous-fonction se voit imputer la charge des pensions du personnel statutaire admis à la retraite.

À noter que ces pensions, financées par notre centre, sont gérées par le SPF Pensions.

Les estimations de dépenses sont établies sur base du tableau prévisionnel transmis par ce service fédéral.

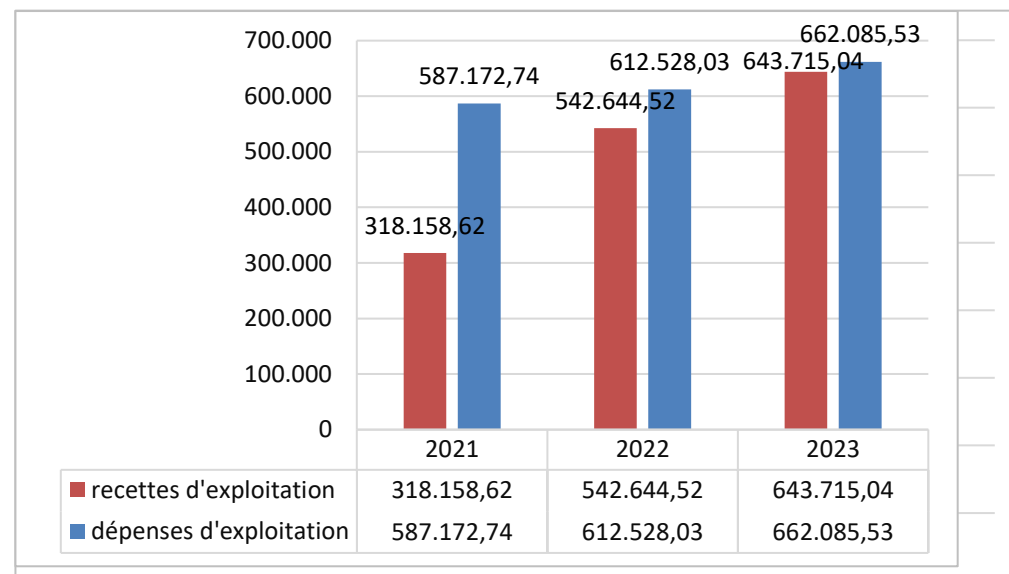
L'application à plein effet des indexations intervenues au cours de l'exercice 2022 justifie pour l'essentiel l'augmentation enregistrée entre 2022 et 2023.



### 1370 Service Bâtiments

Cette sous-fonction concerne le service Technique chargé de la maintenance du patrimoine immobilier du Centre.

Les recettes proviennent de la répartition de ses prestations entre les différentes sous-fonctions par le biais de la facturation interne.

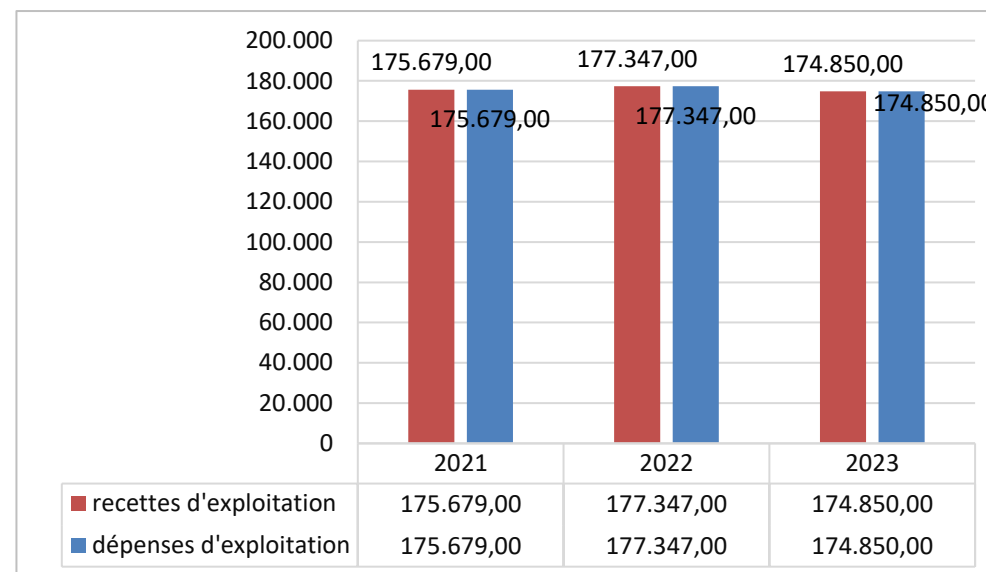


### 801510 Fonds d'Énergie – Mission du service public « Ordonnance électricité et gaz »

La présente sous-fonction reprend les prévisions de recettes en subsides IBGE (Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement) dans le cadre de l'ordonnance électricité et gaz.

Les dépenses correspondent aux rémunérations du personnel affecté à l'exécution de cette mission cependant, ce personnel (principalement de la cellule prévention énergie) étant repris sous une autre sous-fonction, cette dépense s'exécute par un mécanisme de facturation interne.

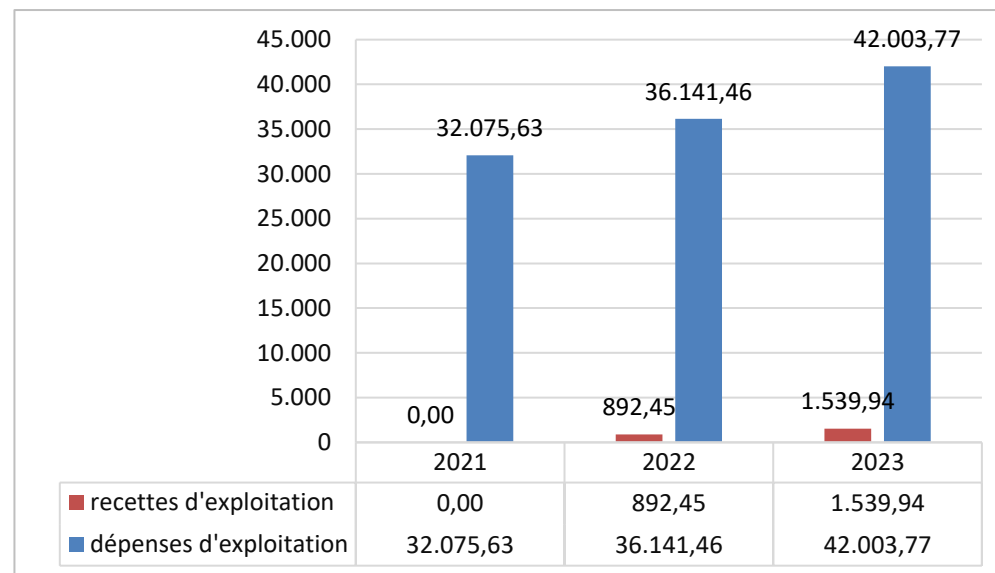
Les estimations budgétaires pour l'exercice 2023 tablent sur un montant identique à celui du budget final 2022 en absence de notification pour l'exercice 2023.



### 80901 Écrivain public

L'activité « écrivain public », dont la nécessité n'est plus à démontrer, est assurée par un membre du personnel mi-temps.

L'application des accords du Comité C et des indexations expliquent les évolutions enregistrées dans cette sous-fonction.

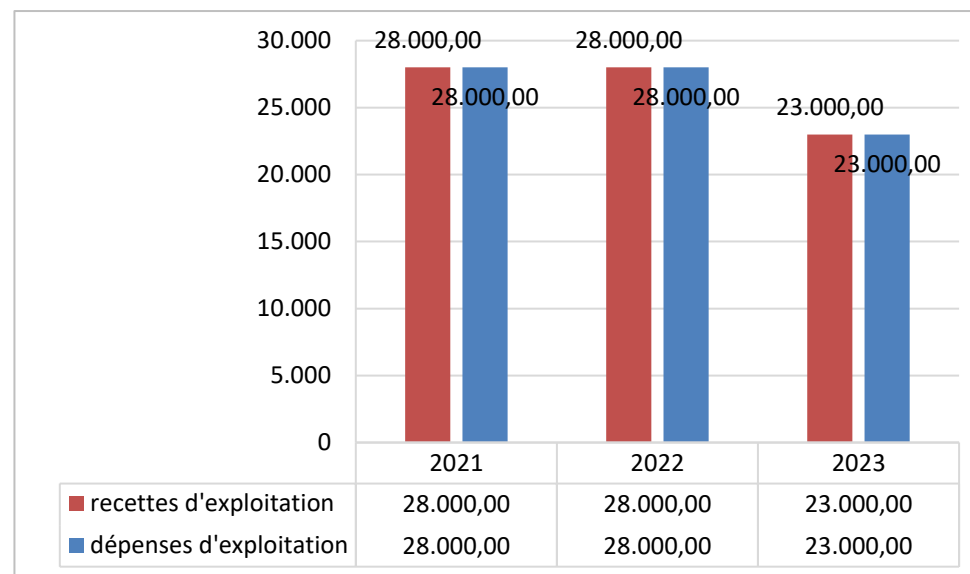


### 8290 Avances

Se trouvent imputées sous cette sous-fonction, les avances consenties sur les prestations sociales auxquelles les demandeurs peuvent prétendre (s'agissant d'avances, les recettes sont constituées des récupérations auprès des organismes délivrant les prestations sociales).

Le remboursement des chèques « ALE » à l'utilisateur constitue la majorité des recettes et des dépenses de cette sous-fonction.

L'avance est, par définition, remboursable. La sous-fonction 8290 doit donc se présenter en équilibre.



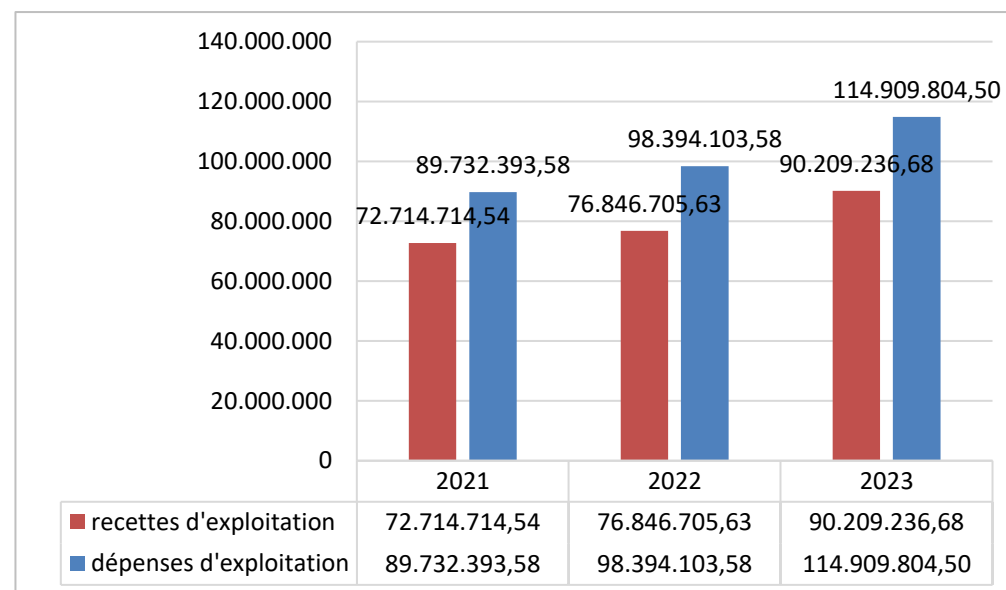
### 8320 Aide sociale

La sous-fonction 8320 - Aide sociale concerne les recettes et les dépenses résultant de l’octroi du RIS, des aides équivalentes au RIS, des aides sociales en espèces et en nature, des frais (para) médicaux et donts en milieu (non) hospitalier et d’hébergement en maison de repos, maison d’enfants, etc. Le montant du déficit social des services et établissements gérés par le Centre s’y retrouve également comptabilisé (les de résidence et de services du public aidé sont couverts par des dépenses sociales).

Le déficit de la sous-fonction s’élevait à 21,5 millions d’euros en 2022. Il s’élève à 24,7 millions euros en 2023. Plusieurs éléments expliquent l’augmentation de près de € 3.200.000 du déficit, à savoir :

- L’augmentation de la charge nette liée à l’octroi du Revenu d’intégration et consécutive aux multiples rehaussements et indexations des taux octroyés et par voie de conséquence par l’augmentation de la charge (30%) laissée au budget du CPAS, soit (+ € 2.700.000) ;
- L’application au niveau des dépenses de personnel des indexations intervenues en 2022 et la prévision de deux indexation en 2023 (prévisions de Bureau du plan).

Les subsides Covid ayant été supprimés, le crédit de l’article 8320/33400/01 revient à sa norme d’avant la crise sanitaire, à savoir € 350.000 destinés à prendre en charge des aides sociales directement payées à des fournisseurs ou prestataires.

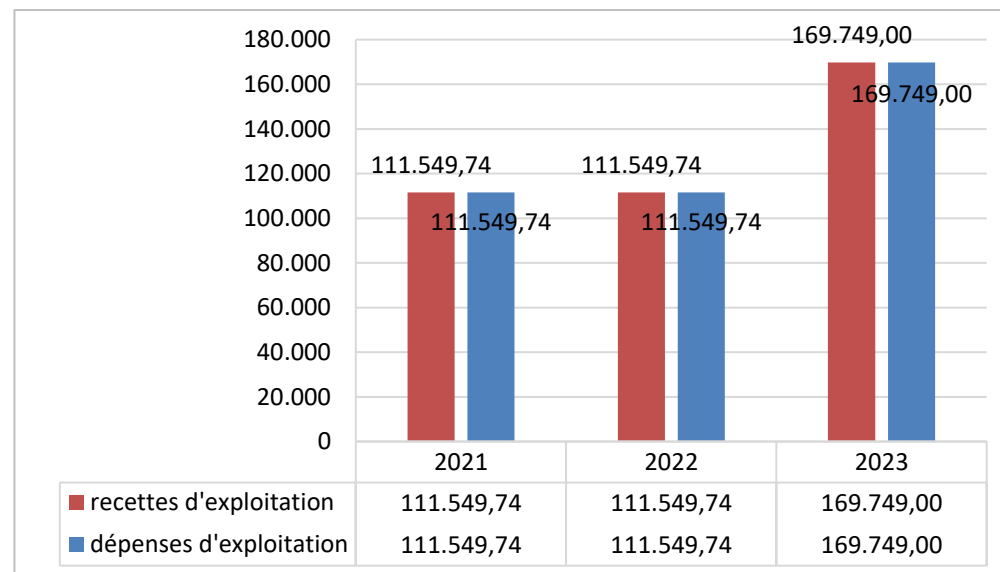


### 832040 Promotion de la participation et activation sociale

Cette sous-fonction enregistre les mouvements comptables liés à la promotion de la participation et activation sociale des usagers. Pour rappel, l'arrêté royal 10 juillet 2022 portant des mesures de promotion de la participation et activation sociale des usagers des services des centres publics d'action sociale a introduit l'harmonisation des subsides relatifs à :

- La promotion de la participation sociale ;
- L'organisation de modules collectifs (activation sociale) ;
- La lutte contre la pauvreté infantile reprise sous la sous-fonction « 832041 Pauvreté infantile » ci-après détaillée.

Le total du subside s'élevait pour 2022 à € 547.350. L'enveloppe globale est répartie au sein des rubriques ci-dessus reprises par des clés de répartition.

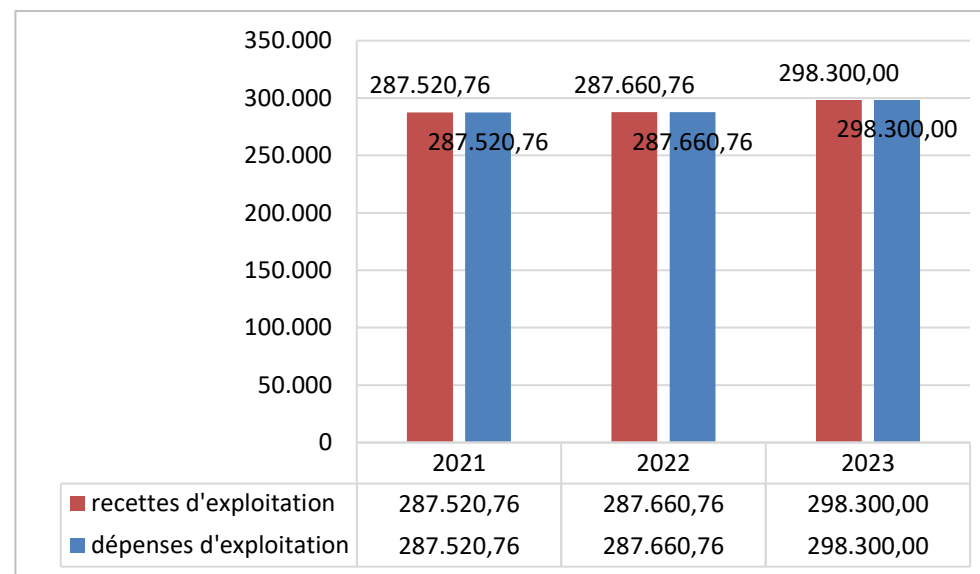


En absence d'arrêté pour l'exercice 2023, les estimations du subside de l'exercice 2022 inscrites au budget final ont été reconduites.

### 832041 Pauvreté infantile

Cette sous-fonction enregistre les mouvements comptables liés à la promotion de la participation et l'activation sociale des usagers dans le cadre de l'arrêté royal du 10 juillet 2022 (idem sous-fonction 832040) avec la spécificité d'isoler les éléments ayant plus particulièrement trait à la lutte contre la pauvreté infantile.

En l'absence d'arrêté pour l'exercice 2023, les estimations du subsidie de inscrites au budget final 2022 ont été reconduites.

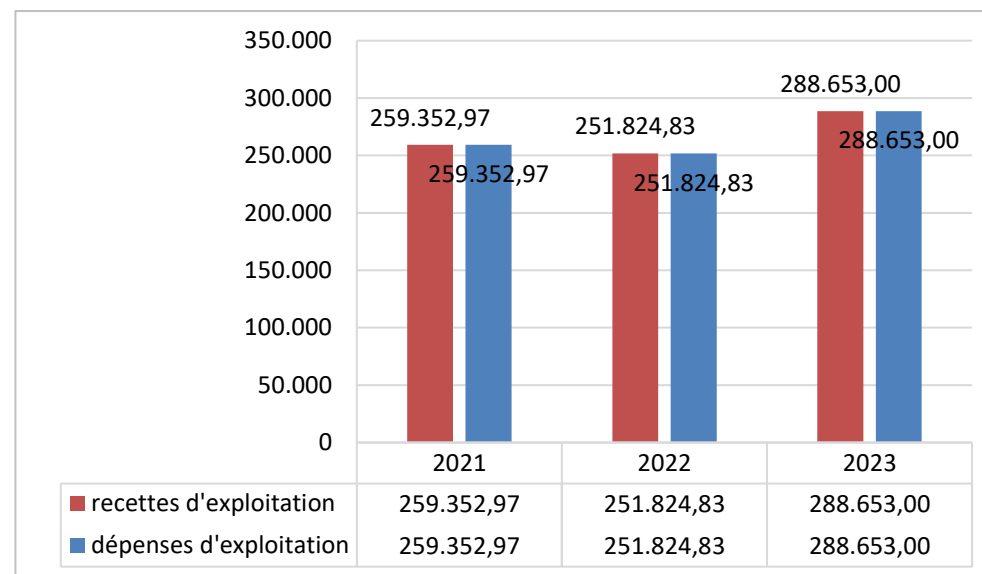




### 832050 Fonds social de l'eau (Vivaqua)

Cette sous-fonction reprend les mouvements comptables liés au Fonds social de l'Eau (VIVAQUA) dans le cadre de l'ordonnance du 19 juillet 2001 organisant la tutelle administrative sur les intercommunales de la Région de Bruxelles-Capitale et de l'arrêté du 14 juillet 2011 du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale modifiant l'arrêté du 28 février 2008 portant sur la part des recettes générées par la tarification de l'eau à affecter à des fins sociales.

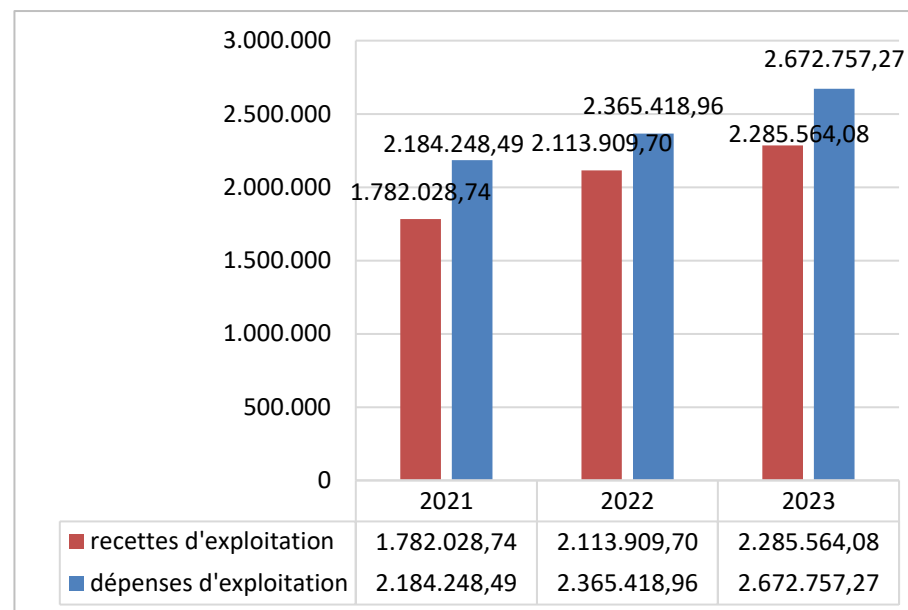
L'estimation globale du subside pour l'exercice 2023 se base sur le dernier arrêté publié, à savoir celui de 2022, qui enregistrerait une augmentation significative de l'enveloppe destinée à prendre en charge des factures d'eau.



### 832080 PIIS

C'est sous cette sous-fonction que se trouvent inscrites les prévisions de recettes et de dépenses relatives à l'entrée en vigueur respectivement au 1<sup>er</sup> novembre et au 1<sup>er</sup> décembre 2016 des modifications légales de la loi du 26 mai 2002 relative au droit à l'intégration sociale et reprises successivement dans la loi du 21 juillet 2016 et l'arrêté royal du 3 octobre 2016.

Les estimations budgétaires de dépenses de personnel tiennent compte des effets de l'application des accords du comité C et de l'effet des indexations successives intervenues en 2022. La réorganisation du service social général envisagée permet de revoir à la hausse les prévisions de recettes.



### 8341 Maison de repos

La Résidence Arcadia est une maison de repos et une maison de repos et de soins qui répond aux standards actuels de bien-être de nos aînés : confort, personnel qualifié, activités, loisirs, etc.

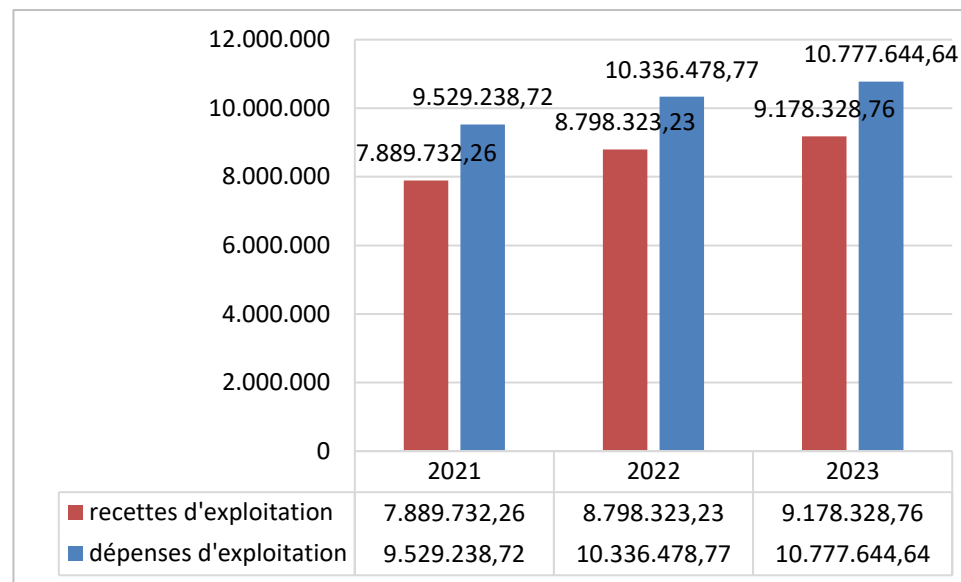
Les conditions de financement des maisons de repos ont été modifiées par l'arrêté royal du 9 juillet 2003 et l'arrêté ministériel du 6 novembre 2003. L'intervention forfaitaire pour 2023 est fixée par Iriscare pour la Résidence Arcadia à € 62,99 par journée d'hébergement.

Les recettes d'hébergement quant à elles tablaient durant l'exercice 2022 sur un taux moyen d'occupation de 84,5%. Il a été revu à la hausse en 2023 et porté à 86 % soit 161 résidents de moyenne, pour l'exercice 2023.

Le déficit d'exploitation de la sous-fonction demeure stable entre les exercices 2022 (€ 1.538.159) et 2023 (€ 1.599.310) malgré une conjoncture économique difficile.

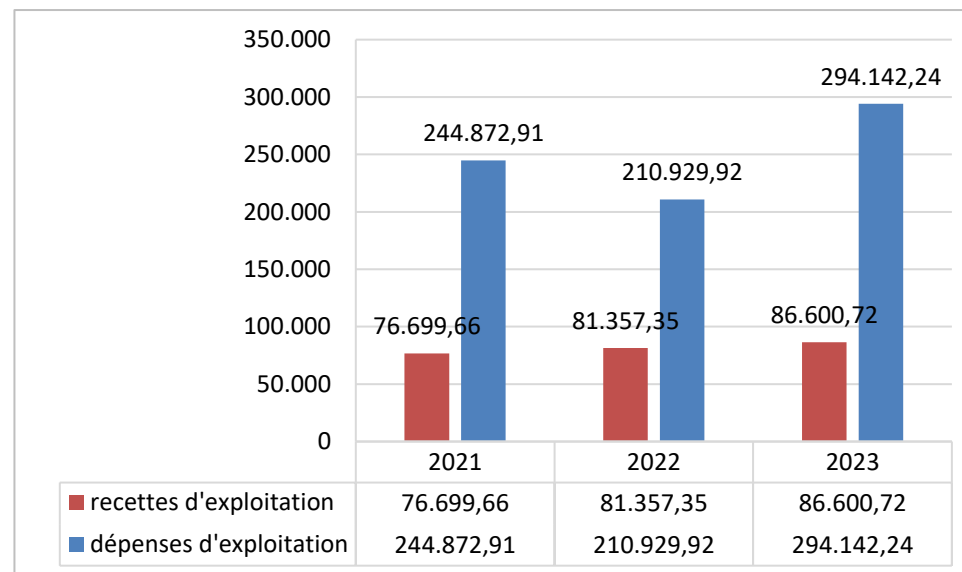
Cette stabilité est obtenue par :

- l'augmentation du taux d'hébergement prévu ;
- l'effet plein de l'indexation (5%) des prix de la journée d'hébergement intervenue en septembre 2022 ;
- l'effet sur 4 mois de l'indexation de 8% des prix de la journée d'hébergement prévue en septembre 2023 suite à l'évolution inflatoire intervenue en 2022 ;
- l'augmentation du forfait journalier reçu d'Iriscare, à savoir une hausse de € 3 par jour, par résident, par rapport à 2022 ;
- la gestion stricte des frais de fonctionnement mais en tenant compte toutefois des annonces d'augmentation des prix de l'énergie et de certains produits d'hygiène.



### 83424 Centre de rencontre Marie-José

Le centre de rencontre Marie-José accueille un public fidélisé, rencontrant de la sorte parfaitement l'objectif de rupture de l'isolement des aînés. S'il a payé un lourd tribut à la crise covid en 2021 et 2022, nous tablons budgétairement sur une pleine reprise de l'activité en 2023.

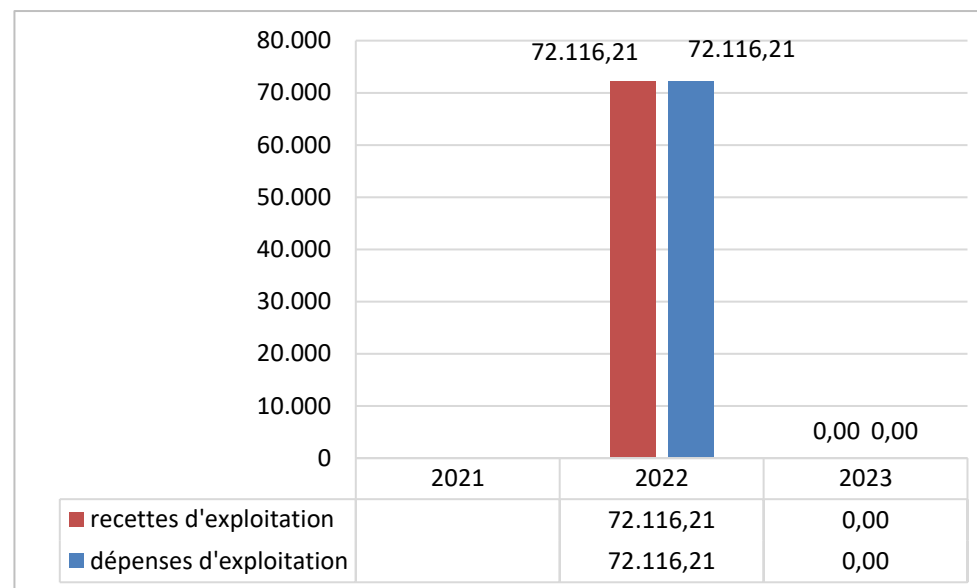


### 83427 Centre de jour Lemaire

Par sa participation au projet « Lemaire », la volonté des autorités du Centre portait sur deux aspects qui cadrent avec sa politique de maintien à domicile, à savoir :

1. Une participation et une collaboration avec le Logement molenbeekois à des logements à tarif social ;
2. La création d'activités communes notamment par l'ouverture d'un Centre de jour dans le haut de la Commune.

L'activité du centre de jour, qui fait partie intégrante de la résidence service, a été regroupée sous la sous-fonction (9240). C'est pourquoi toutes les recettes et dépenses liées à ce centre de jour ont été transférées et les crédits de la présente sous-fonction remis à zéro.



### 8360 Maison d'accueil

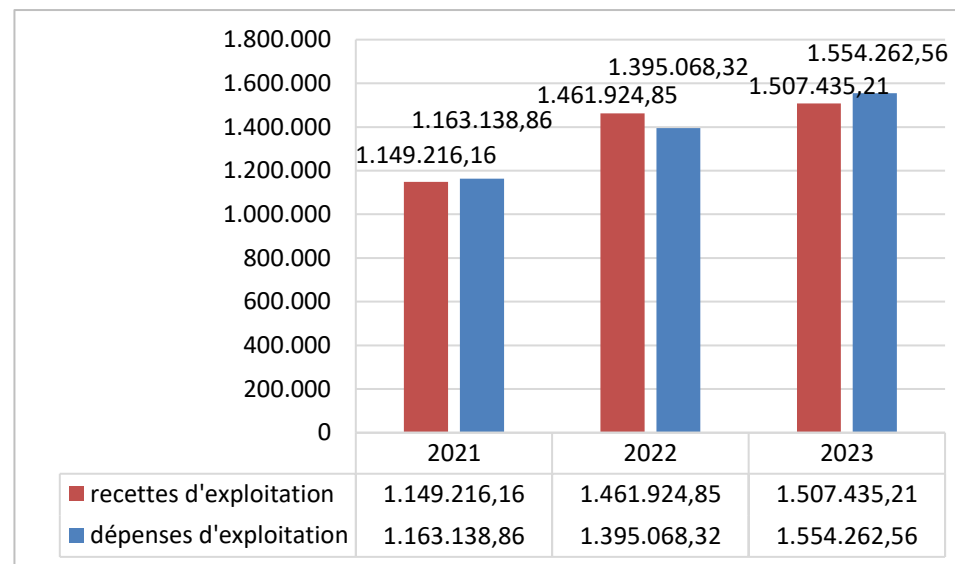
L'utilité d'une institution destinée à accueillir les personnes temporairement privées de logement ne doit plus être démontrée.

La fréquentation de la maison d'accueil Le Relais est la preuve qu'elle répond à un besoin dépassant largement les frontières de la commune.

La subvention de fonctionnement octroyée par la COCOM représente une source de financement indispensable à la viabilité de l'établissement.

L'application de l'ordonnance « sans-abri » de la Commission Communautaire Commune est reportée au 1er janvier 2023. La Maison d'accueil se voit toutefois dotée de moyens supplémentaires lui permettant d'engager le personnel qualifié nécessaire et indispensables au bon accomplissement des missions du Relais dans un secteur bruxellois en pleine mutation ainsi que d'envisager une approche alternative des repas servis, encore mieux en adéquation avec les résidents.

Ces moyens financiers supplémentaires offrent la possibilité de gérer l'établissement en quasi équilibre.

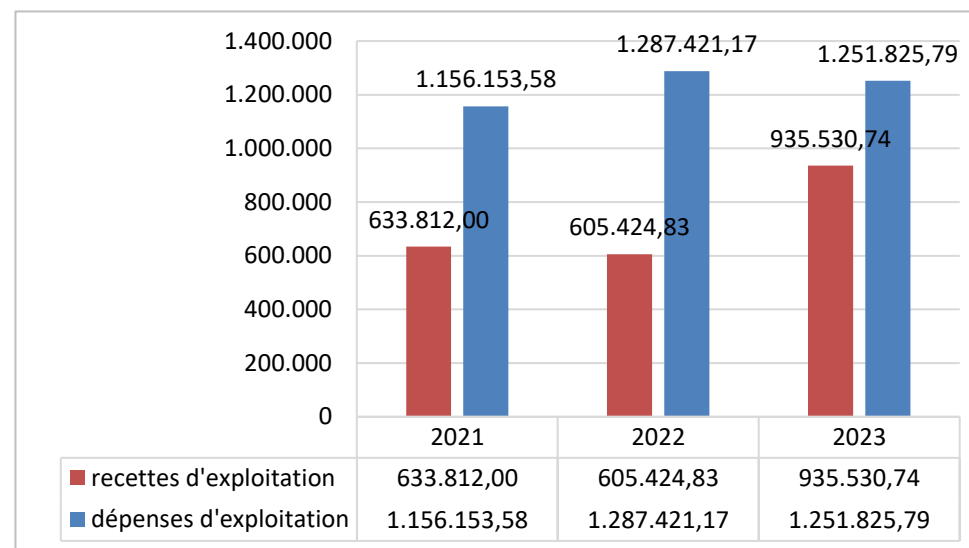


### 8441 Aides familiales

Ce service de maintien à domicile des personnes est agréé par Iriscare et fait l'objet d'une subvention de fonctionnement. La contribution des bénéficiaires est fixée par le CPAS en fonction de leurs revenus sur base d'une grille arrêtée par l'autorité subsidiante. Cette dernière est modifiée par la circulaire d'Iriscare datée du 5 octobre 2022.

Elle impose une révision des tarifs appliqués (tendance baissière), de manière graduelle à la date de révision du dossier.

La subvention de fonctionnement octroyée par Iriscare représente une source de financement indispensable à la viabilité du service. Une augmentation de la subvention nous a été notifiée, justifiant la hausse des recettes enregistrée au budget 2023.

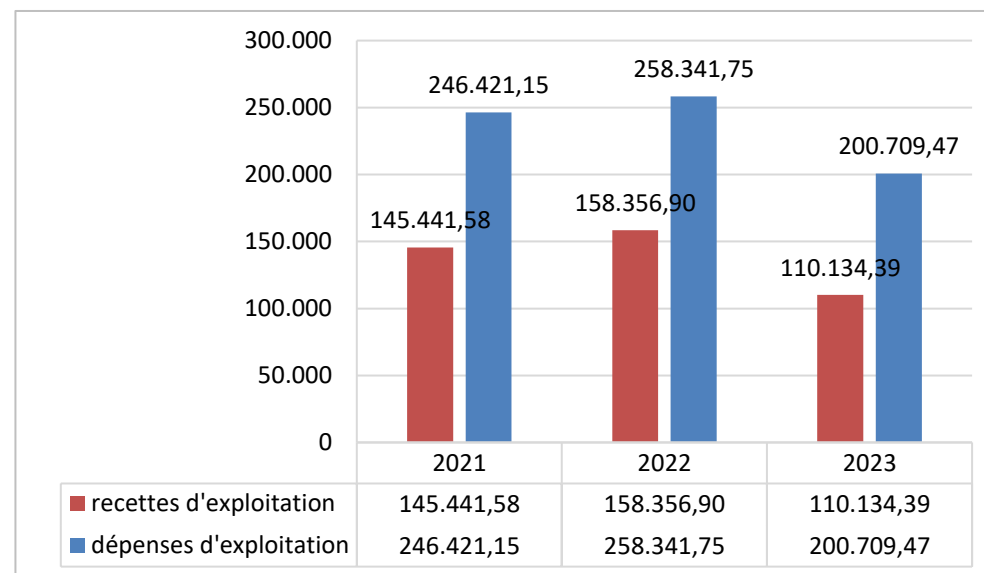


### 8446 Repas à domicile

Comme expliqué dans les considérations générales de cette note de politique générale, le centre a décidé de mettre fin au service des repas à domicile.

Néanmoins, il tient à accompagner ses bénéficiaires dans ce changement qui se verront orientés vers d'autres prestataires de leur choix qui peuvent proposer une offre d'ailleurs plus complète (une livraison 7 jour sur 7, différents choix de menus et des menus de qualité).

Les activités du service seront arrêtées au 1 mars 2023 et les bénéficiaires en seront informés tout en faisant la promotion des facilités offertes par les centres de jours des environs organisés par le CPAS au sein desquels des repas peuvent être servis. Des soutiens financiers sont prévus pour les bénéficiaires les plus démunis après enquête sociale.

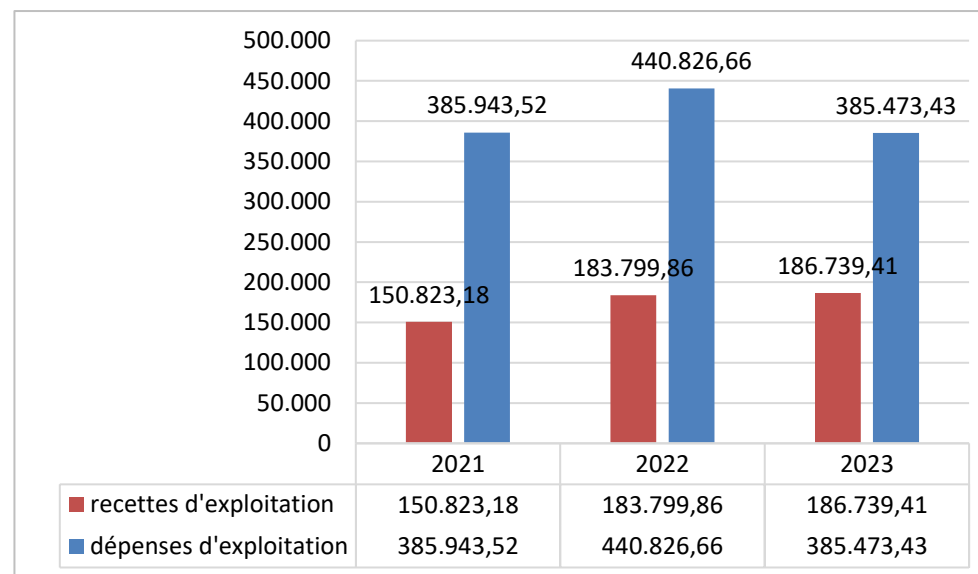




### 8448 Service Nettoyage

Complémentaire à l'action du service repris sous la sous-fonction 8441, lequel est plus axé sur l'accompagnement et les tâches ménagères quotidiennes, ce service répond à des besoins en travaux de nettoyage plus lourds.

La répartition des recettes relatives aux « anciens ACS » expliquent l'évolution des recettes. L'application des accords du Comité C justifient l'augmentation des dépenses.



### 844921 Réinsertion socioprofessionnelle – article 60§7

La présente sous-fonction est utilisée pour la comptabilisation des recettes et des dépenses résultant de la politique de mise au travail de personnes aidées en application de l'article 60§7 de la loi organique des CPAS.

L'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale impose à partir du 1er janvier 2022 l'utilisation des barèmes du secteur public pour la rémunération des travailleurs en emploi d'insertion.

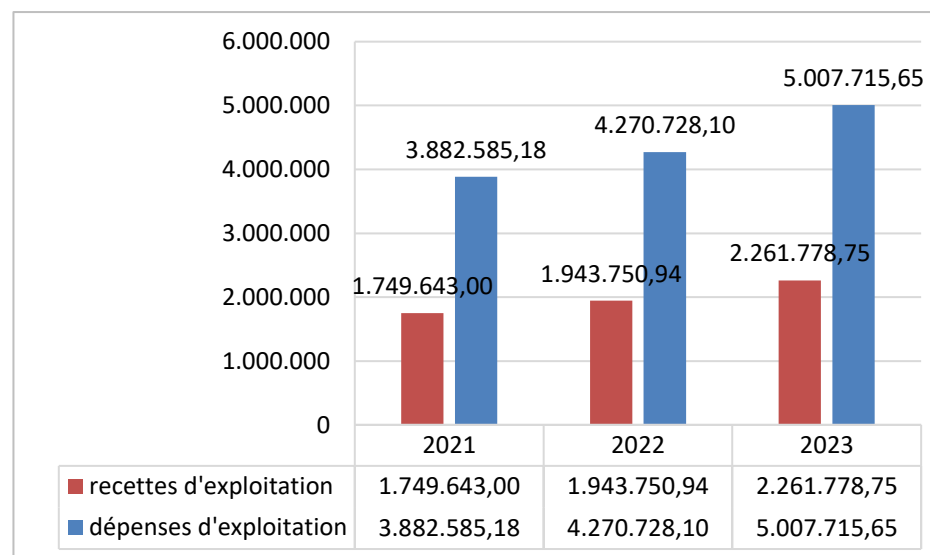
Aussi, pour le budget 2023, le CPAS maintient ses objectifs choisis en 2022, à savoir :

- Un quota de mises au travail à 300 ETP ;
- L'utilisation optimale et maximale de l'enveloppe « économie sociale » augmentée de surcroît de 20 unités en 2021.

Les estimations budgétaires brutes de dépenses tiennent compte des effets sur 2023 des indexations intervenues en 2022, des indexations prévues en 2023 et des effets de la 3ème année des accords du Comité C. S'ajoute une charge laissée au budget du CPAS estimée à € 312.000 qui est due au montant maximum récupérable pour une mise au travail dans le secteur de l'économie sociale et qui ne suit pas l'évolution des charges salariales.

Une démarche auprès du Ministre compétent sera entreprise par la Fédération des CPAS pour l'informer de cette situation.

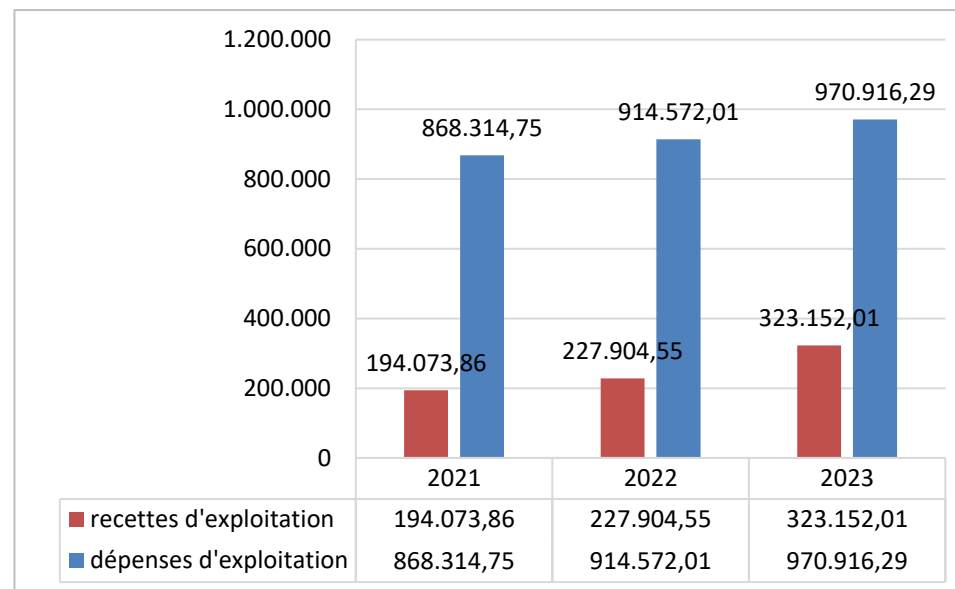
Il n'en reste pas moins que l'objectif du Centre demeure toujours une activation maximale des demandeurs, qui passera, en 2023, par un accompagnement encore plus personnalisé au départ du service social général.



### 844925 Service Emploi

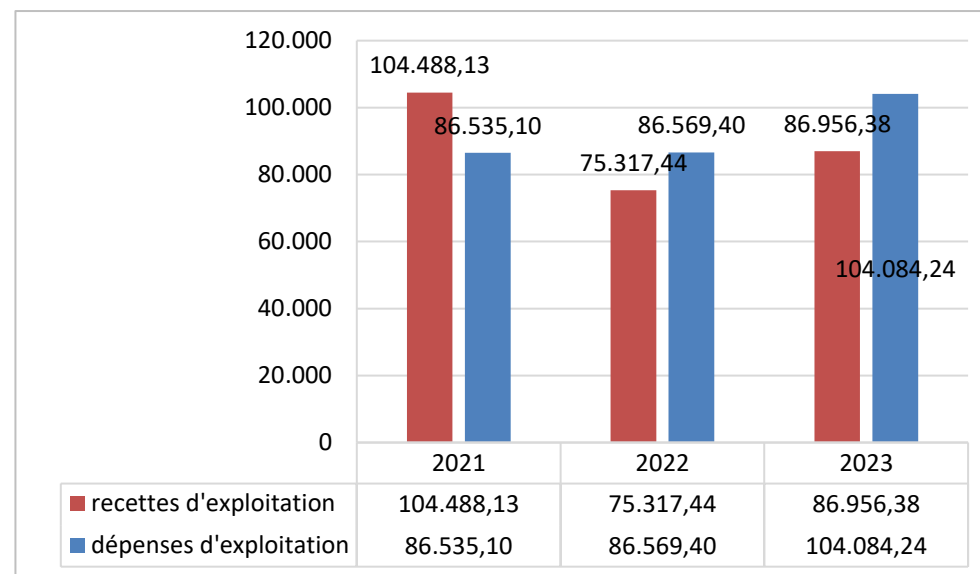
Cette sous-fonction reprend les dépenses et les recettes liées aux activités du service Emploi.

A l'issue d'un trajet d'insertion sociale, ce service aide les usagers dans leur recherche active d'un emploi. Il peut si nécessaire proposer des contrats d'emploi permettant aux bénéficiaires d'enrichir leur expérience professionnelle valorisable ensuite sur le marché classique de l'emploi. Ce dispositif prévoit un accompagnement spécifique du travailleur durant toute la durée du contrat.



### 844928 Cellule Alphabétisation

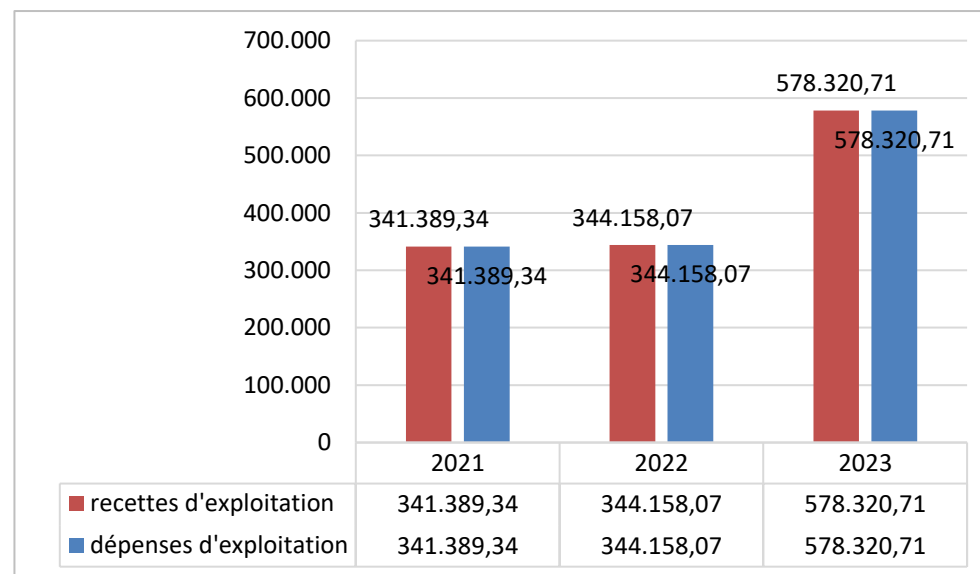
Cette sous-fonction reprend les recettes et les dépenses affectées à l'organisation de cours d'alphabétisation en interne.



### 844929 Actiris

Le CPAS renouvelle chaque année une convention avec Actiris, qui octroie des subsides en provenance du FSE pour des projets de réinsertion socioprofessionnelle. C'est sous cette sous-fonction que l'on retrouve les moyens que nous procure cette convention et les frais qui les justifient au moyen de la technique de la facturation interne.

Déjà augmentée au cours de l'exercice 2022, la convention pour 2023 est à nouveau réévaluée à la hausse.

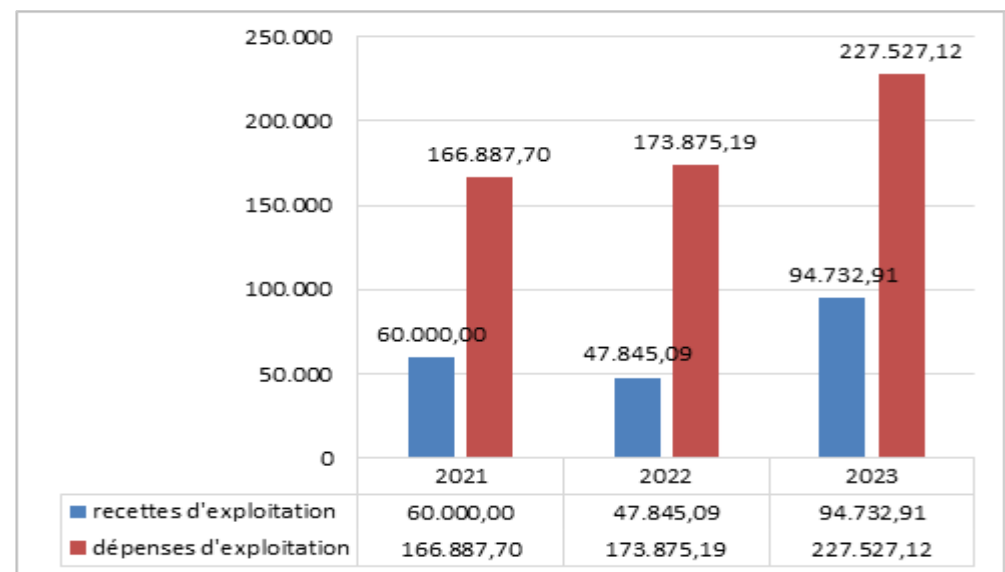


### 844941 Épicerie sociale – Amphora

Les autorités ont décidé dans le programme de mandature d'intégrer les activités de l'asbl Amphora dans le budget du CPAS, à savoir : l'épicerie sociale et le service Déma-R-Age. Cette intégration a été concrétisée au 16 décembre 2020.

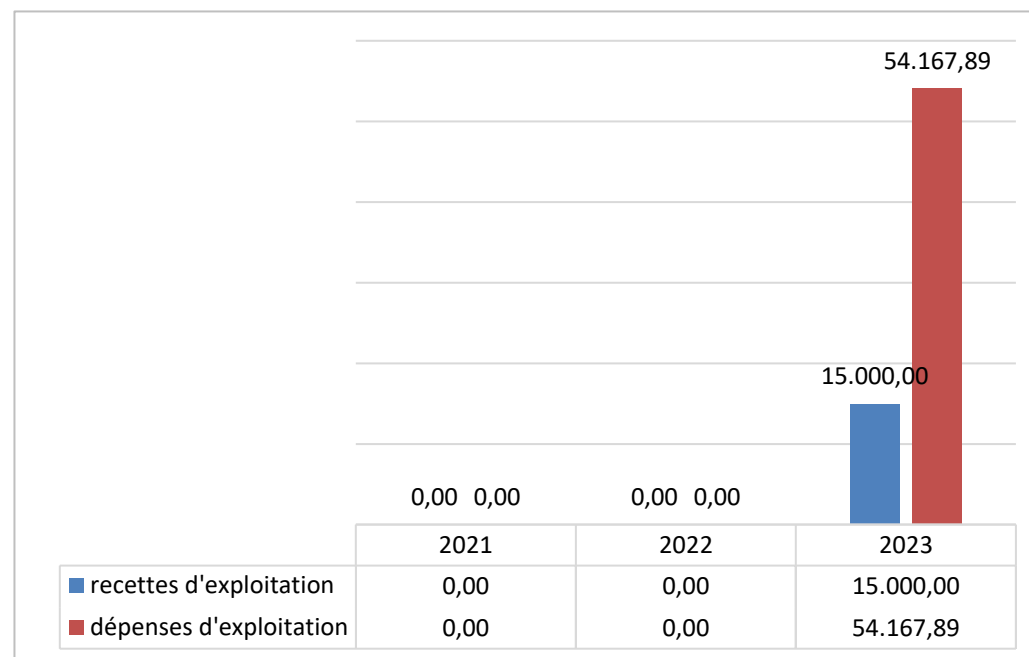
Comme expliqué plus avant dans les considérations générales, il a été décidé de réorganiser les services d'Amphora et de scinder l'activité de l'épicerie sociale et celle de Déma-R-Age.

La présente sous-fonction ne reprend donc plus que les dépenses et les recettes liées à l'activité de l'épicerie sociale.



### 844942 Prévention Energie DEMA-R-AGES

Subsidiairement aux explications données pour la sous-fonction 844941 – AMPHORA, c’est sous la présente sous-fonction que seront comptabilisées les recettes et les dépenses liées à l’activité réorientée vers les petits dépannages à domicile dans le cadre de la prévention énergie reprise par le personnel de Déma-R-age qui arrête celle de la rénovation de mobilier suite à la difficulté de trouver des candidats en contrat d’insertion répondant au profil des descriptifs de fonction.



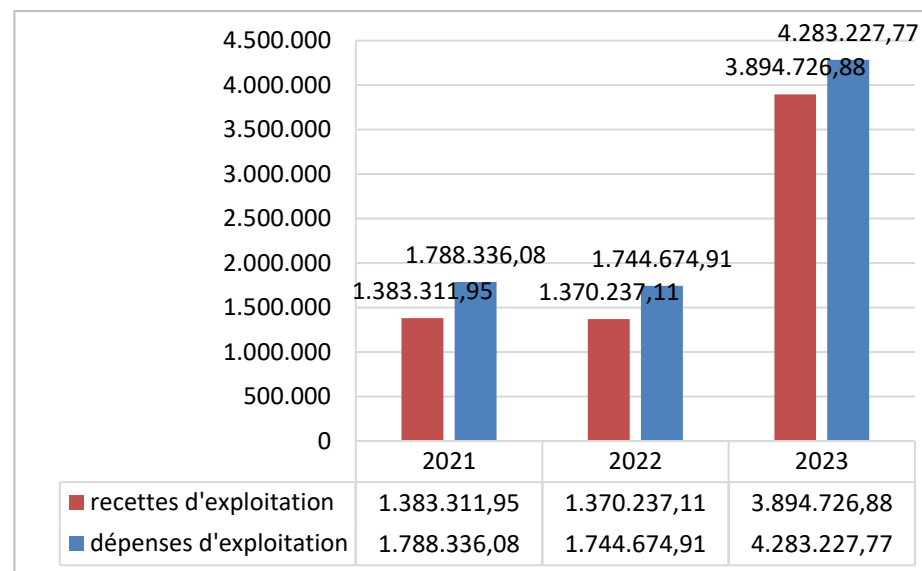
### 84496 Médiation de Dettes

La loi du 4 septembre 2002 confie aux CPAS la mission de guidance et d'aide sociale financière dans le cadre de la fourniture d'énergie aux personnes les plus démunies.

Afin d'assurer cette mission, l'État fédéral accorde des moyens sous la forme d'une part, d'interventions forfaitaires dans la charge salariale du personnel affecté à cette tâche et d'autre part, en remboursement d'aides financières accordées en matière d'apurement de factures de gaz et d'électricité non payées.

L'indexation substantielle du fonds dont bénéficie le CPAS a été maintenue et est la bienvenue pendant cette période de fortes hausses des prix de l'énergie.

Grâce à une intervention complémentaire du SPP intégration sociale, le montant permettant la prise en charge des factures d'énergie s'élève en 2023 à un peu plus de € 3.000.000.



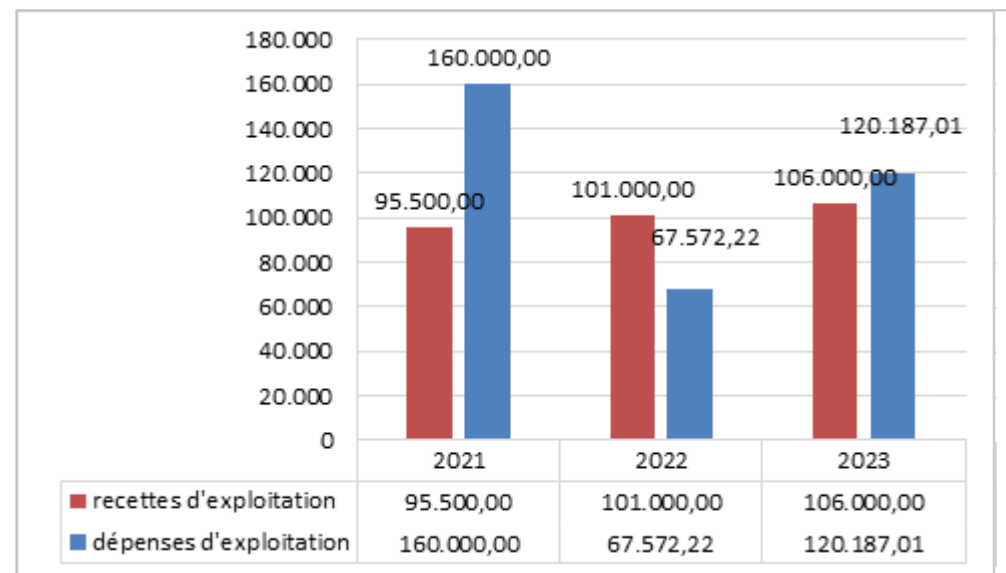


### 9220 Habitations sociales

A des fins de simplification comptable et de gestion, le petit patrimoine immobilier du CPAS affecté au logement a été regroupé sous une même sous-fonction. Il s'agit de :

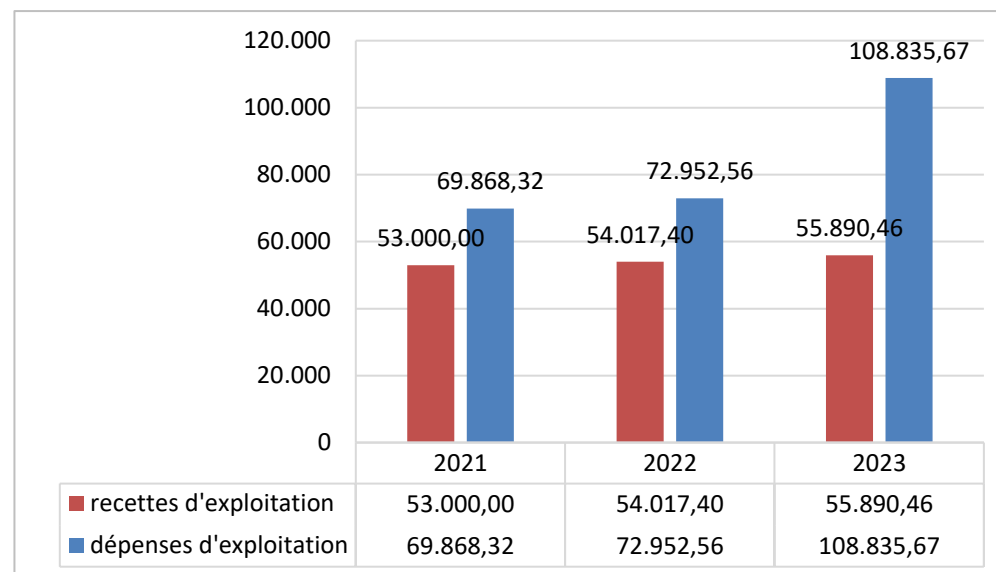
- 16 petits appartements (une seule chambre) situés rue de la Vieillesse heureuse ;
- 4 logements de transit situés rue Vandenboogaerde 61.

Les 4 logements situés rue Pierre-Victor Jacobs 52, l'habitation située rue Jean-Baptiste Janssens 35 de même que l'habitation sise rue Taziaux 2 seront vendus, les investissements à réaliser pour les maintenir dans le patrimoine ayant été jugés trop importants.



### 92202 Logements Kangourou

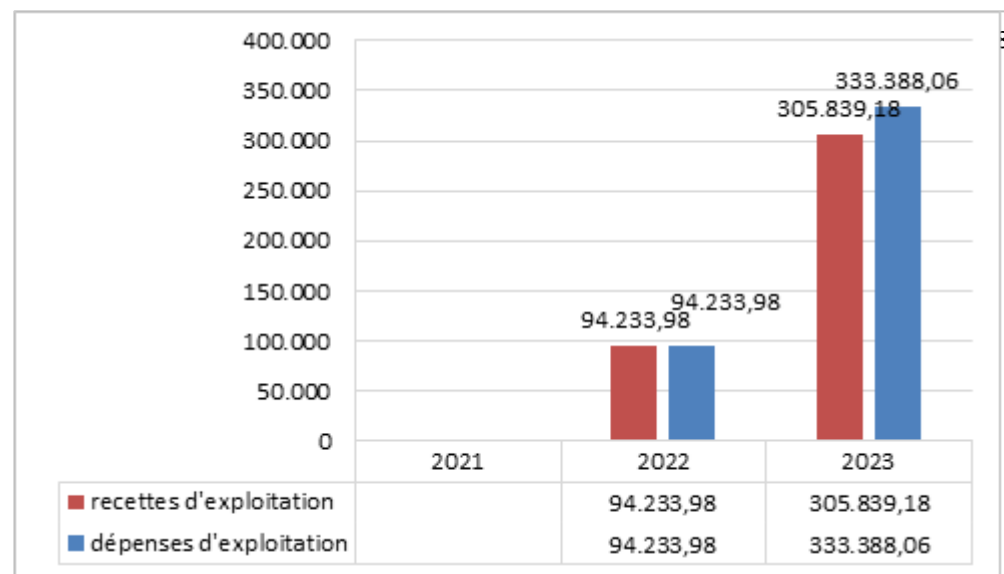
Les recettes et les dépenses inscrites au budget 2023 correspondent aux loyers et au subside de fonctionnement reçu de la Commission communautaire commune et aux frais de fonctionnement des deux maisons.



### 9240 Logements pour personnes âgées

C'est sous cette sous-fonction que sont regroupées les recettes et les dépenses liées au projet « Lemaire » du CPAS. Il s'agit d'une collaboration mise en place avec le logement Molenbeekois afin d'assurer une gestion optimale des logements à tarif social et des activités communes pour personnes âgées. Le but à terme est de faire reconnaître ce projet par Iriscare comme Résidence services.

En attendant cet agrément, l'initiative est soutenue par Iriscare par un subside ponctuel permettant de maintenir le personnel y affecté actuellement. Comme expliqué ci-avant, le centre de jour qui a été ouvert en 2022 fait partie intégrante du dispositif. C'est pourquoi les recettes et dépenses relatives au Centre de jour ont été regroupées à la présente sous-fonction. Pour 2023, le Centre table sur une fréquentation de 30 personnes par jour compte tenu également de la promotion de ce centre de jour qui sera faite suite à la fin de la distribution de repas à domicile.



## 4.2. ANALYSE DU SERVICE D'EXPLOITATION PAR NATURE ÉCONOMIQUE

Après avoir effectué l'analyse financière du budget 2022 à partir de la classification fonctionnelle, il est fait ci-après un examen basé sur la classification par nature économique des recettes et des dépenses.

Les sources des éléments chiffrés encadrés sont les budgets initiaux. Il n'est donc pas tenu compte des ajustements intervenus en cours d'année.

### 4.2.1. Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par nature économique

Recettes d'exploitation							Dépenses d'exploitation						
Nat. économique	2021	%	2022	%	2023	%	Nat. économique	2021	%	2022	%	2023	%
Prestations	5.426.176,00	4,37%	5.322.447,33	3,89%	5.525.239,55	3,50%	Personnel	39.175.881,08	30,86%	42.524.725,65	31,10%	45.203.937,15	28,60%
							Fonctionnement	4.581.767,93	3,61%	4.681.767,93	3,39%	5.143.321,56	3,25%
Transferts	119.011.304,51	95,61%	131.338.062,53	96,10%	152.205.163,37	96,50%	Redistribution	82.939.550,03	65,35%	90.218.277,50	65,38%	107.443.389,08	67,99%
Produits financiers	21.300,00	0,02%	18.300,00	0,01%	1.100,00	0,001%	Charges financières	223.456,79	0,18%	170.639,34	0,12%	240.855,13	0,15%
Sous-total	124.458.780,51	100%	136.802.209,86	100%	157.731.502,92	100%	Sous-total	126.920.655,83	100%	137.595.410,42	100%	158.031.502,92	100%
Facturation interne	7.988.939,98		10.024.445,04		9.920.080,93		Facturation interne	7.988.939,98		10.024.445,04		9.620.080,93	
Prélèvements	5.864.798,39		1.095.000,00		300.000,00		Prélèvements	1.705.023,42		0,00		300.000,00	
<b>Totaux</b>	<b>138.312.518,88</b>		<b>147.798.254,92</b>		<b>167.951.583,85</b>		<b>Totaux</b>	<b>136.614.619,23</b>		<b>147.619.855,46</b>		<b>167.951.583,85</b>	

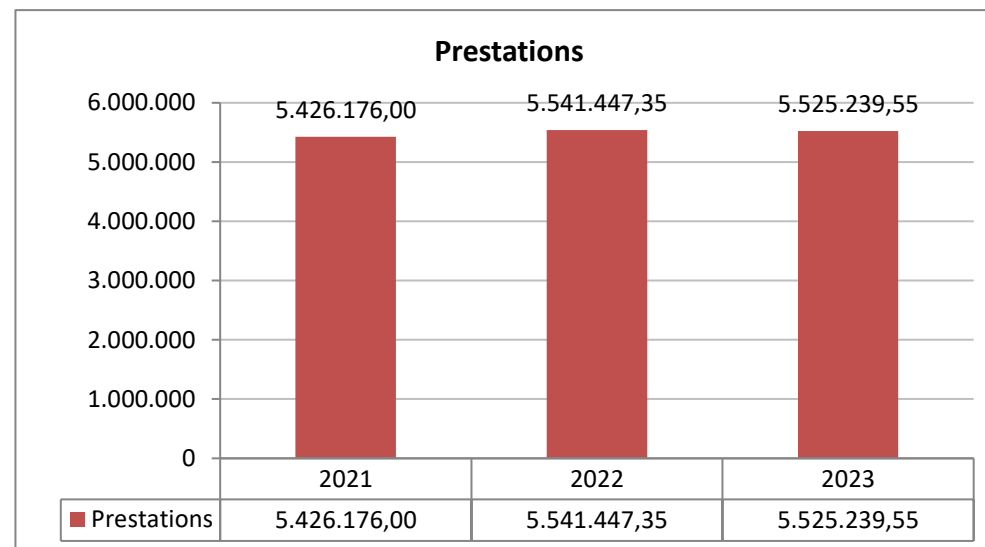
## 4.2.2. Recettes

### Prestations

Les recettes de prestations demeurent relativement stables entre les budgets initiaux 2022 et 2023 . Il y a lieu de remarquer l’effet des indexations successives appliquées sur le prix de la journée d’hébergement à Arcadia.

Évolution 2022 – 2023 des recettes de prestations :

	2022	2023
Recettes et dépenses générales	215.000,00	75.000,00
Administration centrale	382.513,67	378.348,00
Aide sociale	145.635,07	112.520,00
Maison de repos	3.234.120,83	3.468.987,61
Centre de rencontre Marie-José	73.000,00	70.500,00
Maison d'accueil	417.684,47	408.583,00
Aides familiales et service de nettoyage	148.944,76	136.260,00
Repas à domicile	115.124,18	75.032,00
Réinsertion	555.496,67	461.200,00
Habitations sociales	101.000,00	106.000,00
Logements Kangourou	23.056,17	24.250,00
Autres	129.871,50	208.558,94
<b>Total</b>	<b>5.541.447,33</b>	<b>5.525.239,55</b>



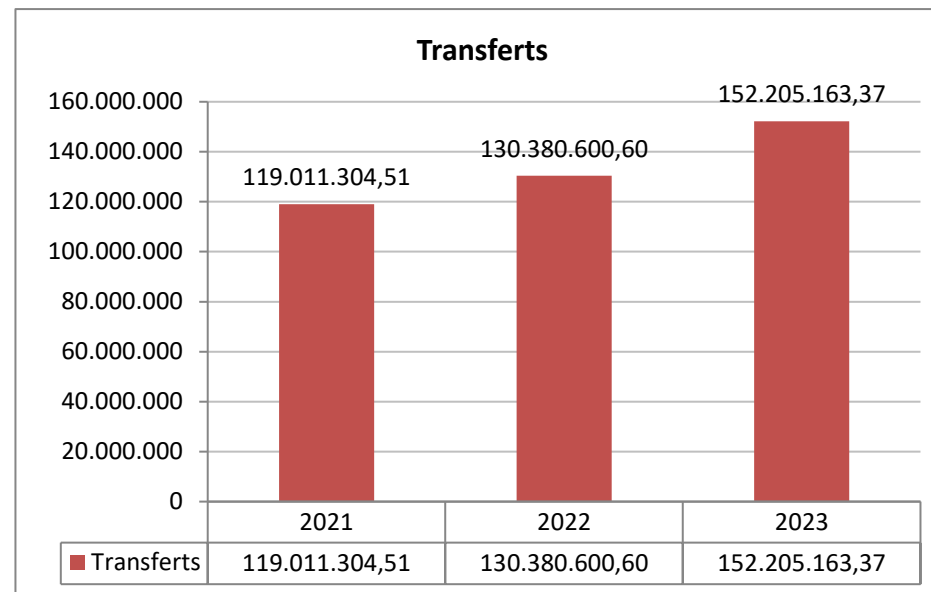
Le Centre est toujours confronté aux difficultés à trouver des partenaires extérieurs pour des mises aux travail en emploi d’insertion avec les conséquences sur les recettes.

## Transferts

Sous cette nature économique se trouvent comptabilisés les interventions et remboursements d'une provenance autre que les usagers ou leurs répondants.

Évolution 2022 - 2023 des recettes de transferts :

	2022	2023
Allocation communale	34.316.600,00	37.332.907,00
FSAS	4.498.817,14	5.107.685,40
Avances	28.000,00	23.000,00
État : RIS (y compris activation)	55.531.871,60	63.207.000,00
État : ERIS et frais médicaux (y compris activation)	9.707.000,00	15.520.000,00
Mutuelles (intervention IRISCARE - Rés. Arcadia)	4.141.000,00	4.400.000,00
Région (ACS)	598.533,26	603.259,19
COCOM (Relais - Aide aux familles)	1.370.000,00	1.689.693,61
Médiation de dettes	1.232.583,88	3.676.457,64
Covid 19	831.000,00	0,00
Fonds (prélèvements)	0,00	0,00
Autres	18.125.194,72	20.645.160,53
<b>Total</b>	<b>130.380.600,60</b>	<b>152.205.163,37</b>



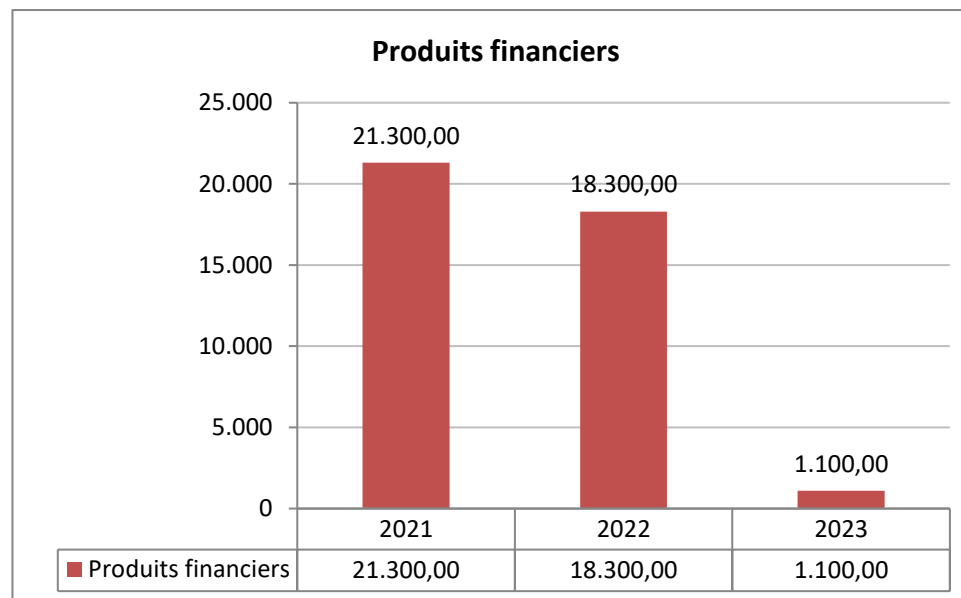
Les évolutions significatives entre 2023 et 2022 sont enregistrées aux sous-fonctions suivantes :

- FSAS : reprise d'une tendance haussière ;
- Les subsides RIS/ERIS repris sous la fonction 8320 ;
- Augmentation du subside de fonctionnement du Relais et du service d'aide aux familles ;
- Fin des subsides spécifiques COVID.

### Produits financiers

Ces recettes proviennent essentiellement des intérêts créditeurs des comptes.

La courbe des taux (long et court termes) a retrouvé sa géométrie normale. le CPAS n'est donc plus rémunéré pour les montants d'ouverture de crédits mais est soumis aux paiements d'intérêts débiteurs.



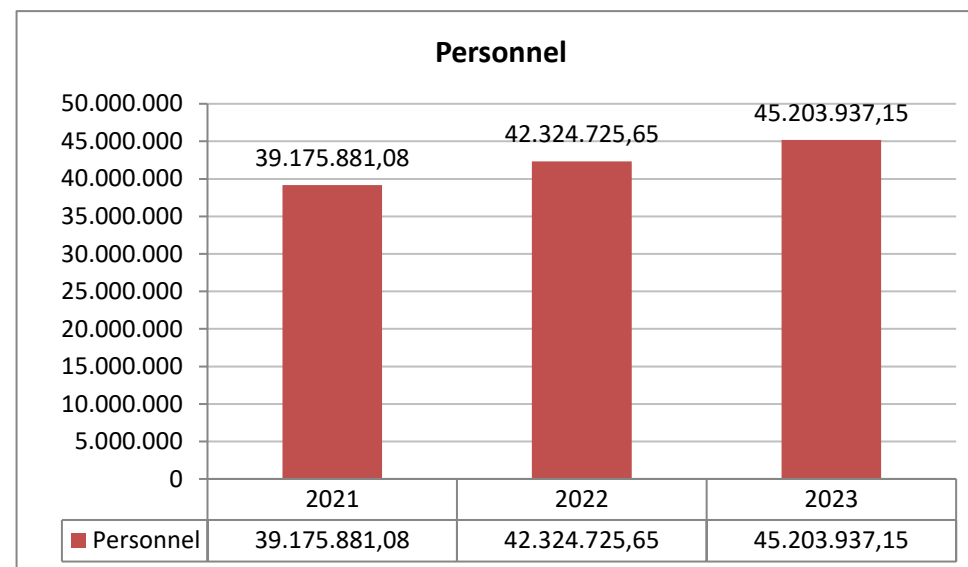
### 4.2.3. Dépenses

#### Personnel

Cette rubrique comptabilise l'ensemble des dépenses brutes de personnel. Grâce à la prolongation du subside octroyé par la Commission communautaire commune dans le cadre de la crise énergétique, le Centre pourra maintenir ses effectifs engagés au 1er janvier 2022 par le biais de divers contrats à durée indéterminée avec clause résolutoire liée à l'octroi de ce subside. Il y a lieu d'espérer qu'à terme ces engagements pourront être pérennisés.

Tout comme dans le budget de la Commune, les estimations tiennent compte de l'application des paramètres repris dans les accords du Comité C visant la revalorisation des barèmes. Le rehaussement des barèmes des niveaux A et B intervient au milieu de l'exercice 2023. L'évolution des dépenses brutes de personnel s'explique principalement par les éléments suivants :

- Le plein effet sur 2023 des indexations intervenues en 2022 ;
- Deux indexations prévues pour 2023 (Bureau du plan) ;
- L'effet sur 2023 de l'application des mesures du Comité C (dont € 740.000 sont financés par la Région) ;
- Les engagements subsidiés supplémentaires (€ 525.000 €) ;
- L'évolution de la carrière des agents (barémisation).

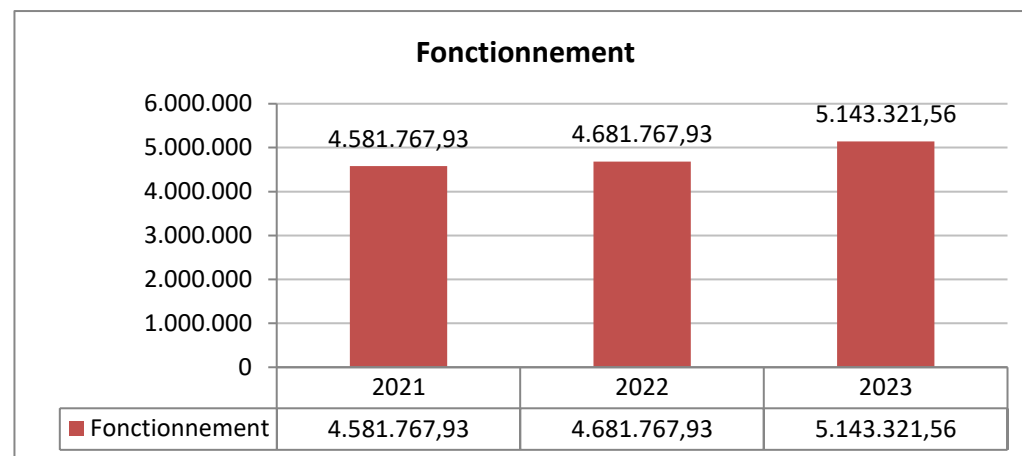




### Fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement enregistrent entre 2022 et 2023 une augmentation de € 461.555. Cette augmentation qui peut être qualifiée d'importante doit toutefois être mise en perspective, à savoir :

- Coûts énergétiques : option concertée avec la commune d'appliquer 6 mois d'augmentation de charges (€ 209.000) suite aux nouveaux tarifs en vigueur au 1er janvier 2023 (Sibelgaz) ;
- L'augmentation de € 50.000 des frais d'intérim pour Arcadia qui est compensée par une diminution équivalente d'1 ETP assistant en soins (besoins ponctuels) qui est une option mieux adaptée à la réalité de terrain ;
- Le projet Chute parachute –d'un montant de € 20.000 € compensé par un subside IRISCARE ;
- Le solde, soit € 182.555 répond principalement à la répercussion de l'inflation sur les produits de 1ère nécessité, à savoir la nourriture et les produits d'hygiène.

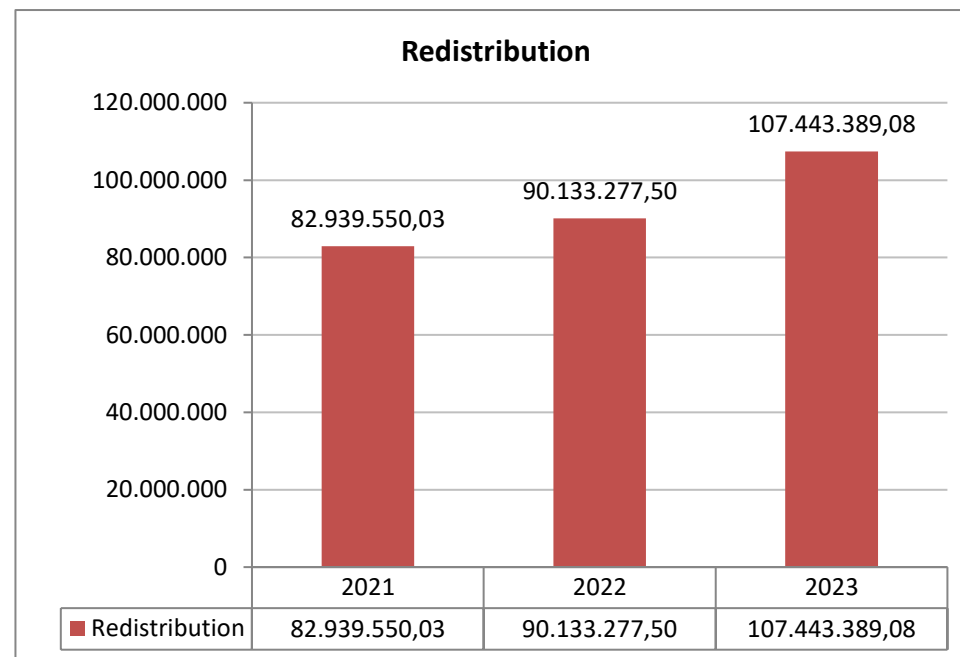


### Redistribution

Les dépenses de redistribution sont celles qui résultent pour l'essentiel de l'octroi d'avances, du revenu d'intégration (RIS) et d'aide sociale équivalente au RIS ou autres.

#### Évolution 2022 – 2023 des dépenses de redistribution :

	2022	2023
Avances	28.000,00	23.000,00
Revenu d'intégration	72.031.871,60	82.407.000,00
Aide sociale (ERIS)	8.097.000,00	13.320.000,00
Frais d'âgés	360.000,00	410.000,00
Frais d'hospitalisation	850.000,00	785.500,00
Déficit social des établissements du CPAS	341.000,00	420.000,00
Covid 19	831.000,00	0
Autres dépenses de redistribution (dont les sous-fonctions de l'insertion socioprofessionnelle et Médiation de dettes (énergie))	7.594.405,89	10.077.889,08
<b>Total</b>	<b>90.133.277,49</b>	<b>107.443.389,08</b>



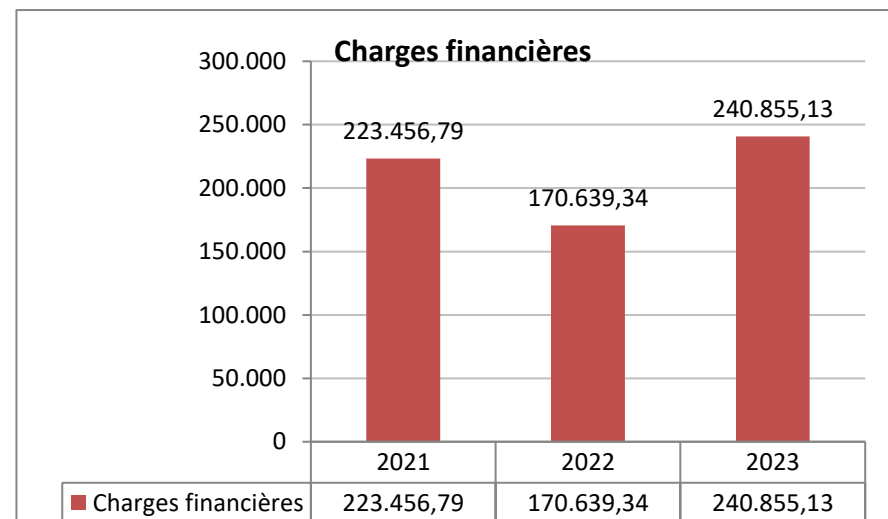
Trois sous-fonctions enregistrent les mouvements les plus importants entre 2022 et 2023, à savoir :

- Les dépenses liées au revenu d'intégration et l'aide équivalente ;
- L'augmentation significative enregistrée à la sous-fonction médiation de dettes des subsides énergétiques ;
- La fin des subsides COVID

### Charges financières

Les charges financières supportées par le CPAS représentent les intérêts dus pour les emprunts qui ont permis, au cours des exercices précédents, de financer les investissements ainsi les intérêts payés pour le financement court-terme de la trésorerie.

Sous-fonction	2022	2023
90	3.100,00	56.750,00
1230	90.596,36	110.824,72
1290	1.482,51	943,57
1370	92,4	75,51
8341	57.126,30	55.079,46
8360	6.978,05	6.053,01
8446	243,33	444,55
844941	356,77	651,81
9220	9.230,54	8.714,33
92202	1.433,08	1.276,17
9240	0,00	42,00
<b>Total</b>	<b>170.639,34</b>	<b>240.855,13</b>



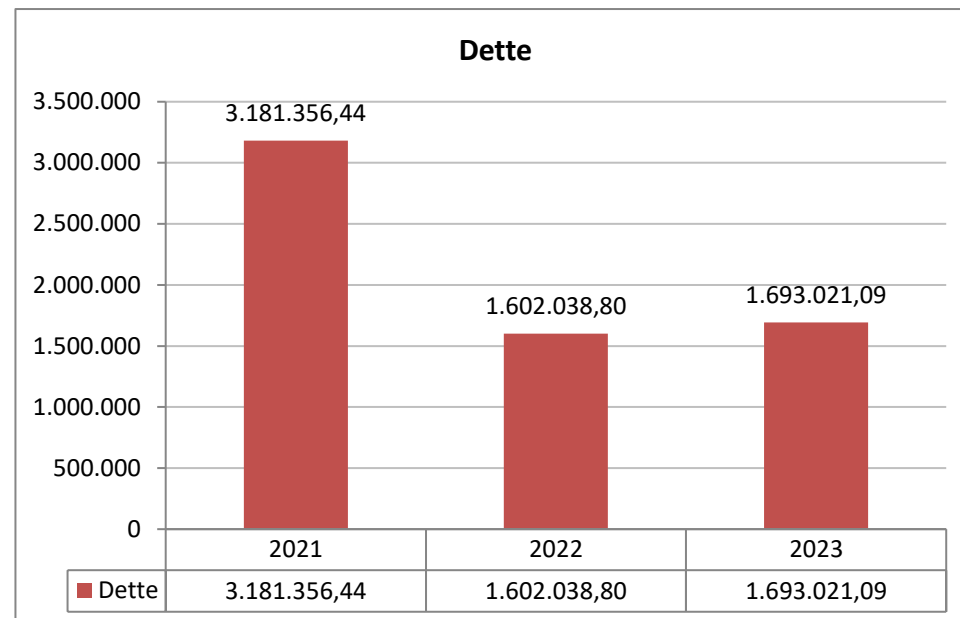
Des dépenses relatives aux charges financières ne représentent que 0,15 % du budget d’exploitation. L’augmentation de la charge des intérêts est dûe au redressement des taux d’intérêts bancaires.

### Dettes

Les chiffres présentés cumulent les charges financières ainsi que les annuités de remboursement de capital prévues aux budgets respectifs.

Aucune évolution significative n'est à relever.

Sous-fonction	2022	2023
90	3.100,00	56.750,00
1230	800.939,40	836.814,43
1290	24.022,51	23.483,57
1370	13032,15	11.962,98
8341	626.266,05	622.878,98
8360	73.297,34	72.342,37
8446	3.008,41	8.344,76
844941	4.410,99	12.235,29
9220	44.651,21	39.012,88
92202	9.310,74	9.153,83
9240	0,00	42,00
<b>Total</b>	<b>1.602.038,80</b>	<b>1.693.021,09</b>



### 4.3. ANALYSE DU SERVICE D'INVESTISSEMENT

Pour projets d'investissement contenus dans le budget 2023, relevons :

<b>Libellé</b>	<b>Montant</b>
<b>1230 - Administration générale</b>	<b>1.645.936,00</b>
Plans et études en cours	300.000,00
Achat de droits mobiliers	157.300,00
Construction, grosses réparations, transformation de bâtiment	250.000,00
Maintenance des bâtiments de l'administration générale	175.000,00
Achat de mobilier d'administration	95.000,00
Achat de matériel d'entretien	25.000,00
Achat de matériel informatique et administratif	628.636,00
Achat de matériel de cuisine et de restaurant	15.000,00
<b>1370 - Service Bâtiments</b>	<b>15.000,00</b>
Achat de matériel d'entretien	15.000,00
<b>8341 - Résidence Arcadia</b>	<b>2.504.450,00</b>
Construction, grosses réparations, transformation de bâtiment	1.272.000,00
Maintenance des bâtiments d'hébergement et (ou) de soins médicaux	742.450,00
Achat de mobilier de restaurant et cuisine	50.000,00
Achat mob médic, de soins et d'équip des Locaux héberg.	350.000,00
Achat de matériel de cuisine et de restaurant	50.000,00
Achat de matériel médical, de soins et matériel des locaux d'hébergement	40.000,00
<b>83424 - Centre de jour "Parc Marie-José"</b>	<b>6.700,00</b>
Achat de matériel de cuisine et de restaurant	6.700,00
<b>8360 - Maison d'accueil</b>	<b>370.000,00</b>
Maintenance des bâtiments d'hébergement et (ou) de soins médicaux	250.000,00
Achat de mobilier d'administration	35.000,00
Achat de mobilier de restaurant et cuisine	50.000,00
Achat mob médic, de soins et d'équip des Locaux héberg.	35.000,00
<b>844941 - Epicerie sociale</b>	<b>55.000,00</b>
Achat de matériel d'entretien	25.000,00

Achat d'autos, motos, vélos, camionnettes	30.000,00
<b>9220 – Habitations sociales</b>	<b>95.000,00</b>
Maintenance des bâtiments d'hébergement	95.000,00
<b>92202 – Logement kangourou</b>	<b>50.000,00</b>
Maintenance des bâtiments hébergement et (ou) soins médic.	50.000,00
<b>9240 - Logements pour personnes âgées</b>	<b>60.318,41</b>
Aménagement des parcs, jardins, plaines de jeux et de sports	40.318,41
Achat de matériel de chauffage	20.000,00
<b>Total</b>	<b>4.802.404,41</b>

**4.3.1. Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par sous-fonction**

Fonctions	Libellé	Recettes			Dépenses		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
690	Prélèvements	280.075,35	1.353.000,00	<b>1.452.165,96</b>	280.075,35	1.353.000,00	<b>2.904.331,92</b>
1230	Administration générale	3.936.120,00	3.464.363,00	<b>3.824.091,67</b>	4.823.838,16	2.921.706,04	<b>2.371.925,71</b>
1290	Patrimoine privé	---	---	<b>22.540,00</b>	22.540,00	22.540,00	<b>22.540,00</b>
1370	Service Bâtiments	15.000,00	15.000,00	<b>26.887,47</b>	27.596,90	27.939,75	<b>26.887,47</b>
8341	Maison de repos	668.500,00	1.619.821,88	<b>3.072.249,52</b>	1.309.531,83	2.188.961,63	<b>3.072.249,52</b>
83424	Centre de jour "Parc Marie-José"	15.000,00	15.000,00	<b>6.700,00</b>	15.000,00	15.000,00	<b>6.700,00</b>
8360	Maison d'accueil	155.000,00	295.000,00	<b>436.289,36</b>	218.682,82	361.319,29	<b>436.289,36</b>
8446	Repas à domicile	25.000,00	31.500,00	<b>7.900,21</b>	26.750,00	34.265,08	<b>7.900,21</b>
844941	Epicerie sociale	155.075,35	15.000,00	<b>66.583,48</b>	155.075,35	19.054,22	<b>66.583,48</b>
9220	Habitations sociales	160.000,00	295.000,00	<b>125.298,55</b>	219.702,28	330.420,67	<b>125.298,55</b>
92202	Logements Kangourou	30.000,00	20.000,00	<b>57.877,66</b>	38.877,66	27.877,66	<b>57.877,66</b>
9240	Logements pour personnes âgées	---	32.000,00	<b>60.318,41</b>	---	32.000,00	<b>60.318,41</b>
<b>Total</b>		<b>5.439.770,70</b>	<b>7.170.684,88</b>	<b>9.158.902,29</b>	<b>7.137.670,35</b>	<b>7.349.084,34</b>	<b>9.158.902,29</b>

**4.3.2. Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par nature économique**

Recettes d'exploitation							Dépenses d'exploitation						
Nat. économique	2021	%	2022	%	2023	%	Nat. économique	2021	%	2022	%	2023	%
Prestations	5.426.176,00	4,37%	5.541.447,35	4,08%	<b>5.525.239,55</b>	<b>3,50%</b>	Personnel	39.175.881,08	30,87%	42.324.725,65	30,82%	<b>45.203.937,15</b>	<b>28,60%</b>
							Fonctionnement	4.581.767,93	3,61%	4.681.767,93	3,41%	<b>5.143.321,56</b>	<b>3,25%</b>
Redistribution	119.011.304,51	95,61%	130.380.600,60	95,91%	<b>152.205.163,37</b>	<b>96,50%</b>	Redistribution	82.939.550,03	65,35%	90.133.277,50	65,64%	<b>107.443.389,08</b>	<b>67,99%</b>
Produits financiers	21.300,00	0,02%	18.300,00	0,01%	<b>1.100,00</b>	<b>0,001%</b>	Charges financières	223.456,79	0,18%	170.639,34	0,12%	<b>240.855,13</b>	<b>0,15%</b>
Sous-total	124.458.780,51	100%	135.940.347,97	100%	<b>157.731.502,92</b>	<b>100%</b>	Sous-total	126.920.655,83	100%	137.310.410,42	100%	<b>158.031.502,92</b>	<b>100%</b>
Facturation interne	7.988.939,98		10.024.445,04		<b>9.920.080,93</b>		Facturation interne	7.988.939,98		8.929.445,04		<b>9.620.080,93</b>	
Prélèvements	5.864.798,39		1.548.461,93		<b>300.000,00</b>		Prélèvements	1.705.023,42		1.095.000,00		<b>300.000,00</b>	
<b>Totaux</b>	<b>138.312.518,88</b>		<b>147.513.254,92</b>		<b>167.951.583,85</b>		<b>Totaux</b>	<b>136.614.619,23</b>		<b>147.334.855,46</b>		<b>167.951.583,85</b>	



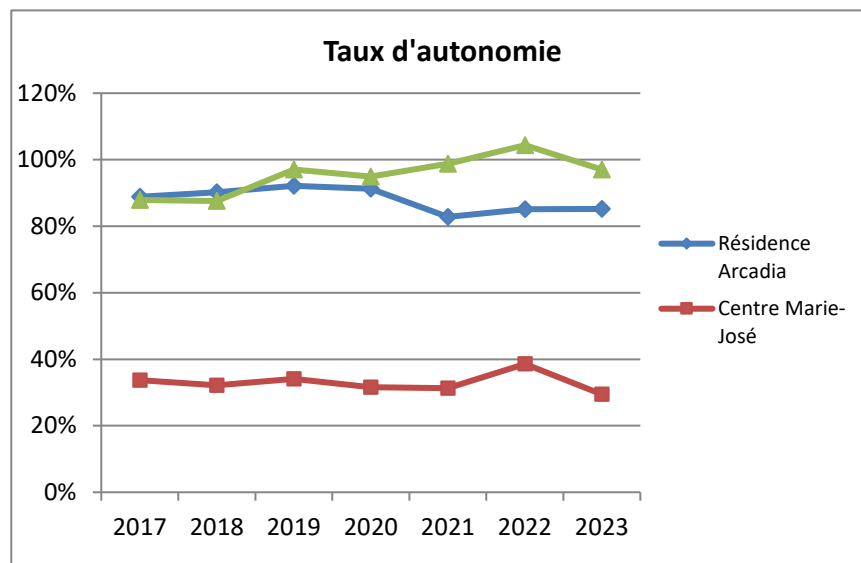
#### 4.4. TABLEAU DES SERVICES D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT CUMULÉS DES BUDGETS INITIAUX DES 3 DERNIÈRES ANNÉES

Le plan comptable prévoit que les annuités des capitaux empruntés soient imputées au service d'investissement. L'équilibre budgétaire ne peut donc être obtenu que par le cumul des deux services.

	Recettes			Dépenses		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Service d'exploitation	138.312.518,88	147.513.254,92	<b>167.951.583,85</b>	136.614.619,23	147.334.855,46	<b>167.951.583,85</b>
Service d'investissement	5.439.770,70	7.170.684,88	<b>9.158.902,29</b>	7.137.670,35	7.349.084,34	<b>9.158.902,29</b>
<b>Total général</b>	<b>143.752.289,58</b>	<b>154.683.939,80</b>	<b>177.110.486,14</b>	<b>143.752.289,58</b>	<b>154.683.939,80</b>	<b>177.110.486,14</b>

## 4.5. TAUX DE COUVERTURE DES DÉPENSES PAR LES RECETTES PROPRES (TAUX D'AUTONOMIE)

Année	Résidence Arcadia	Centre Marie-José	Le Relais
2019	92,14%	34,10%	96,99%
2020	91,28%	31,63%	94,91%
2021	82,79%	31,32%	98,80%
2022	85,12%	38,57%	104,36%
2023	85,16%	29,44%	96,99%



## 5. ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

### 5.1. COMPARAISON PAR NATURE ÉCONOMIQUE DES RECETTES ET DES DÉPENSES PAR RAPPORT AUX MOYENNES RÉGIONALES (EN POURCENTAGE)

#### 5.1.1. Recettes d'exploitation

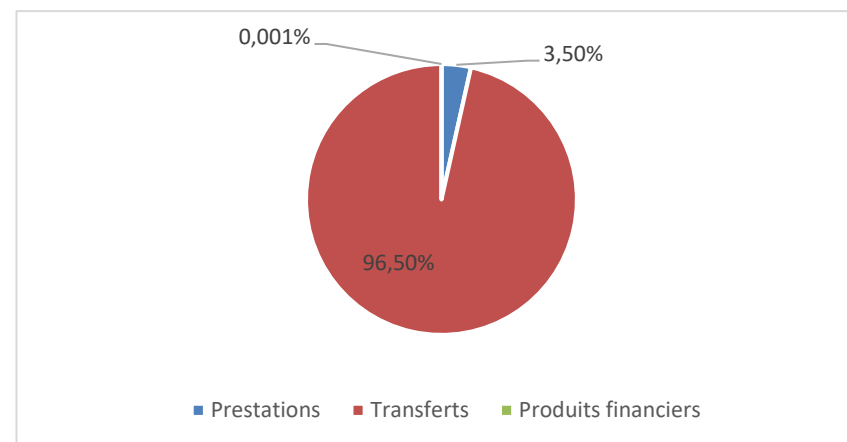
Recettes d'exploitation	Moyennes (1)				
	Bruxelles (2)	Wallonie (3)	CPAS de Molenbeek-Saint-Jean		
			2021	2022	2023
Prestations	14,40%	13,40%	4,37%	4,08%	3,50%
Transferts	84,00%	84,22%	95,61%	95,91%	96,50%
Produits financiers	1,60%	2,38%	0,02%	0,01%	0,001%

Sources : Les finances des pouvoirs locaux (Belfius)

(1) Pourcentages calculés hors recettes de facturation interne.

(2) Budgets initiaux 2020 des CPAS

(3) Budgets initiaux 2021 des CPAS wallons



### 5.1.2. Dépenses d'exploitation

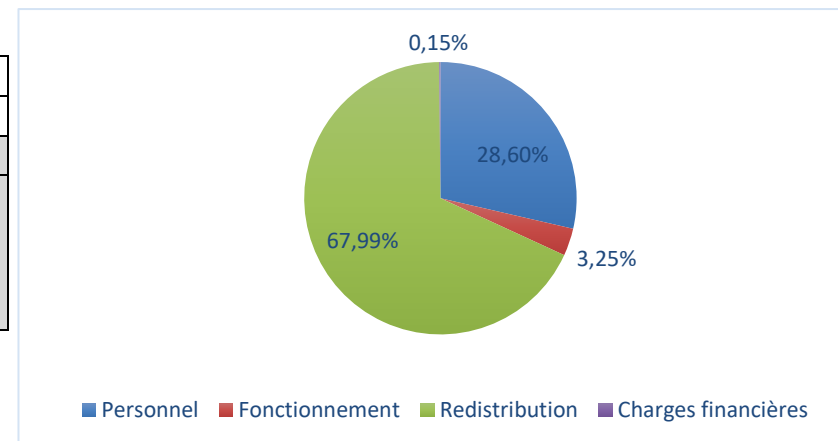
Dépenses d'exploitation	Moyennes (1)				
	Bruxelles (2)	Wallonie (3)	CPAS de Molenbeek-Saint-Jean		
			2021	2022	2023
Personnel	39,55%	44,17%	30,86%	31,10%	28,60%
Fonctionnement	9,63%	8,80%	3,61%	3,39%	3,25%
Redistribution	49,80%	44,01%	65,35%	65,38%	67,99%
Charges financières	1,02%	3,02%	0,18%	0,12%	0,15%

Sources : Les finances des pouvoirs locaux (Belfius)

(1) Pourcentages calculés hors dépenses de facturation interne.

(2) Budgets initiaux 2020 des CPAS

(3) Budgets initiaux 2021 des CPAS wallons



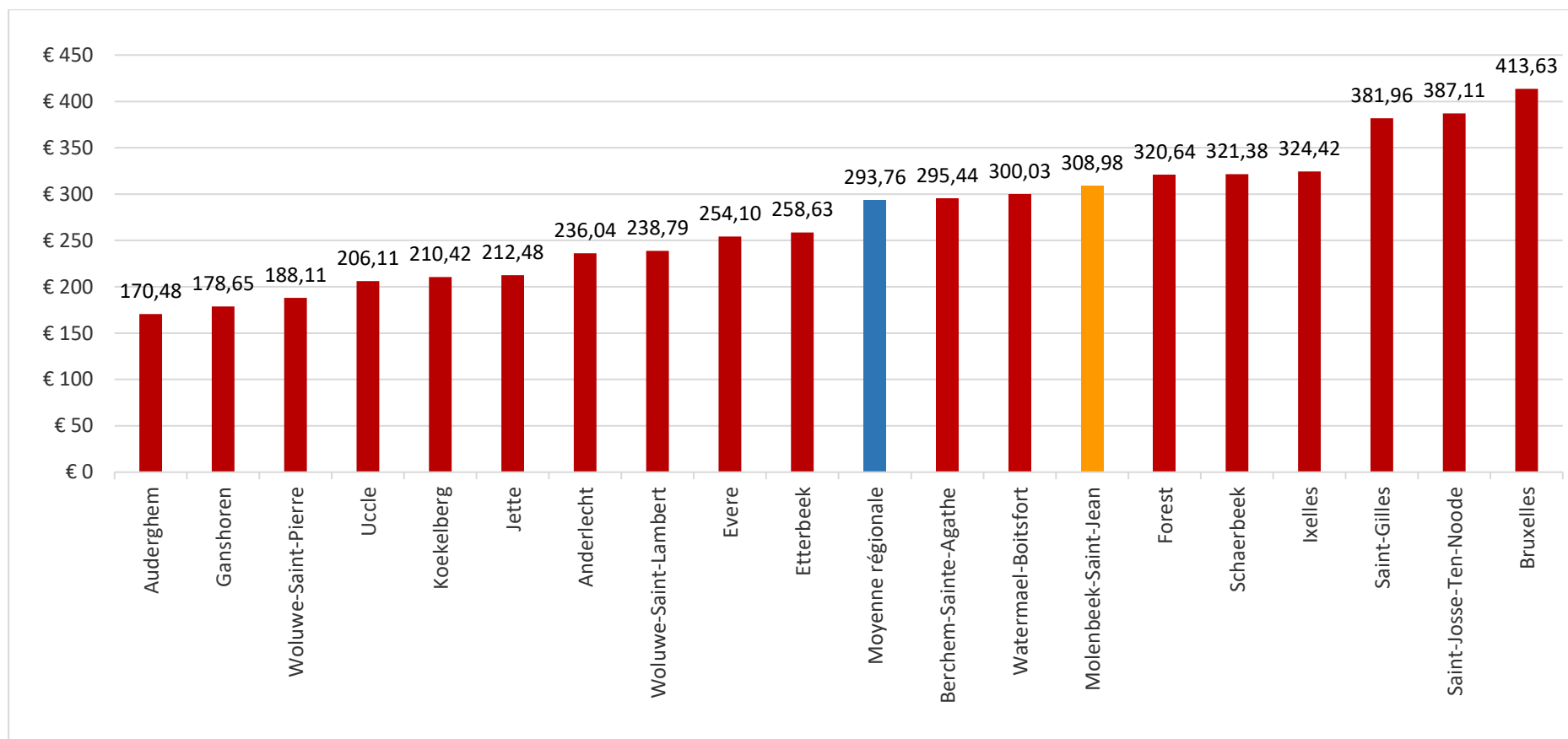
## 5.2. COMPARAISON DES CHARGES PAR TÊTE D'HABITANT

Si l'on rapporte au nombre d'habitants la charge de l'intervention communale en faveur du CPAS telle que prévue dans les budgets initiaux de 2020 à 2022 pour les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale, on obtient les résultats suivants :

	2021	2022	Progression 2021-2022 en %	Classement
Anderlecht	236,04	275,75	16,83	13
Auderghem	170,48	165,96	-2,65	20
Berchem-Sainte-Agathe	295,44	293,03	-0,82	10
Bruxelles	413,63	438,96	6,12	2
Etterbeek	258,63	283,30	9,54	12
Evere	254,10	285,05	12,18	11
Forest (Bruxelles-Capitale)	320,64	325,34	1,47	8
Ganshoren	178,65	200,47	12,21	18
Ixelles	324,42	365,21	12,57	4
Jette	212,48	243,52	14,61	15
Koekelberg	210,42	232,61	10,54	16
<i>Moyenne régionale</i>	272,13	297,52	9,33	9
<b>Molenbeek-Saint-Jean</b>	<b>308,98</b>	<b>351,26</b>	<b>13,68</b>	<b>6</b>
Saint-Gilles	381,96	408,80	7,03	3
Saint-Josse-ten-Noode	387,11	464,93	20,10	1
Schaerbeek	321,38	354,11	10,18	5
Uccle	206,11	225,85	9,58	17
Watermael-Boitsfort	300,03	345,42	15,13	7
Woluwe-Saint-Lambert	238,79	256,13	7,26	14
Woluwe-Saint-Pierre	188,11	190,88	1,47	19

Les chiffres de population pris en compte sont ceux au 1er janvier de l'année concernée ; les interventions communales résultant de la restructuration des hôpitaux ne sont pas prises en considération. Pour le budget 2023 du Centre, la charge par tête d'habitant s'élève à € 382,13. Malgré sa position de commune la plus pauvre, le montant de l'intervention communale rapportée au nombre d'habitants de Molenbeek-Saint-Jean se retrouve à la 6<sup>ème</sup> place dans un classement décroissant de la Région de Bruxelles-Capitale.

Charge par tête d'habitant :



## **ANNEXE 1 : CIRCULAIRE BUDGETAIRE**

Cf. annexe ci-jointe

## ANNEXE 2 : CPAS DE LA RBC - STATISTIQUES RELATIVES AU (E)RIS

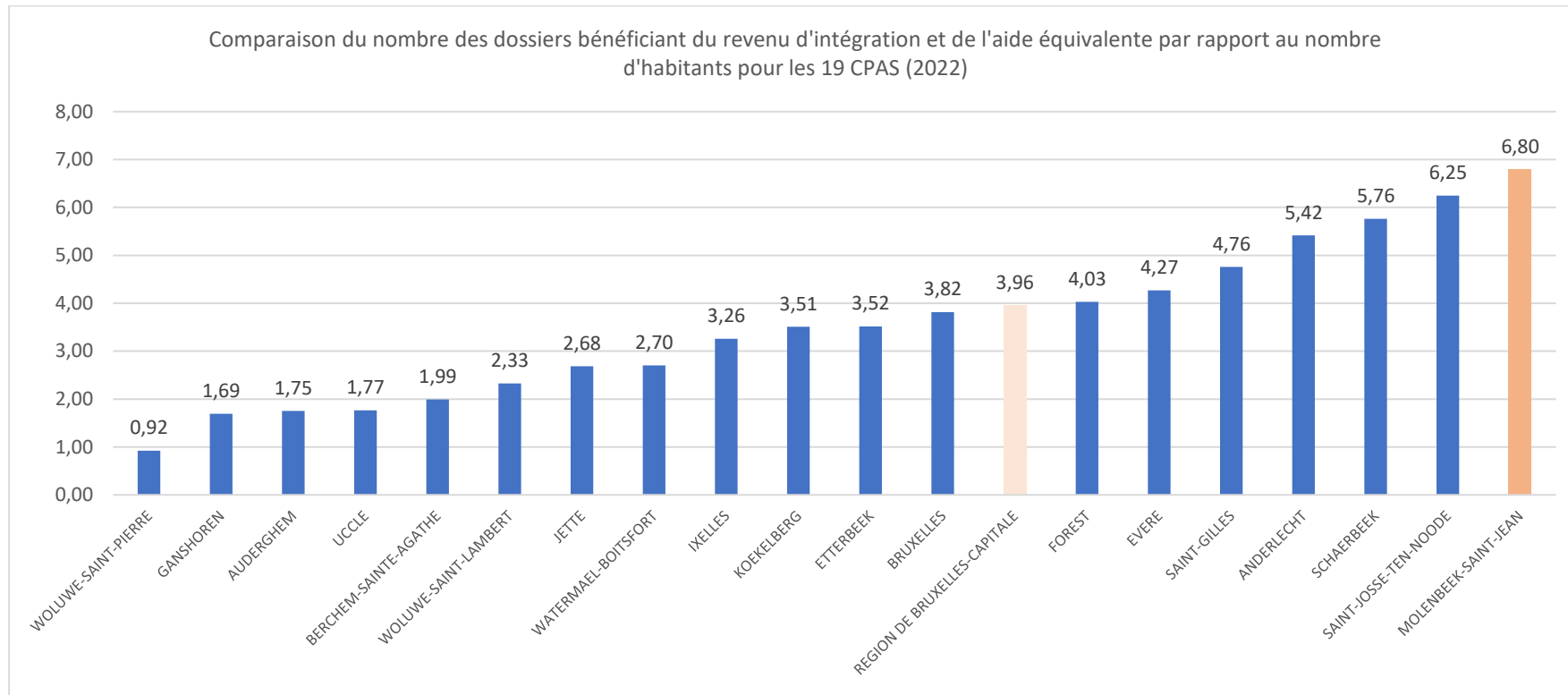
Évolution au cours des 5 dernières années du nombre de dossiers bénéficiaires du revenu d'intégration et de l'aide équivalente pour les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale	2022			2021			2020			2019			2018		
	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%
ANDERLECHT	122.547	6.640	5,42	121.929	6.395	5,24	120.887	5.614	4,64	119.714	5.760	4,81	118.382	5.581	4,71
AUDERGHEM	34.986	614	1,75	34.723	589	1,70	34.404	542	1,58	34.013	530	1,56	33.740	566	1,68
BERCHEM-SAINTE-AGATHE	25.298	504	1,99	25.441	541	2,13	25.502	534	2,09	25.179	539	2,14	24.830	561	2,26
BRUXELLES	188.737	7.202	3,82	186.916	7.183	3,84	185.103	6.453	3,49	181.726	6.695	3,68	179.277	6.794	3,79
ETTERBEEK	48.535	1.707	3,52	48.331	1.699	3,52	48.473	1.520	3,14	48.367	1.518	3,14	47.786	1.513	3,17
EVERE	43.608	1.862	4,27	43.061	1.777	4,13	42.656	1.623	3,80	41.763	1.584	3,79	41.131	1.526	3,71
FOREST	56.616	2.280	4,03	56.281	2.322	4,13	56.581	2.219	3,92	56.289	2.223	3,95	56.008	2.220	3,96
GANSHOREN	25.252	428	1,69	25.189	399	1,58	25.234	299	1,18	24.902	261	1,05	24.865	267	1,07
IXELLES	87.052	2.838	3,26	87.488	2.956	3,38	87.632	2.667	3,04	86.876	2.581	2,97	86.513	2.561	2,96
JETTE	52.751	1.416	2,68	52.854	1.467	2,78	52.728	1.246	2,36	52.536	1.154	2,20	52.201	1.148	2,20
KOEKELBERG	22.023	773	3,51	21.873	785	3,59	21.959	645	2,94	21.990	659	3,00	21.774	616	2,83
<b>MOLENBEEK-SAINT-JEAN</b>	<b>97.697</b>	<b>6.641</b>	<b>6,80</b>	<b>98.112</b>	<b>6.803</b>	<b>6,93</b>	<b>97.979</b>	<b>6.085</b>	<b>6,21</b>	<b>97.462</b>	<b>6.029</b>	<b>6,19</b>	<b>97.005</b>	<b>5.973</b>	<b>6,16</b>
SAINT-GILLES	48.837	2.323	4,76	49.196	2.425	4,93	49.678	2.137	4,30	50.267	2.050	4,08	50.002	2.028	4,06
SAINT-JOSSE-TEN-NOODE	26.965	1.685	6,25	27.124	1.682	6,20	27.497	1.580	5,75	27.457	1.592	5,80	27.032	1.565	5,79
SCHAERBEEK	130.690	7.530	5,76	131.451	7.692	5,85	132.799	7.300	5,50	133.309	7.462	5,60	133.010	7.332	5,51
UCCLE	85.099	1.503	1,77	84.774	1.480	1,75	83.980	1.253	1,49	83.024	1.197	1,44	82.275	1.190	1,45
WATERMAEL-BOITSFORT	25.187	681	2,70	25.221	654	2,59	25.332	550	2,17	25.184	496	1,97	25.012	480	1,92
WOLUWE-SAINT-LAMBERT	58.541	1.362	2,33	58.010	1.356	2,34	57.712	1.251	2,17	56.660	1.247	2,20	56.303	1.247	2,21
WOLUWE-SAINT-PIERRE	42.216	389	0,92	41.996	426	1,01	42.119	374	0,89	41.824	349	0,83	41.580	335	0,81
<b>TOTAL DE LA REGION DE BRUXELLES-CAPITALE</b>	<b>1.222.637</b>	<b>48.378</b>	<b>3,96</b>	<b>1.219.970</b>	<b>48.631</b>	<b>3,99</b>	<b>1.218.255</b>	<b>43.892</b>	<b>3,60</b>	<b>1.208.542</b>	<b>43.926</b>	<b>3,63</b>	<b>1.198.726</b>	<b>43.503</b>	<b>3,63</b>

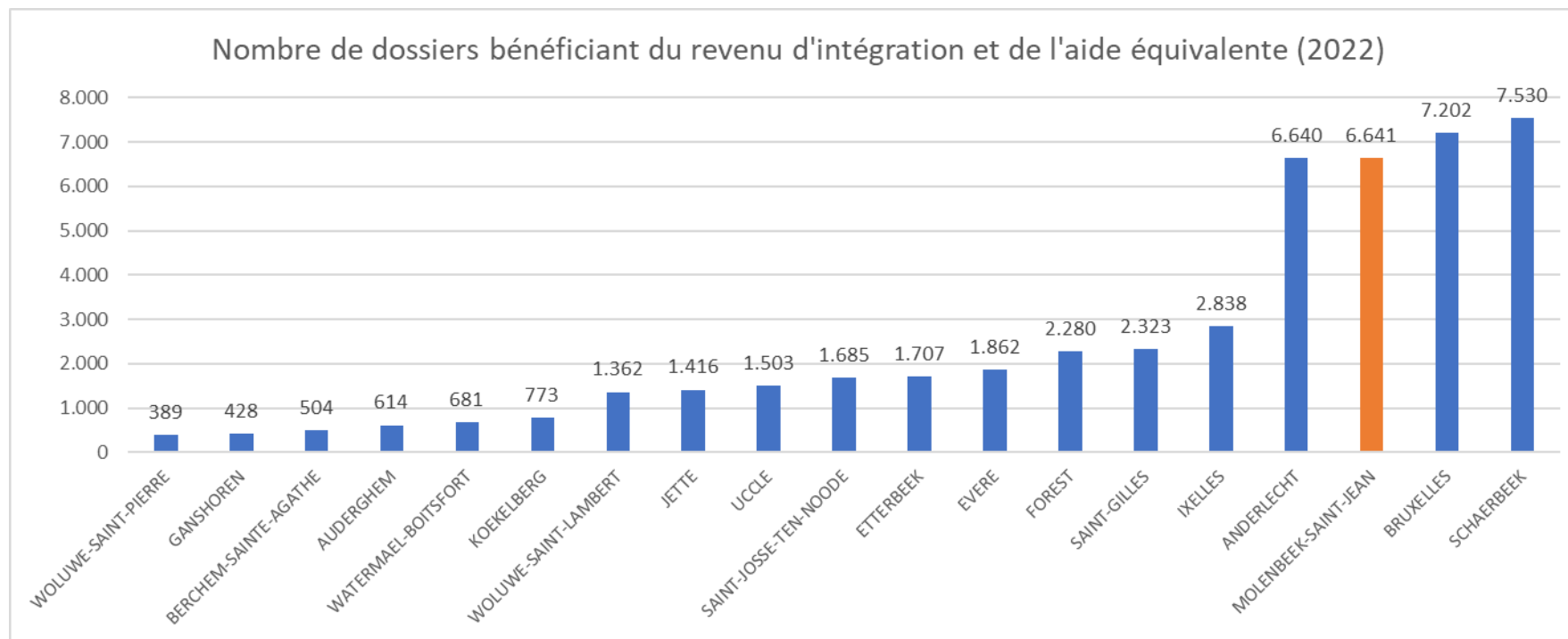
Source : Les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale/SPP-IS + Statbel – population de droit par commune



Comparaison du nombre de dossiers bénéficiant du revenu d'intégration et de l'aide équivalente par rapport au chiffre de la population :



Nombre de dossiers bénéficiant du revenu d'intégration et de l'aide équivalente au 31/12/2022 :



## ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DE L'INTERVENTION COMMUNALE

Évolution au cours des 5 dernières années de l'intervention communale.

Source : budgets initiaux.

Année	Intervention communale
Budget initial 2019	28.276.136,00
Budget initial 2020 (*)	29.314.285,00
Budget initial 2021	30.315.000,00
Budget initial 2022	34.316.600,00
Budget initial 2023	37.332.907,00

(\*) Dotation communale adaptée suite aux fluctuations du secteur de l'insertion.

Évolution au cours des 5 dernières années de l'intervention communale.

Source : comptes du Directeur financier.

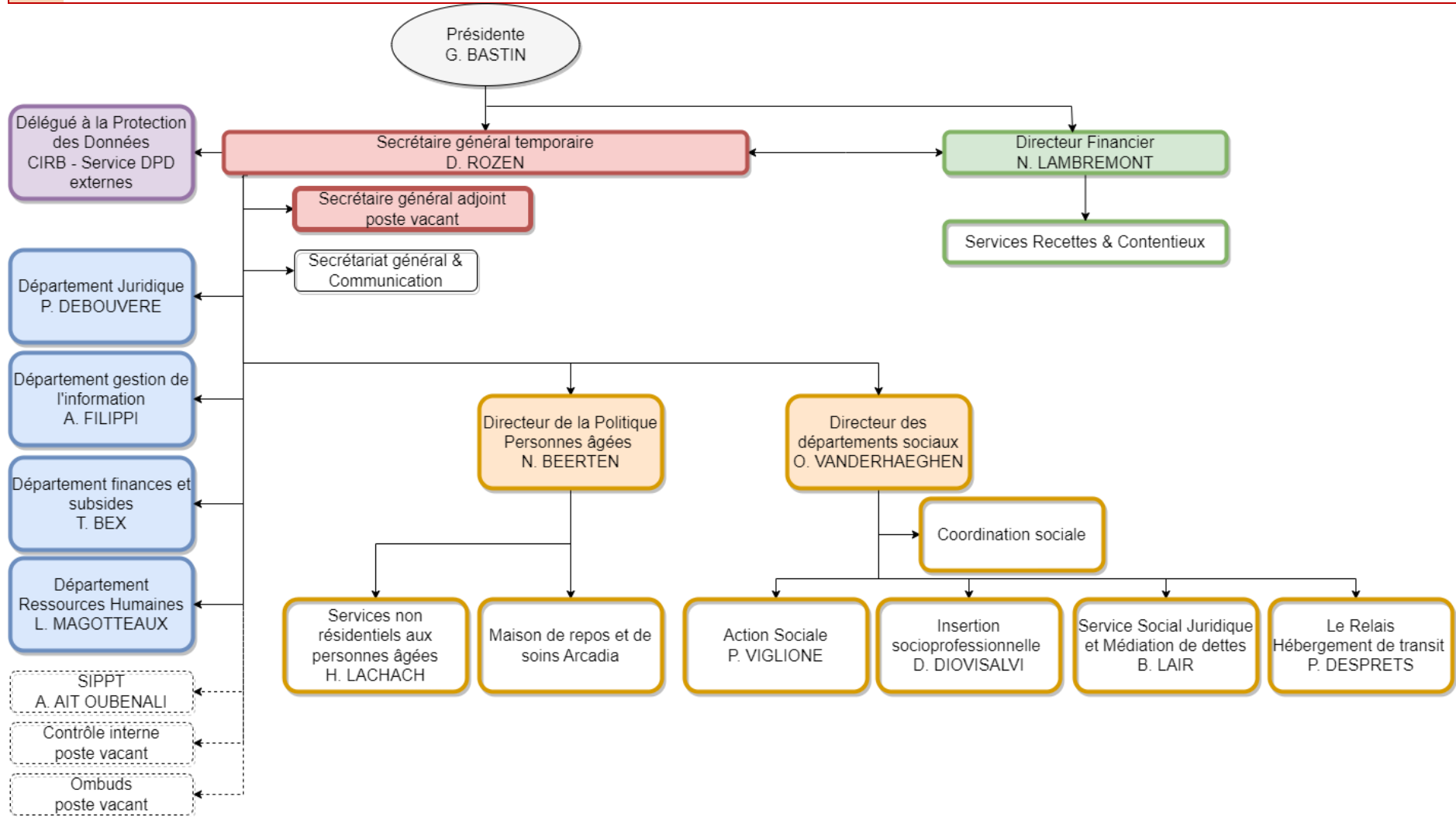
Année	Intervention communale
Compte 2017	27.857.059,06
Compte 2018	27.087.033,63
Compte 2019	28.105.150,03
Compte 2020	29.163.131,80
Compte 2021	30.786.658,07

## ANNEXE 4 : FONDS D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT

Tableau synthétique reprenant la situation des différents fonds d'exploitation et d'investissement.

Article	Libellé		Budget init. 2020	Compte 2020	Budget init. 2021	Compte 2021	Budget init. 2022	Budget final 2022	Budget init. 2023
0000/00001/21	Fonds de réserve d'exploitation	Recettes	0	8.558.673,09	1.928.410,00	8.737.029,76	0	3.014.160,15	0
0000/00002/21		Dépenses	0	2.088.184,25	5.864.798,39	5.725.564,61	0	719.522,28	0
		SOLDE	0	6.470.488,84	2.534.100,45	3.011.465,15	0	2.294.637,87	0
0000/00001/22	Fonds de réserve d'investissement provenant du service d'exploitation	Recettes	0		230075,35	136.565,01	0	0	0
0000/00002/22		Dépenses	0		230075,35	136.565,01	0	0	0
		SOLDE	0		0	0	0	0	0
0000/00001/23	Fonds de réserve d'investissement provenant du service d'investissement	Recettes	0		0	0	0	0	0
0000/00002/23		Dépenses	0		0	0	0	0	0
		SOLDE	0		0	0	0	0	0
0000/00001/24	Fonds d'amortissement des actifs immobilisés	Recettes	0		0	0	0	0	0
0000/00002/24		Dépenses	0		0	0	0	0	0
		SOLDE	0		0	0	0	0	0
0000/00001/25	Fonds de réserves spécifiques (dons, legs sans affec., etc.)	Recettes	0		0	0	0	0	0
0000/00002/25		Dépenses	0		0	0	0	0	0
		SOLDE	0		0	0	0	0	0
0000/00001/26	Dons et legs avec affectation	Recettes	0	626481,98	0	596.476,94	100.000,00	100.000,00	0
0000/00002/26		Dépenses	110.000,00	30.005,04	250.000,00	-	100.000,00	100.000,00	0
		SOLDE	516.481,98	596.476,94	346.476,94	596.476,94	596.476,94	596.476,94	0
0000/00001/52	Fondations en capital avec affectation	Recettes	0		0	0	0	0	0
0000/00002/52		Dépenses	0		0	0	0	0	0
		SOLDE	0		0	0	0	0	0
0000/00001/57	Fonds de pension	Recettes	0		0	0	0	0	0
0000/00002/57		Dépenses	0		0	0	0	0	0
		SOLDE	0		0	0	0	0	0

# ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DU CPAS



# ANNEXE 6 : EFFECTIF EN PERSONNEL – STATUTAIRES – CONTRACTUELS

Tableaux reprenant le nombre de membres du personnel par grade au 30/06/2022.

## Personnel statutaire

Fonction	Cadre	Effectif		Dont en disponibilité (inclus dans « Effectif »)		Genre				Domicile			
						F		M		RBC		Hors RBC	
						Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP
<b>NIVEAU A</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>20,4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>8,5</b>	<b>12</b>	<b>11,9</b>	<b>11</b>	<b>10,8</b>	<b>10</b>	<b>9,6</b>
A11 bis	1	1	1					1	1			1	1
A10 bis	2	1	1					1	1	1	1	0	0
A9	1	1	1	1	1			1	1	1	1	0	0
A8	1	1	1					1	1			1	1
AH8													
A7	2	1	1					1	1			1	1
A6													
A5	7	2	2			1	1	1	1	1	1	1	1
AH6	1	1	1					1	1	1	1	0	0
A4	6	3	3			2	2	1	1	2	2	1	1
AH4	1												
A3													
AH3, 1-2-3													
A2, 1-2-3													
AH2, 1-2-3													
A1, 1-2-3	13	10	9,4			6	5,5	4	3,9	5	4,8	5	4,6
AH1, 1-2-3													

Fonction	Cadre	Effectif		Dont en disponibilité (inclus dans « Effectif »)		Genre				Domicile			
						F		M		RBC		Hors RBC	
	Unités	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP
<b>NIVEAU B</b>	<b>162</b>	<b>45</b>	<b>39,5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>23,7</b>	<b>17</b>	<b>15,8</b>	<b>20</b>	<b>18,1</b>	<b>25</b>	<b>21,4</b>
BH8													
BH7													
BH6	1	1	1			1	1	0	0			1	1
BH5	8	2	2			1	1	1	1			2	2
BH4	4												
B4	24	19	17,6			10	8,6	9	9	6	5,8	13	11,8
BH1, 1-2-3	109	16	13,1	1	1	12	10,1	4	3	10	8,5	6	4,6
B1, 1-2-3	16	7	5,8			4	3	3	2,8	4	3,8	3	2
<b>NIVEAU C</b>	<b>93</b>	<b>20</b>	<b>18,2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>11,7</b>	<b>7</b>	<b>6,5</b>	<b>9</b>	<b>7,6</b>	<b>11</b>	<b>10,6</b>
C4	12	4	4	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3
CH2, 1-2-3	1												
C1, 1-2-3	80	16	14,2			12	10,7	4	3,5	8	6,6	8	7,6
CH1, 1-2-3													
<b>NIVEAU D</b>	<b>53</b>	<b>22</b>	<b>19,8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>10,8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6,4</b>	<b>14</b>	<b>13,4</b>
D4	8	8	7,8			2	1,8	6	6	3	2,8	5	5
D1-3	45	14	12			11	9	3	3	5	3,6	9	8,4
<b>NIVEAU E</b>	<b>57</b>	<b>14</b>	<b>13,5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>10,5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>8,5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
E4	7	2	2			2	2	0	0			2	2
E1-3	50	12	11,5	1	1	9	8,5	3	3	9	8,5	3	3
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>400</b>	<b>122</b>	<b>111,4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>74</b>	<b>65,2</b>	<b>48</b>	<b>46,2</b>	<b>57</b>	<b>51,4</b>	<b>65</b>	<b>60</b>

Personnel contractuel

Fonction	Effectif						Autres mises au travail		Genre				Domicile			
	Subside ACS		Autres contractuels subventionnés		Contractuels à charge CPAS		Article 60§7		F		M		RBC		Hors RBC	
	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP
<b>NIVEAU A</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>6,57</b>	<b>20</b>	<b>16,17</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>15,43</b>	<b>9</b>	<b>7,31</b>	<b>16</b>	<b>13,47</b>	<b>12</b>	<b>9,27</b>
A11 bis											0	0			0	0
A10 bis											0	0			0	0
A9											0	0			0	0
A8											0	0			0	0
AH8											0	0			0	0
A7					1	1					1	1	1	1	0	0
A6											0	0			0	0
A5											0	0			0	0
AH5											0	0			0	0
A4			1	1	2	2			3	3	0	0	2	2	1	1
AH4											0	0			0	0
A3											0	0			0	0
AH3, 1-2-3											0	0			0	0
A2, 1-2-3											0	0			0	0
AH2, 1-2-3											0	0			0	0
A1, 1-2-3			7	5,57	17	13,17			16	12,43	8	6,31	13	10,47	11	8,27
AH1, 1-2-3											0	0			0	0



Fonction	Effectif						Autres mises au travail		Genre				Domicile			
	Subside ACS		Autres contractuels subventionnés		Contractuels à charge CPAS		Article 60§7		F		M		RBC		Hors RBC	
	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP	Unités	ETP
<b>NIVEAU B</b>	<b>11</b>	<b>7,86</b>	<b>41</b>	<b>35,8</b>	<b>219</b>	<b>184,65</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>220</b>	<b>181,65</b>	<b>51</b>	<b>46,66</b>	<b>125</b>	<b>109,56</b>	<b>146</b>	<b>118,75</b>
BH8											0	0			0	0
BH7											0	0			0	0
BH6											0	0			0	0
BH5											0	0			0	0
BH4					1	0,8			1	0,8	0	0			1	0,8
B4	1	1	4	2	10	8,3			13	9,3	2	2	4	3,6	11	7,7
BH1, 1-2-3	10	6,86	30	26,8	197	165,25			194	160,25	43	38,66	113	98,16	124	100,75
B 1, 1-2-3			7	7	11	10,3			12	11,3	6	6	8	7,8	10	9,5
<b>NIVEAU C</b>	<b>10</b>	<b>6,5</b>	<b>9</b>	<b>7,7</b>	<b>114</b>	<b>87,4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>106</b>	<b>77,1</b>	<b>27</b>	<b>24,5</b>	<b>79</b>	<b>62</b>	<b>54</b>	<b>39,6</b>
C4					3	2			2	1	1	1	2	1	1	1
CH2, 1-2-3					9	5,3			8	4,3	1	1	3	2,8	6	2,5
C1, 1-2-3	10	6,5	9	7,7	102	80,1			96	71,8	25	22,5	74	58,2	47	36,1
CH 1, 1-2-3											0	0			0	0
<b>NIVEAU D</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>35</b>	<b>24,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>19,4</b>	<b>9</b>	<b>8,8</b>	<b>32</b>	<b>22,7</b>	<b>8</b>	<b>5,5</b>
D4											0	0			0	0
D 1-3	2	2	3	2	35	24,2			31	19,4	9	8,8	32	22,7	8	5,5
<b>NIVEAU E</b>	<b>22</b>	<b>16,6</b>	<b>11</b>	<b>9,8</b>	<b>55</b>	<b>43,35</b>	<b>284</b>	<b>252,5</b>	<b>168</b>	<b>144,25</b>	<b>204</b>	<b>178</b>	<b>343</b>	<b>299,7</b>	<b>29</b>	<b>22,55</b>
E4											0	0			0	0
E 1-3	22	16,6	11	9,8	55	43,35	284	252,5	168	144,25	204	178	343	299,7	29	22,55
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>45</b>	<b>32,96</b>	<b>72</b>	<b>61,87</b>	<b>443</b>	<b>355,77</b>	<b>284</b>	<b>252,5</b>	<b>544</b>	<b>437,83</b>	<b>300</b>	<b>265,27</b>	<b>595</b>	<b>507,43</b>	<b>249</b>	<b>195,67</b>

## **ANNEXE 7 : Statistiques destinées à la tutelle**

	Tableau I	Recettes d'exploitation			Budget 2023	Dépenses d'exploitation				
		Compte 2020	Compte 2021	Budget 2022		Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Budget 2022	Budget 2023
90	Général	34.395.099,29	36.457.398,00	42.188.456,28	<b>46.019.216,19</b>	578.131,08	3.649.773,94	3.767.730,16	7.099.866,82	<b>7.712.009,19</b>
290	Fonds	4.508.632,86	4.873.372,52	4.498.817,14	<b>5.107.685,40</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	-
690	Prélèvements	2.586.655,22	5.725.564,61	1.548.461,93	<b>300.000,00</b>	0,00	10.646.857,34	8.979.195,67	1.095.000,00	<b>300.000,00</b>
1230	Administration générale	1.267.248,63	2.365.500,69	1.856.231,97	<b>2.116.156,32</b>	8.028.789,92	8.762.484,44	9.617.965,80	10.942.328,59	<b>11.101.409,69</b>
1290	Patrimoine privé	0,00	0,00	100,00	<b>50,00</b>	3.099,30	2.567,75	2.021,44	1.482,51	<b>943,57</b>
1310	Services généraux	616.395,14	539.076,61	609.885,17	<b>586.701,69</b>	3.127.790,29	3.525.373,90	3.550.589,80	3.030.083,94	<b>3.343.589,79</b>
1370	Service Bâtiments	522.665,41	611.810,61	542.644,52	<b>643.715,04</b>	446.609,65	554.861,93	625.941,33	612.528,03	<b>662.085,53</b>
801510	Fonds d'énergie - Mission du service public « ordonnance électricité et gaz »	176.518,00	177.347,00	177.347,00	<b>174.850,00</b>	175.679,00	176.518,00	177.347,00	177.347,00	<b>174.850,00</b>
80901	Écrivain public	0,00	0,00	892,45	<b>1.539,94</b>	31.181,60	31.743,94	32.323,09	36.141,46	<b>42.003,77</b>
8290	Avances	12.857,60	24.448,30	28.000,00	<b>23.000,00</b>	27.080,50	12.857,60	24.448,30	28.000,00	<b>23.000,00</b>
8320	Aide sociale	63.576.064,25	73.447.936,19	76.846.705,63	<b>90.209.236,68</b>	77.549.254,17	80.670.457,06	90.178.695,08	98.394.103,58	<b>114.909.804,50</b>
832040	Promotion de la participation sociale et de l'épanouissement	75.275,54	93.814,78	111.549,74	<b>169.749,00</b>	107.316,35	75.275,54	93.814,78	111.549,74	<b>169.749,00</b>
832041	Pauvreté infantile	271.359,18	214.699,78	287.660,76	<b>298.300,00</b>	287.300,37	271.359,18	214.699,78	287.660,76	<b>298.300,00</b>
832050	Fonds social de l'eau (Vivaqua)	259.352,97	251.824,83	251.824,83	<b>288.653,00</b>	244.529,70	259.352,97	251.824,83	251.824,83	<b>288.653,00</b>
832080	PLIS	1.693.763,55	1.657.937,11	2.113.909,70	<b>2.285.564,08</b>	2.084.509,83	2.003.000,48	2.202.402,45	2.365.418,96	<b>2.672.757,27</b>
8341	Maison de Repos	8.577.215,10	8.136.045,96	8.798.323,23	<b>9.178.328,76</b>	9.009.986,17	9.550.613,59	9.869.768,02	10.336.478,77	<b>10.777.644,64</b>
83424	Centre de rencontre Marie- José	64.509,46	31.892,06	81.357,35	<b>86.600,72</b>	233.249,65	201.162,47	168.909,52	210.929,92	<b>294.142,24</b>
8360	Maison d'accueil	1.105.515,53	1.542.705,84	1.461.924,85	<b>1.507.435,21</b>	1.035.821,99	1.145.778,85	1.360.320,58	1.395.068,32	<b>1.554.262,56</b>
8441	Aides familiales	636.208,49	681.823,83	605.424,83	<b>935.530,74</b>	966.514,61	1.048.759,99	1.049.424,28	1.287.421,17	<b>1.251.825,79</b>
8446	Repas à domicile	147.516,28	152.177,83	158.356,90	<b>110.134,39</b>	240.420,69	253.949,50	257.846,40	258.341,75	<b>200.709,47</b>
8448	Service Nettoyage	167.255,97	185.202,18	183.799,86	<b>186.739,41</b>	291.998,20	321.518,23	379.932,04	440.826,66	<b>385.473,43</b>
844921	Réinsertion socioprofessionnelle - article 60§7	1.488.290,32	977.549,61	1.943.750,94	<b>2.261.778,75</b>	4.395.247,56	3.744.060,17	3.176.802,59	4.270.728,10	<b>5.007.715,65</b>
844925	Cellule Emploi	189.143,18	308.927,76	227.904,55	<b>323.152,01</b>	501.480,67	856.766,30	784.681,74	914.572,01	<b>970.916,29</b>
844928	Cellule Alphabétisation	81.259,02	16.438,92	75.317,44	<b>86.956,38</b>	371.120,45	105.250,92	86.054,64	86.569,40	<b>104.084,24</b>
844929	Actiris	341.389,34	347.075,98	344.158,07	<b>578.320,71</b>	328.905,11	341.389,34	347.075,98	344.158,07	<b>578.320,71</b>
844941	Epicerie sociale	0,00	28.737,40	47.845,09	<b>94.732,91</b>	0,00	4.822,53	130.934,69	173.875,19	<b>227.527,12</b>
844942	Prévention Energie DEMA- R- AGES	0,00	0,00	0,00	<b>15.000,00</b>		0,00	0,00	0,00	<b>54.167,89</b>
84496	Médiation de dettes	1.249.906,11	1.172.578,13	1.370.237,11	<b>3.894.726,88</b>	1.341.266,34	1.312.455,45	1.332.492,52	1.744.674,91	<b>4.283.227,77</b>
8790	Covid 19	10.971.005,39	5.449.904,00	831.000,00	-	0,00	2.551.708,28	3.678.867,97	1.131.000,00	-
9220	Habitations sociales	24.996,36	93.874,42	101.000,00	<b>106.000,00</b>	24.216,63	36.413,53	94.416,87	67.572,22	<b>120.187,01</b>
92202	Logements Kangourou	46.955,55	50.256,50	54.017,40	<b>55.890,46</b>	55.863,69	66.864,81	61.213,92	72.952,56	<b>108.835,67</b>
9240	Logements sociaux (Lemaire)	0,00	0,00	94.233,97	<b>305.839,18</b>		0,00	0,00	94.233,98	<b>333.388,06</b>
<b>Totaux</b>		<b>135.096.515,77</b>	<b>145.615.921,45</b>	<b>147.513.254,92</b>	<b>167.951.583,85</b>	<b>111.518.061,80</b>	<b>132.225.776,25</b>	<b>142.497.741,27</b>	<b>147.334.855,46</b>	<b>167.951.583,85</b>

		Tableau I : Résultats des sous-fonctions en exploitation			
		Compte 2020	Compte 2021	Budget 2022	Budget 2023
90	Général	30.745.325,35	32.689.667,84	<b>35.088.589,46</b>	<b>38.307.207,00</b>
290	Fonds	4.508.632,86	4.873.372,52	<b>4.498.817,14</b>	<b>5.107.685,40</b>
690	Prélèvements	- 8.060.202,12	- 3.253.631,06	<b>453.461,93</b>	<b>0,00</b>
1230	Administration générale	- 7.495.235,81	- 7.252.465,11	<b>- 9.086.096,62</b>	<b>- 8.985.253,37</b>
1290	Patrimoine privé	- 2.567,75	- 2.021,44	<b>- 1.382,51</b>	<b>- 893,57</b>
1310	Services généraux	- 2.908.978,76	- 3.011.513,19	<b>- 2.420.198,77</b>	<b>- 2.756.888,10</b>
1370	Service Bâtiments	- 32.196,52	- 14.130,72	<b>- 69.883,51</b>	<b>- 18.370,49</b>
801510	Fonds d'énergie - Mission du service public « ordonnance électricité et gaz »	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
80901	Écrivain public	- 31.743,94	- 32.323,09	<b>- 35.249,01</b>	<b>- 40.463,83</b>
8290	Avances	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
8320	Aide sociale	- 17.094.392,81	- 16.730.758,89	<b>- 21.547.397,95</b>	<b>- 24.700.567,82</b>
832040	Promotion de la participation sociale et de l'épanouissement	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
832041	Pauvreté infantile	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
832050	Fonds social de l'eau (Hydrobru)	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
832080	PIIS	- 309.236,93	- 544.465,34	<b>- 251.509,26</b>	<b>- 387.193,19</b>
8341	Maison de Repos	- 973.398,49	- 1.733.722,06	<b>- 1.538.155,54</b>	<b>- 1.599.315,88</b>
83424	Centre de rencontre Marie- José	- 136.653,01	- 137.017,46	<b>- 129.572,57</b>	<b>- 207.541,52</b>
83427	Centre de jour (Lemaire)	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
8360	Maison d'accueil	- 40.263,32	182.385,26	<b>66.856,53</b>	<b>- 46.827,35</b>
8441	Aides familiales	- 412.551,50	- 367.600,45	<b>- 681.996,34</b>	<b>- 316.295,05</b>
8446	Repas à domicile	- 106.433,22	- 105.668,57	<b>- 99.984,85</b>	<b>- 90.575,08</b>
8448	Service Nettoyage	- 154.262,26	- 194.729,86	<b>- 257.026,80</b>	<b>- 198.734,02</b>
844921	Réinsertion socioprofessionnelle - article 60§7	- 2.255.769,85	- 2.199.252,98	<b>- 2.326.977,16</b>	<b>- 2.745.936,90</b>
844925	Cellule Emploi	- 667.623,12	- 475.753,98	<b>- 686.667,46</b>	<b>- 647.764,28</b>
844926	Facilitateurs de projet	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
844927	Cellule Études et Formations	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
844928	Cellule Alphabétisation	- 23.991,90	- 69.615,72	<b>- 11.251,96</b>	<b>- 17.127,86</b>
844929	Actiris	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
844941	Epicerie sociale	- 4.822,53	- 102.197,29	<b>- 126.030,10</b>	<b>- 132.794,21</b>
844942	Prévention Energie DEMA- R- AGES	0,00	0,00	<b>0,00</b>	<b>- 39.167,89</b>
84496	Médiation de dettes	- 62.549,34	- 159.914,39	<b>- 374.437,80</b>	<b>- 388.500,89</b>
8790	Covid 19	8.419.297,11	1.771.036,03	<b>- 300.000,00</b>	<b>0,00</b>
9220	Habitations sociales	- 11.417,17	- 542,45	<b>33.427,78</b>	<b>- 14.187,01</b>
92201	Logement d'urgence	672,84	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
92202	Logements Kangourou	- 19.909,26	- 10.957,42	<b>- 18.935,16</b>	<b>- 52.945,21</b>
92204	Logements sociaux	1.010,97	0,00	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
9240	Logements sociaux (Lemaire)	0,00	0,00	<b>- 0,01</b>	<b>- 27.548,88</b>
<b>Totaux</b>		<b>2.870.739,52</b>	<b>3.118.180,18</b>	<b>178.399,46</b>	<b>0,00</b>

	Recettes d'investissement				Dépenses d'investissement			
	Compte 2020	Compte 2021	Budget 2022	Budget 2023	Compte 2020	Compte 2021	Budget 2022	Budget 2023
90 Général	0,00	161,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
690 Prélèvements	30.005,04	136.565,01	1.353.000,00	1.452.165,96	0,00	0,00	1.353.000,00	2.904.331,92
1230 Administration générale	604.093,92	1.346.888,06	3.464.363,00	3.824.091,67	1.418.213,08	2.218.352,70	2.921.706,04	2.371.925,71
1290 Patrimoine privé	0,00	0,00	0,00	22.540,00	22.540,00	22.540,00	22.540,00	22.540,00
1370 Service Bâtiments	0,00	0,00	15.000,00	26.887,47	16.273,38	12.186,69	27.939,75	26.887,47
8341 Maison de repos	200.340,14	478.586,88	1.619.821,88	3.072.249,52	829.580,14	1.087.475,38	2.188.961,63	3.072.249,52
83424 Centre de jour « Arcadia »	0,00	0,00	15.000,00	6.700,00	0,00	0,00	15.000,00	6.700,00
83427 Centre de jour « Lemaire »	0,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	15000,00	0,00
8360 Maison d'accueil	84.214,79	0,00	295.000,00	436.289,36	140.897,61	71.719,36	361.319,29	436.289,36
8441 Aides familiales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8446 Repas à domicile	0,00	39501,08	31.500,00	7.900,21	0,00	39.501,08	34.265,08	7.900,21
844941 Epicerie Sociale	0,00	57917,44	15.000,00	66.583,48	0,00	57.917,44	19.054,22	66.583,48
844942 Prévention Energie DEMA-R-AGES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9220 Habitations sociales	33.784,85	15.185,50	295.000,00	125.298,55	67.508,13	75.912,65	330.420,67	125.298,55
92201 Logement d'urgence 1	26.474,36	0,00	0,00	0,00	27.203,36	0,00	0,00	0,00
92202 Logements Kangourou	0,00	0,00	20.000,00	57.877,66	7.877,66	7.877,66	27.877,66	57.877,66
92204 Logements sociaux (Jeunes)	0,00	0,00	0,00	0,00	20.250,00	0,00	0,00	0,00
9240 Logements sociaux (Lemaire)	0,00	0,00	32.000,00	60.318,41	0,00	0,00	32000,00	60.318,41
<b>Totaux</b>	<b>978.913,10</b>	<b>2.074.805,81</b>	<b>7.170.684,88</b>	<b>9.158.902,29</b>	<b>2.550.343,36</b>	<b>3.593.482,96</b>	<b>7.349.084,34</b>	<b>9.158.902,29</b>

Rubriques	Compte 2020	Compte 2021	Budget 2022	Budget 2023
1. Charge par tête habitant	299,23	313,79	349,77	382,13
2. Subvention communale	29.163.131,80	30.786.658,07	34.316.600,00	<b>37.332.907,00</b>
3. FSAS	4.508.632,86	4.873.372,52	4.498.817,14	<b>5.107.685,40</b>
4. Subventions de la COCOM hors FSAS	1.115.416,76	1.638.072,75	1.370.000,00	<b>1.686.503,61</b>
5. Récapitulation générale des recettes de l'exercice propre (hors fact. interne et investiss.)	125.147.913,06	128.532.045,20	137.073.209,88	<b>157.731.502,92</b>
6. Récapitulation générale des dépenses de l'exercice propre (hors fact. interne et investiss.)	116.305.155,67	127.885.798,57	137.989.810,42	<b>158.031.502,92</b>
7. Tableau correctif	-347.317,77	378.867,01	1.268.380,31	<b>0,00</b>
8. Comparaison des recettes de prestations	5.004.833,83	4.688.886,33	5.322.447,35	<b>5.525.239,55</b>
9. Comparaison des recettes de transferts	120.116.823,16	123.831.018,73	131.732.462,53	<b>152.205.163,37</b>
10. Comparaison des recettes de produits financiers	26.256,07	12.140,14	18.300,00	<b>1.100,00</b>
11. Comparaison des dépenses de personnel	35.611.440,89	37.593.832,40	42.324.725,65	<b>45.203.937,15</b>
12. Comparaison des dépenses de fonctionnement	4.369.909,82	4.412.846,91	4.681.767,93	<b>5.143.321,56</b>
13. Comparaison des dépenses de redistribution	76.156.751,10	85.727.928,24	90.133.277,50	<b>107.443.389,08</b>
14. Comparaison des dépenses de charges financières	167.053,86	151.191,02	170.639,34	<b>240.855,13</b>
15. a. Revenu d'intégration (montant)	60.963.446,81	66.321.377,78	72.031.871,60	<b>82.407.000,00</b>
15. b. Nombres RIS	6068	6349	5950	<b>6200</b>
16. a. Aide sociale équivalente au RIS (montant)	6.659.383,97	7.057.378,06	8.097.000,00	<b>13.320.000,00</b>
16. b. Nombres d'ERIS	657	634	630	<b>900</b>
17. Pensions du personnel du Centre à charge du budget communal (retraite et survie)	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
18. Pensions du personnel du Centre à charge du budget du CPAS (retraite et survie)	2.609.000,00	2.597.000,00	2.720.000,00	<b>2.912.000,00</b>
19. Charges totales d'emprunt du centre à charge du budget communal	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
20. Charges totales d'emprunt du Centre à charge du budget du CPAS	1.728.997,51	1.783.833,54	1.598.938,80	<b>1.636.271,09</b>
21. Autres dépenses à charge du budget communal	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
22. Nombre d'habitants de la commune	<b>97462</b>	<b>98112</b>	<b>98112</b>	<b>97697</b>

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACS	Agents Contractuels Subventionnés
AJIS	Accompagnement de Jeunes vers l'Inclusion Sociale
ASBL	Association Sans But Lucratif
AS	Assistant Social
BOS	Back Office Secrétariat
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDU	Cellule Données des Usagers
CIRB	Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise
COCOM	Commission Communautaire Commune
CPAS	Centre Public d'Action Sociale
CPE	Cellule Prévention en Energie
CPPT	Comités pour la Prévention et la Protection au Travail
DPD	Délégué à la Protection des Données
ERAP	Ecole Régionale d'Administration Publique
ERIS	Équivalent du revenu d'intégration sociale
ETP	Equivalent Temps Plein
FdSS	Fédération des Services Sociaux
FSAS	Fonds spécial de l'aide sociale
FSE	Fonds Social Européen
GRH	Gestion des Ressources Humaines

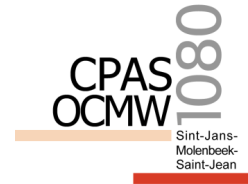
GSM	Global System of Mobile
IBGE	Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement
ICT	Information and Communication Technologies
IPES	Initiative Publique d'Économie Sociale
ISP	Insertion socioprofessionnelle
IGRETEC	Intercommunale pour la Gestion et la Réalisation d'Etudes Techniques et Economiques
MAIS	Molenbeek Agence Immobilière Sociale
MMM	Mon Moment à Moi
MR	Maison de Repos
NEET	Not in Employment, Education or Training
PC	Personal Computer
PIB	Produit Intérieur Brut
PIIS	Projet Individualisé d'Intégration Sociale
RBC	Région de Bruxelles-Capitale
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
RIS	Revenu d'intégration sociale
SIPPT	Service Interne de Prévention et de Protection au Travail
SMD	Service Médiation de Dettes
SPF	Service Public Fédéral
SPP IS	Service Public Fédéral de Programmation Intégration sociale
SSG	Service Social Général
STIB	Société des Transports Intercommunaux de Bruxelles
TDS	Trajet du Dossier Social
TVAC	Taxe sur la Valeur Ajoutée Comprise
EU	Europe



---

ULB	Université Libre de Bruxelles
-----	-------------------------------

# INFORMATIONS GÉNÉRALES

**Administration centrale** (rue Alphonse Vandenpeereboom 14)

Tél. général : 02/412.53.11

Antenne sociale : 02/412.47.70

Cellule Participation et activation sociale : 02/412.53.51

**Site Delaunoy** (rue Delaunoy 58-64)

Antenne sociale : 02/412.47.70

Cellule Activation sociale : 02/412.47.78

Référents de parcours social : 02/412.54.46 - 02/412.53.21

**Site de l'Indépendance** (rue de l'Indépendance 56)

Antenne sociale : 02/412.47.70

Médiation de Dettes : 02/412.47.86

Cellule de Prévention en Énergie : 02/412.47.86

Aide Médicale Urgente : 02/563.26.40

**Présidente** : Gérardine BASTIN**Secrétaire général temporaire** : Didier ROZEN**Directeur financier** : Nils LAMBREMONT**Site Schols**

Cellule Études : 02/563.26.88

Cellule Facilitateurs de projets : 02/412.53.37

Service Emploi : 02/412.53.37

**Site Arcadia** (rue Ferdinand Elbers 20)

Maison de repos et de soins Résidence Arcadia : 02/481.99.00

Maisons Kangourou : 02/481.99.40

Aide à Domicile : 02/481.99.79

Repas à domicile : 02/481.99.86

**Site Parc Marie-José** (avenue de Roovere 3)

Centre de rencontre Marie-José : 02/414.23.70

**Site Lemaire** (Rue Armand de Saulnier 18)

Centre de rencontre Lemaire : 0492/19.05.70

**Site du Maritime** (rue Vandenboogaerde 64-66)

Maison d'accueil Le Relais : 02/421.32.80

**Site Gosselies** (rue de Gosselies 8)AJIS : [ajis@cpas1080.brussels](mailto:ajis@cpas1080.brussels)

## APPROBATION

La présente note de politique générale a été jointe au budget de l'année 2023, approuvé par le Conseil de l'Action sociale en séance du 22 mars 2023.

Présents :

Madame Gérardine BASTIN	Présidente
Madame Tania DEKENS	Membre
Monsieur Marc DUMONT	Membre
Monsieur Didier-Charles VAN MERRIS	Membre
Monsieur Pascal DUQUESNE	Membre
Monsieur Ibrahim EL OUAKILI	Membre
Madame Anna RABATTI	Membre
Madame Nathalie TIELENS	Membre
Madame Aicha DAOUDI	Membre
Monsieur Pascal VERHEYE	Membre
Madame Maria Etelvina DELGADO FERNANDEZ	Membre
Madame Natalie RASSON	Membre
Monsieur Khalid EL JAIDI EL QAZOUY	Membre
Monsieur Didier ROZEN	Secrétaire général temporaire

Didier ROZEN  
Secrétaire général temporaire du CPAS

Gérardine BASTIN  
Présidente du CPAS