

Rapport relatif aux synergies et
économies d'échelle établi dans le
cadre de l'article 26 bis de la loi du
8/7/1976 organique des CPAS

Annexe du budget 2025 du CPAS de
Molenbeek-Saint-Jean

1. INTRODUCTION

L'article 26 bis de la loi du 8/7/1976 organique 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. »

Le guide méthodologique des synergies élaboré par le du SPW en 20219 indique qu'
« une synergie entre la commune et le CPAS est une volonté commune et partagée de gérer ou réaliser un service, une action, un projet ou une mission ensemble, ou encore de confier à une des institutions locales la réalisation ou la gestion d'un service, d'une action, d'un projet ou d'une mission en vue d'opérer des économies d'échelle, d'accroître l'efficacité organisationnelle et de viser l'efficacité du service public en respect des missions et de l'autonomie de chacun. »

De manière plus explicite, les auteurs commentent les termes suivants :

*« **Respect des missions de chacun** » : les synergies entre la commune et le CPAS ne doivent nullement mettre en péril l'exécution des missions légales respectives de chacune des deux administrations.*

*« **Respect de l'autonomie de chacun** » : instituées par la Constitution, les communes disposent d'une autonomie propre. Par ailleurs, l'article 2 de la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale consacre le principe de la personnalité juridique propre du CPAS. En ce sens, la mise en place de synergies ne peut entamer l'autonomie respective des institutions locales.*

Lors de la réunion du comité de concertation au cours de laquelle le budget 2022 du CPAS a été soumis, les autorités communales et celles du CPAS ont décidé de travailler sur les synergies et économies d'échelle que les deux administrations pourraient mettre en place. C'est un comité de pilotage constitué par les membres du comité de direction des deux administrations qui a entretemps été institué pour assurer le suivi de ce projet.

La Commune a chargé sa Directrice des ressources humaines d'organiser les réunions visant à explorer des pistes d'économies d'échelle dans cinq domaines :

- IT ;
- Marchés publics ;
- Ressources humaines ;
- SIPPT ;
- Communication.

2. RÉUNIONS

La nouvelle majorité s'est installée, à partir du 17.02.2025 en ce qui concerne le CPAS.

Il a été convenu de tenir des réunions entre responsables des 2 administrations sur les synergies possibles. Elles pourront se mettre place lorsque les budgets seront adoptés.

Des actions existent cependant déjà.

3. SYNERGIES

3.1 Ressources humaines

- Emploi d'insertion : mise à disposition de travailleurs par le CPAS dans les services communaux ;
- Echange systématique d'informations et de know-how ;
- Demandes d'avis préalable à tous les engagements introduits par le CPAS à la Commune ;
- Groupe de travail commun sur la thématique de la diversité (en collaboration avec Actiris) ;
- Comité de négociation syndicale commun Commune/CPAS ;
- Consultations mutuelles avant communication au personnel ;
- Travail commun sur un projet de procédure de sélection du personnel ;
- Travail commun sur la préparation des comités de négociation syndicale.

3.2 Marchés publics

- Marché conjoint pour les contrôles médicaux (et reconduction) ;
- Marché conjoint pour les titres-repas (et reconduction) ;
- Marché public conjoint pour l'acquisition de jouets pour les enfants du personnel des deux administrations à l'occasion de la Saint-Nicolas ;
- Marché public conjoint pour l'approvisionnement en carburant des véhicules des deux administrations ;
- Accord-cadre pour les services postaux ;
- Passage, lorsque c'est possible, par des centrales d'achat (gaz et électricité des bâtiments administratifs, matériel ou logiciels informatiques, papier, etc.) ;
- Partage d'expérience.

3.3 Budget et comptabilité

- Réunions techniques relatives aux budgets/comptes entre la Commune/CPAS/Région ;
- Réunion task force Budget ;
- Réunion de travail et contacts constants sur le projet de budget 2025.

3.4 Sécurité, bien-être et hygiène

- Echange d'informations et de know-how ;
- Collaborations dans le cadre du PUIC (plan d'urgence d'intervention communale).

3.5 Communication

- Insertion d'articles concernant le CPAS dans le journal communal ;
- Lien du site du CPAS sur le site web de la commune et inversement ;
- Envoi systématique des avis communaux au CPAS
- Impression d'affiches via l'imprimerie de la commune après accord de la Madame la Bourgmestre ;
- Echanges d'affiches et de flyers à diffuser dans les salles d'attente des deux administrations ;
- Partage des posts Facebook des deux administrations ;
- Partage du répertoire de contacts des journalistes ;
- Mise à disposition gratuite des salles communales pour les événements organisés par le CPAS en fonction des disponibilités ;
- Partage de savoir-faire pour la mise en place d'un intranet au sein de l'administration communale ;
- Affichage via les écrans digitaux des abribus ;
- Transmission de nos prestataires et des cahiers spéciaux des charges dans le cadre de l'organisation de la fête du personnel communal ;
- Information dans le cadre du Plan Grand Froid (Centre Lemaire et Parc Marie-José).

3.6 Infrastructures

- Mise à disposition gratuite de locaux par la Commune ou par le CPAS (Schols, Gosselies, Maison des cultures, Sippelberg, Karreveld, centre de vaccination) ;
- Ouverture du centre de compétences dans le bâtiment situé rue Schols ;
- Elaboration d'un ordre de service concernant les économies d'énergie suite à la circulaire régionale.

3.7 Social

- Convention avec la MAIS, notamment pour EKLA et Campine (collaboration avec le service des « propriétés communales ») ;
- Collaboration Commune/CPAS dans la gestion des squats ;
- Collaboration dans le cadre du suivi du public bénéficiant de la protection temporaire ;
- Lutte contre les marchands de sommeil (convention) ;
- Participation au projet de salle de consommation.

Protocole en cas d'agression :

- Procédure d'urgence avec la police en cas d'agression physique (imminente ou effective) sur un membre du personnel.

Service à la population :

- Ecrivain public du CPAS : pour le public de toute la commune ;
- Plan Grand chaud/Grand froid pour les personnes âgées ;
- Intégration de l'épicerie sociale comme service du CPAS.

3.8 Divers

- Travail sur le contrôle interne en collaboration avec l'ERAP ;
- Convention avec la crèche Olina et la Cité joyeuse ;
- Projet Cosmolis ;
- Maison de l'emploi (collaboration notamment avec la Commune) ;
- Envoi des usagers vers les activités communales (Tickets « art. 27 ») ;
- Résidence Service sociale Lemaire ;
- Coordination sociale et santé
 - o Collaborations avec les prestataires de soins médicaux ou paramédicaux ;
 - o Réunions régulières avec les associations molenbeekoises de terrain
 - o Partenariat avec les bibliothèques communales et la Maison des cultures via le service Culture et loisirs ;
 - o Contrats locaux social santé (quartiers de la Gare de l'Ouest et du Molenbeek historique). Si les subsides sont confirmés, le CPAS développera, en 2025, un contrat sur deux nouveaux quartiers : Karreveld et Maritime.

3.9 Synergies avec d'autres CPAS

Autres CPAS

- Sociabili : mutualisation du logiciel de gestion des dossiers sociaux (CPAS de Charleroi et plusieurs autres CPAS de la Région wallonne ainsi que le CPAS de Schaerbeek) :
 - o 3 réunions de coordination/mois ;
 - o 2 réunions des Directeurs généraux.
- Via la Fédération des CPAS (Brulocalis), harmoniser les politiques de santé et intensifier les synergies avec d'autres CPAS.

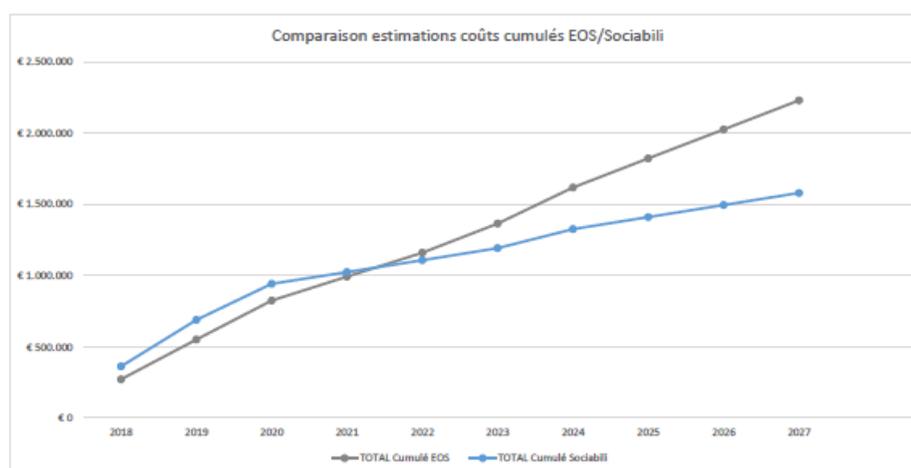
CPAS de Schaerbeek

- Mise en commun d'autres logiciels avec le CPAS de Schaerbeek ;
- Formations du personnel mutualisées avec le CPAS de Schaerbeek ;
- En optant pour l'utilisation du logiciel social Sociabili via une convention horizontale non institutionnalisée, les autorités du CPAS visaient dans leur décision des économies annuelles substantielles par rapport au coût de l'offre

présentée par CIVADIS pour son application EOS. Cette décision s'avère des plus pertinentes. Le tableau et le graphique ci-dessous l'attestent.

EOS (CIVADIS)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total 10 ans
Coût logiciel	€ 0	€ 69.064	€ 138.129	€ 138.129	€ 138.129	€ 173.717	€ 173.717	€ 173.717	€ 173.717	€ 173.717	€ 1.352.037
Investissement matériel/licences	€ 181.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 231.500
Exploitation matériel/licences	€ 0	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 272.250
Support IT	€ 20.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 100.000
Support métier	€ 45.000	€ 90.000	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 175.000
Support reprise	€ 25.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 100.000
Total investissement	€ 181.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 231.500
Total exploitation (hors personnel)	€ 0	€ 99.314	€ 168.379	€ 168.379	€ 168.379	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 1.624.227
Total personnel	€ 90.000	€ 180.000	€ 105.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 375.000
TOTAL	€ 271.500	€ 279.314	€ 273.379	€ 168.379	€ 168.379	€ 203.967	€ 253.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 2.230.787
TOTAL Cumulé EOS	€ 271.500	€ 550.814	€ 824.193	€ 992.572	€ 1.160.951	€ 1.364.918	€ 1.618.885	€ 1.822.853	€ 2.026.820	€ 2.230.787	

Sociabili (CPAS Charleroi)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total 10 ans
Coût logiciel	€ 90.778	€ 91.685	€ 92.602	€ 32.848	€ 33.177	€ 33.508	€ 33.843	€ 34.182	€ 34.524	€ 34.869	€ 512.016
Investissement matériel/licences	€ 181.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 231.500
Exploitation matériel/licences	€ 0	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 272.250
Support IT	€ 20.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 240.000
Support métier	€ 45.000	€ 90.000	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 175.000
Support reprise	€ 25.000	€ 75.000	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 150.000
Total investissement	€ 181.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 231.500
Total exploitation (hors personnel)	€ 90.778	€ 121.935	€ 122.852	€ 63.098	€ 63.427	€ 63.758	€ 64.093	€ 64.432	€ 64.774	€ 65.119	€ 784.266
Total personnel	€ 90.000	€ 205.000	€ 130.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 565.000
TOTAL	€ 362.278	€ 326.935	€ 252.852	€ 83.098	€ 83.427	€ 83.758	€ 134.093	€ 84.432	€ 84.774	€ 85.119	€ 1.580.766
TOTAL Cumulé Sociabili	€ 362.278	€ 689.213	€ 942.066	€ 1.025.164	€ 1.108.590	€ 1.192.348	€ 1.326.442	€ 1.410.873	€ 1.495.647	€ 1.580.766	



3.10 Synergies au niveau régional

- Participation active dans le projet régional de digitalisation des pouvoirs locaux « We Pulse » ciblant 4 axes prioritaires (Ressources humaines, Finances, Relations avec les citoyens et Social) :
- Participation active du CPAS dans les groupes de travail initiés par la Conférence des Bourgmestres concernant les Maisons de repos publiques en Région de Bruxelles-Capitale ;
- Participation aux réunions Ressources humaines des 19 CPAS et Communes de la RBC.

4. MESURES PROPOSÉES EN 2025 ET POUR LES ANNÉES SUIVANTES

Les initiatives suivantes peuvent être mises en place ou renforcées.

4.1 Ressources humaines

- Préparation des comités de négociations, demandes d'avis engagements/remplacements ;
- Poursuite de l'analyse de la mutualisation possible des moyens dans les services des Ressources humaines ;
- Efficience opérationnelle par le rapprochement/la mise en commun des processus et procédures permettant une diminution de la charge de travail par simplification ;
- Formations communes du personnel CPAS/Commune ;
- Utilisation renforcée de la plateforme e-learning afin de permettre aux agents formateurs de se concentrer sur leurs missions principales ;
- Examen de la possible mutualisation (avec refacturation) de la « personne de confiance d'intégrité » devant être désignée dans le cadre de la procédure interne de signalement des atteintes suspectées à l'intégrité (lanceurs d'alerte) ;

4.2 Budget et comptabilité

- Point mensuel de la situation budgétaire et comptable du CPAS, transmis à la Commune.
- Fusion des services du Directeur financier du CPAS et du Directeur des finances tout en respectant la séparation des responsabilités Directeur financier/Secrétaire général.

4.3 Marchés publics

- Achats groupés (assurances, entretien des vitres, ou matériel de bureau, etc.) : faire des marchés conjoints n'a de sens que si le groupement des besoins permet de réaliser des économies d'échelle. Cela implique également (i) un travail de coordination afin de pouvoir entrer au même moment dans un marché ou d'y prévoir des entrées différées en fonction des contraintes juridiques liées et (ii) d'avoir la capacité de collecter les besoins à couvrir par ce marché pour l'ensemble des services des deux administrations. A cet effet, il est nécessaire qu'une personne de contact soit désignée au sein de chaque administration pour rassembler toutes les informations utiles. Il en découle également que les procédures de marché public à mettre en place sont plus lourdes ;
- Adhésion à des centrales existantes ;
- Analyser la création d'une cellule commune « marchés publics » CPAS/Commune ;
- Révision de la liste relative aux denrées distribuées par l'épicerie sociale.

4.4 Sécurité, bien-être et hygiène

- Rapprochement des plans de prévention et de protection au travail du CPAS et de la Commune via les réunions SIPPT des deux administrations.

4.5 Communication

- Insertion systématique d'articles concernant le CPAS dans le journal communal ;
- Renforcement de la cohérence entre le site web de la Commune et celui du CPAS ;
- Echanges de know-how en matière d'intranet.

4.6 Informatique

- Projet de transformation digitale des pouvoirs locaux « We pulse » : coordonner les projets locaux et prises de décisions concertées ;
- Augmentation des compétences par le partage de connaissances et de know-how entre les deux administrations ;
- Synergie avec d'autres CPAS pour le domaine Social ;
- Etude de la faisabilité de disposer d'un DPO commun.

4.7 Infrastructures et ressources matérielles

- Prêts de matériel de la Commune au CPAS et inversement ;
- Analyse de la possibilité de partager le parc automobile pour certaines activités.

4.8 Social

- Etude de la faisabilité de collaboration Commune/CPAS avec l'Ombuds régional ;
- Collaboration avec la Commune dans le cadre de la formation des personnes mises à sa disposition ;
- Renforcement des liens entre certains services du Département de l'Action sociale du CPAS et le Service population/étrangers de la Commune ;
- Renforcement des synergies en matière de lutte contre le sans-abrisme : maraude commune, AS de référence pour les squats, AMU, ... ;
- Renforcement du partenariat et des synergies entre le CPAS, le juge de Paix et la commune en matière de prévention des expulsions.