



# NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE ET ANALYSE FINANCIÈRE DU BUDGET 2021



# 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 2019 .....	9
2.1.1. Action sociale .....	9
2.1.2. Insertion socioprofessionnelle.....	10
2.1.3. Troisième et quatrième âges .....	10
2.1.4. Personnel, organisation et logistique.....	11
2.2. L'ANNEE 2020 .....	13
2.2.1. Action sociale .....	13
2.2.2. Insertion socioprofessionnelle.....	14
2.2.3. Troisième et quatrième âges .....	15
2.2.4. Personnel, organisation et logistique.....	16
<b>3. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES POUR 2021 .....</b>	<b>19</b>
3.1. CONSIDERATIONS GÉNÉRALES.....	19
3.2. ÉVOLUTION DE L'AIDE SOCIALE .....	26
3.3. ACTION SOCIALE .....	28
3.3.1. Service social.....	28
3.3.2. Insertion socioprofessionnelle.....	29
3.3.3. Coordination sociale et santé.....	30
3.3.4. Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie .....	31
3.3.5. Hébergement « temporaire » .....	32
3.3.6. Amphora ASBL .....	33
3.4. TROISIÈME ET QUATRIÈME ÂGES .....	34
3.4.1 Résidence Arcadia .....	34
3.4.2. Services non-résidentiels .....	35

3.5.	GESTION DE L'ADMINISTRATION .....	35
3.5.1.	<i>Nouvel organigramme du personnel</i> .....	35
3.5.2.	<i>Economies d'échelle</i> .....	38
3.5.3.	<i>Dialogue social</i> .....	38
3.5.4.	<i>Ressources humaines</i> .....	38
3.6.	PREVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL .....	39
3.7.	GESTION DE L'INFORMATION .....	39
3.8.	LA COMMUNICATION.....	40
3.9.	SYNTHESE DES PROJETS 2021 .....	40
<b>4.</b>	<b>ANALYSE FINANCIÈRE .....</b>	<b>42</b>
4.1.	ANALYSE FONCTIONNELLE DU SERVICE D'EXPLOITATION .....	42
4.1.1.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par sous-fonction</i> .....	42
4.1.2.	<i>Recettes et dépenses</i> .....	44
4.2.	ANALYSE DU SERVICE D'EXPLOITATION PAR NATURE ECONOMIQUE .....	76
4.2.1.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par nature économique</i> .....	76
4.2.2.	<i>Recettes</i> .....	77
4.2.3.	<i>Dépenses</i> .....	80
4.3.	ANALYSE DU SERVICE D'INVESTISSEMENT .....	85
4.3.1.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par sous-fonction</i> .....	86
4.3.2.	<i>Tableau comparatif des budgets initiaux des 3 dernières années par nature économique</i> .....	87
4.4.	TABLEAU DES SERVICES D'EXPLOITATION ET D'INVESTISSEMENT CUMULES DES BUDGETS INITIAUX DES 3 DERNIERES ANNEES.....	88
4.5.	TAUX DE COUVERTURE DES DEPENSES PAR LES RECETTES PROPRES (TAUX D'AUTONOMIE).....	89
<b>5.</b>	<b>ÉLÉMENTS DE COMPARAISON .....</b>	<b>90</b>
5.1.	COMPARAISON PAR NATURE ECONOMIQUE DES RECETTES ET DES DEPENSES PAR RAPPORT AUX MOYENNES REGIONALES (EN POURCENTAGE) .....	90
5.1.1.	<i>Recettes d'exploitation</i> .....	90
5.1.2.	<i>Dépenses d'exploitation</i> .....	91
5.2.	COMPARAISON DES CHARGES PAR TETE D'HABITANT .....	92
	<b>ANNEXE 1 : CIRCULAIRE BUDGETAIRE .....</b>	<b>94</b>
	<b>ANNEXE 2 : CPAS DE LA RBC - STATISTIQUES RELATIVES AU (E)RIS.....</b>	<b>95</b>
	<b>ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DE L'INTERVENTION COMMUNALE .....</b>	<b>97</b>

---

<b>ANNEXE 4 : FONDS D’EXPLOITATION ET D’INVESTISSEMENT.....</b>	<b>98</b>
<b>ANNEXE 5 : STATISTIQUES DESTINEES A LA TUTELLE .....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME DU CPAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANNEXE 7 : EFFECTIF EN PERSONNEL – STATUTAIRES – CONTRACTUELS .....</b>	<b>106</b>
<b>LISTE DES ABBRÉVIATIONS .....</b>	<b>110</b>
<b>INFORMATIONS GÉNÉRALES .....</b>	<b>112</b>
<b>APPROBATION .....</b>	<b>113</b>

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. BASE LÉGALE

Depuis la loi du 29 décembre 1988 apportant des modifications à la loi du 8 juillet 1976 organique 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 2019

#### 2.1.1. Action sociale

- Organisation de deux Journée Energie, une pour les adultes et une pour les enfants ;
- Poursuite du projet EKLA visant l'orientation des étudiants suivis par le CPAS vers les studios confiés à La MAIS dans le bâtiment EKLA ;
- Gosselies : Création du Comité des Fêtes par l'antenne et l'associatif local afin d'inclure les habitants du quartier dans l'élaboration de la Fête de Quartier :
  - Participation à la Fête de quartier
  - Formalisation de réunions d'information entre le CPAS et l'associatif local tous les 3<sup>ème</sup> mercredi de chaque mois pour communiquer les activités en cours et structurer des collaborations de travail
  - Constitution d'un groupe de femmes pour l'entretien du jardin-potager et l'organisation d'activités en lien avec le potager
  - Collaboration avec le Projet WIM (atelier bois – rue Heyvaert) pour la construction d'une cabane de jardin pour le potager
  - 5 ateliers Contes organisés dans le jardin
  - Préparation avec l'ASBL La Rue et l'antenne duchesse des ateliers Logement

### **2.1.2. Insertion socioprofessionnelle**

- Poursuite des actions en vue de l'extension de la contractualisation du PIIS :
  - Renfort des équipes
  - Actualisation des lignes de conduite relatives à la mise au travail
  - Mise en application du nouveau modèle de contrat PIIS
- Adoption de la Convention harmonisée art. 60 ;
- Echanges entre partenaires actifs en matière d'emploi ;
- Maintien du quota de personnes bénéficiant d'un contrat art. 60.

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

- Poursuite de la réflexion multidisciplinaire visant à diminuer l'agressivité des résidents de l'unité 2 (médical, paramédical et architectural) et mise en place de différentes actions (table magique, Gymsana, bain snoezelen, manucure, massage des mains, réaménagement du jardin, groupe de travail relatif à l'alimentation, etc.) ;
- Elaboration d'un projet de vie ;
- Création d'un bureau médical centralisé (à l'étude) ;
- Poursuite des projets Lemaire et Alliance-Habitat qui visent le logement social dédié aux personnes âgées selon le modèle de Résidence services ou logement solidaire ;
- Poursuite du projet Campine qui consiste en un habitat solidaire et intergénérationnel, comprenant 8 logements (6 pour des personnes âgées et 2 pour des étudiants) et des espaces collectifs (cuisine, salle à manger, salon, ...) ;
- Représentation « Un Pont entre Deux Mondes » à La Monnaie par la chorale de la Résidence Arcadia ;
- Organisation du barbecue annuel du Centre de Rencontre Marie-José ;
- Marché de Noël à la Résidence Arcadia ;
- Organisation de dîners de Noël à la Résidence Arcadia et au Centre de Rencontre Marie-José.

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

- Adoption du règlement d'ordre intérieur du Comité de direction ;
- Nouveau service externe de prévention et de protection au travail – CESI ;
- Fermeture de l'antenne sis rue des Ateliers 19 ;
- Remplacement progressif des chaises de bureau par des chaises ergonomiques (hors chaises spécifiques sur base d'un avis médical) ;
- Lancement de l'analyse de risques psycho-sociale ;
- Renouvellement de la Commission déontologie ;
- Poursuite des travaux relatifs aux horaires du personnel nursing : nouveau logiciel des horaires nursing adaptation des horaires en concertation avec les organisations syndicales ; concertation des règles à suivre en matière de congés ;
- Poursuite des travaux relatifs à l'éventuelle mise en place du télétravail ;
- Mise en œuvre des mesures RH décidées dans le cadre de l'analyse de risques psycho-sociaux: supervision des travailleurs sociaux, mise en place de procédures et outils pour la gestion de l'absentéisme, adaptation de la procédure concernant la remise des certificats médicaux et création d'une boîte email centralisée, formation du personnel avec un accent particulier sur les formations en management des responsables d'équipes, etc. ;
- Modification du règlement de travail suite aux négociations avec l'administration communale (annexe 1) ;
- Examens de promotion et de recrutement :
  - Directeur des départements sociaux
  - Directeur de la MR/MRS Résidence Arcadia
  - Conseiller en prévention niveau I
  - Assistants sociaux
  - Puériculteur
  - Accompagnateurs emploi

- Infirmier en chef
  - Aide-soignant
  - Facilitateurs de projets
  - Gestionnaire de dossiers marchés publics
  - Assistants administratifs
  - Promoteur socio-culturel
  - Responsable d'équipe pour le service Entretien de la Résidence Arcadia
  - Ouvriers auxiliaires
  - Steward
- Participation du CPAS au Plan d'Urgence et d'Intervention Communale (PUIC) ;
  - Poursuite des formations animées par UNIA pour les membres de la ligne hiérarchique : « Réagir aux propos discriminatoires dans mon équipe » ;
  - Affectation d'un gestionnaire de projets RH au service Gestion des Ressources Humaines qui s'occupe plus particulièrement des projets visant à améliorer le bien-être au travail ;
  - Poursuite des travaux du groupe de travail Diversité ;
  - Campagne de sensibilisation sur le respect destinée au personnel du CPAS ainsi qu'aux usagers organisée par le groupe Violence ;
  - Poursuite des réunions bimestrielles avec l'administration communale de Molenbeek-Saint-Jean ;
  - Poursuite des travaux du groupe de travail Sociabili en collaboration avec le CPAS de Schaerbeek en vue de la mise en place du nouveau logiciel de gestion des dossiers sociaux ;
  - Mise en place du Règlement général sur la protection des données au sein du CPAS ;
  - Création de groupe de travail « fortes chaleurs et grands froids » (pour le personnel) ;
  - Mise en place et développement des mesures organisationnelles programmées dès 2017 au sein des Services du Directeur financier.

## 2.2. L'ANNÉE 2020

### 2.2.1. Action sociale

- Mise en production du logiciel Sociabili au 1er janvier et des programmes annexes adaptés : AgendAS (Prise de rendez-vous) et TDS (gestion du trajet du dossier social)
- Réorganisation du SSG pour répondre à la crise sanitaire :
  - Mise en place d'un call center et d'un numéro d'appel gratuit pour les usagers
  - Mise en place d'un outil d'enregistrement des demandes des usagers (Tiks)
  - Mise en place d'une équipe « renfort »
  - Composition des équipes en alternance télétravail/présentiel (10/2020)
  - Durée des entretiens de permanence étendue à 30 minutes (20 minutes auparavant)
  - Mise en place d'un « pôle urgences » au Centre
- Maintien de l'adresse mail permettant aux travailleurs sociaux de faire part de leurs propositions ou suggestions quant aux logiciels « métier » ;
- Création d'un groupe de pilotage relatif à la future organisation du service social général (projet @one) ;
- Création d'un groupe de travail sur l'utilisation et la coordination de l'outil Tiks ;
- Lancement d'une analyse relative à la simplification des notifications ;
- Poursuite du projet EKLA visant l'orientation 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 :
  - Suite à la crise sanitaire, suspension des activités et mise en place d'avril à juin 2020 d'une cellule assurant un service minimal (1 administratif et plusieurs médiateurs de dettes) ;
  - Organisation de la distribution de chèques alimentaires pour les usagers du Service Médiation de dettes ;

- Participation de 2 médiateurs de dettes et d'une conseillère énergie à l'équipe renfort SSG en septembre 2020 ;
- Création d'une permanence téléphonique pour les usagers et les partenaires de la Cellule Prévention énergie ;
- Mise en place d'un groupe de travail «zéro coupure d'eau/d'énergie à la fin de la période hivernale» ;
- Mise en place de plusieurs projets avec la collaboration du service Qualité : « création d'une base de données « Service Médiation de dettes » et quantification de la charge de travail d'un médiateur de dettes » ; « relance du logiciel de médiation de dettes Lotus » ;
- Recrutement interne d'un médiateur de dettes et projet « accueil d'un nouveau collaborateur Médiateur de dette » (utilisation de la procédure P25 mise en place par le service Qualité) ;
- Soutien à l'équipe renfort SSG pour les interventions sur les factures d'énergie.

### **2.2.2. Insertion socioprofessionnelle**

- Mise en œuvre de la relation d'aide au moyen d'un contrat contenant un projet individualisé d'intégration sociale consolidée ;
- Intégration par phasage de textes légaux relatifs à l'emploi d'insertion visé à l'art.60§7 de la loi organique ;
- Adoption de la convention de mise à disposition, du formulaire de demande de collaboration et du plan d'acquisition de compétences harmonisés ;
- Etablissement de nouveaux canevas de rapport social ;
- Développement de l'expertise dans l'orientation et le suivi des jeunes ni en emploi, ni en stage, ni en formation et analyse de l'opérationnalisation d'un Service NEETS ;
- Redéfinition des activités opérées par les formateurs internes en langue à l'attention des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale (ou de son équivalent) ;
- Elaboration de parcours de formations dans le cadre des actions d'orientation et de suivi des usagers ;
- Déploiement de nouvelles méthodologies d'accompagnement lors de la crise sanitaire ;

- Maintien des coopérations avec les professionnels externes.

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

- Lutte contre le COVID-19, notamment :
  - o Mise en place des mesures de protection sanitaires
  - o Testings du personnel et des résidents ;
  - o Cohortage des unités ;
  - o Formation organisée par la Fédération des maisons médicales ayant pour objectif les techniques d'isolement et l'utilisation de l'équipement de protection individuelle par chambre en isolement et par membre du personnel ;
  - o Utilisation des tablettes pour la communication avec les familles ;
  - o Mise en place des visites encadrées ;
  - o Service mobile du petit magasin par les aide-soignants.
- Poursuite de la réflexion multidisciplinaire visant à diminuer l'agressivité des résidents de l'unité 2 (médical, paramédical et architectural) ;
- Bureau médical centralisé, guichet unique pour les médecins ;
- Nouveau mobilier extérieur pour la cafétéria et le jardin ;
- Réaménagement d'un jardin intérieur côté cafétéria ;
- Réaménagement de deux espaces de vie ;
- Réaménagement des unités de soins afin d'améliorer l'hygiène générale ;
- Renouvellement du revêtement de sol dans le secteur 1A, aile 4 ;
- Modernisation d'un des couloirs du 1A, 1er étage ;
- Adjudication du marché public du remplacement du monolift du 1B ;
- Exécution du marché public des portes coupe-feu afin d'augmenter la sécurité incendie ;

- Installation de la climatisation dans plusieurs espaces communs ;
- Poursuite des projets Lemaire et Alliance-Habitat qui visent le logement social dédié aux personnes âgées selon le modèle de Résidence services ou logement solidaire ;
- Poursuite du projet Campine qui consiste en un habitat solidaire et intergénérationnel, comprenant 8 logements (6 pour des personnes âgées et 2 pour des étudiants) et des espaces collectifs (cuisine, salle à manger, salon, etc.) ;
- Développement d'initiatives visant à améliorer la communication concernant les actions de la maison de repos.

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

- Modification du Règlement d'ordre intérieur du Conseil de l'action sociale et de ses organes pour tenir compte de l'ensemble des nouveautés de la loi organique ;
- Intégration dans l'application BOS (utilisée pour la gestion du Conseil de l'action sociale et du Bureau permanent) d'un système de signature électronique des documents et un système de vote électronique ;
- Dans le cadre de la crise sanitaire :
  - Plan de poursuite des activités ;
  - Charte de déconfinement ;
  - Mise en place du télétravail pour répondre aux mesures sanitaires en matière de lutte contre le COVID-19 (+/- 300 membres du personnel) ;
  - Acquisition de 150 ordinateurs portables ;
  - Elargissement des horaires de travail suite à la crise sanitaire ;
  - Reconnaissance du travail fourni par le personnel pendant la période :
    - ✓ Octroi d'une prime spéciale COVID-19 à l'ensemble des membres du personnel;



- ✓ Octroi de 5 jours de congés supplémentaires pour 1 ETP et en fonction des journées de travail prestées ;
  - Report des congés 2019 et 2020 ;
  - Intervention dans les frais de déplacement domicile - lieu de travail – domicile avec le véhicule personnel ;
  - Gratuité du parking ;
  - Mise à disposition d'une ligne téléphonique psychosociale gratuite pour le personnel ;
  - Procédure retour zones rouge et orange ;
  - Procédure de gestion des situations individuelles ;
  - Fiches spécifiques de sécurité pour certaines fonctions ;
  - Mise à disposition du matériel dans le cadre de la prévention de propagation du virus ;
  - Distribution de masques pour les usagers
- Mise en place du logiciel RH (Persée) ;
- Lancement d'une collaboration avec l'Erap en vue de la définition et de la mise en œuvre d'une politique de gestion de l'absentéisme
- Attribution du marché public relatif aux contrôles médicaux ;
- Construction d'un plan d'actions RH visant à améliorer le bien-être des travailleurs sur base des conclusions de l'analyse globale des risques de 2019 ;
- Service de soutien et d'accompagnement psychologique individuel des travailleurs (y compris d'ordre privé);
- Modification du règlement de travail suite aux négociations avec l'administration communale :
  - annexe 1 Frais de transports (prime piéton)
  - annexe 12 Evaluation
- 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 ;

- Poursuite de la mise en place d'un deuxième pilier de pension pour les agents contractuels ;
- Revalorisation de la fonction de steward ;
- Entrée en fonction du Directeur de l'action sociale ;
- 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
  - Assistants sociaux
  - Engagements spécifiques au COVID-19 (agents supplémentaires au Service Social Général, au Service Entretien des bâtiments, aux Finances, Recettes, Informatique et Accueil)
  - Aide-soignants
  - Ouvriers auxiliaires
- Poursuite du plan de reprise de l'ASBL Amphora ;
- Affectation du service contentieux au renfort du Service Social Général pendant la crise sanitaire ;
- Poursuite des études d'IGRETEC relatives au bâtiment sis Chaussée de Gand 696-698-706 acquis en 2018, au Maritime et au bâtiment sis Jean-Baptiste Janssens 35 ;
- Remplacement de l'élévateur pour personne à mobilité réduite à l'entrée principale du siège du Centre ;
- 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 ;
- 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.

## 3. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES POUR 2021

### 3.1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

D'emblée, il faut réaliser que le budget 2021 est impacté par les changements qui ont profondément bouleversé les champs d'action du CPAS. Des initiatives totalement nouvelles ont dû être créées et devront en 2021 être sélectionnées et consolidées en fonction de leur efficacité. Durant l'année 2021, il y aura l'obligation de répondre à la fois à nos missions en tenant compte de l'impact du COVID-19, et à la fois de stabiliser la réorganisation initiée de par les nouveaux modes de fonctionnement du personnel. Il faut poursuivre et amplifier le sentiment d'appartenance à une institution de qualité, bien organisée, à laquelle chacun participe. La communication transversale entre tous les services est la pierre angulaire. Elle doit être consolidée, poursuivie et accrue, tout en privilégiant la réflexion collective. Le middle management doit y prendre plus de place, il faut le seconder par différents moyens : les formations, la refonte de l'organigramme pour stabiliser le personnel dans ses fonctions, établir des évaluations de fonctionnement régulières, permettre aux directions d'effectuer un réel encadrement et permettre aux équipes d'obtenir rapidement des réponses à leurs demandes. L'apport du nouveau Directeur des Affaires sociales va redonner un nouveau souffle à l'ensemble de la structure sociale et initiera une nouvelle dynamique. Un examen sera organisé pour la sélection d'un Directeur des ressources humaines.

Les nouvelles dispositions de la loi organique ont été mises en place. Un Comité de Direction relaie chaque semaine auprès du Secrétaire Général, l'évaluation du fonctionnement de leurs services, ce qui permet plus de réactivité et des réponses adaptées aux nécessités du terrain. Cette organisation trouvera son plein rendement en 2021. Il est indispensable de s'adapter à l'évolution des besoins des citoyens. Au fil du temps, on se rend compte que de nouvelles difficultés surgissent, exacerbées par les confinements.

Quelles sont les mesures établies pour répondre au nouveau contexte de travail au niveau du personnel d'une part, et au niveau des bénéficiaires d'autre part?

#### Pour le personnel

Soumis à des changements et des adaptations dans l'urgence, la stabilité retrouvée permettra une organisation réfléchie dans laquelle chacun peut trouver efficacité et satisfaction. La transition vers un nouveau fonctionnement

est difficile, mais tout le personnel s'est montré volontaire et investi dans cette réorganisation qui devra se poursuivre autour d'améliorations progressives. Tous peuvent en être remerciés.

Si dans toute institution l'accueil est la première vitrine, celui-ci est renforcé physiquement par la présence de stewards. Ceux-ci ont intégré avec efficacité tous les types de demandes que les usagers amènent et peuvent y répondre avec des éléments connectés au service informatique. Le call center devra dans les mois à venir mieux répondre à une réelle nécessité, des équipements technologiques doivent être acquis pour amener une utilisation optimale. Toute demande quelle que soit son canal d'entrée est répertoriée dans la nouvelle application Tiks ; ceci permet de mieux servir les usagers ou de prendre mieux en compte les nouvelles demandes. Cette démarche doit également être considérée comme un outil important et recevoir l'adhésion des services. Il s'agit d'un outil qui doit trouver sa place dans le fonctionnement général. Un groupe de travail a été constitué pour bien cadrer l'utilisation et développer l'information auprès des équipes. La Cellule Données des Usagers (CDU) se centre elle, sur la collecte de tous les documents indispensables pour la constitution des dossiers, les documents sont scannés pour faire partie de la bibliothèque de chaque dossier. L'ensemble des documents est enregistré dans Sociabili, ce qui facilite le travail, la lecture et évite la perte de documents. Cette Cellule est un service pivot qui doit être mieux exploité par les services sociaux. Cela doit à la fois être un apport essentiel, mais aussi permettre aux usagers d'être rassurés sur la bonne réception des documents transmis.

Le Service Social Général, avec l'utilisation de Sociabili, représente le fondement de toute la prise en compte des besoins des habitants. La mise en place du télétravail, dans une majorité des services et sur base volontaire, doit être stabilisée pour créer un équilibre entre le fonctionnement à distance et les indispensables réunions d'équipe, les échanges, les concertations autour de lignes de conduite, la mise en commun des expériences et le renforcement du sentiment d'appartenance.

Afin de répondre à l'obligation du traitement des dossiers dans les délais légaux, l'assistant social référent (celui qui a eu le plus de contacts avec l'utilisateur) peut être remplacé par un collègue s'il est empêché de traiter les dossiers dans les temps. Les permanences sur rendez-vous sont bien sûr maintenues. La relecture des dossiers sera faite par une équipe « chevronnée » qui accorde aux dossiers une attention spécifique. Cette réorganisation à peaufiner se fait aussi bien au niveau des attributions de dossiers que du management par les assistants sociaux en chef. Ils peuvent estimer une répartition équitable des dossiers. Cet objectif sera modulé par le maintien d'une équipe mobile destinée à décharger les assistants sociaux plus sollicités. Cette nouvelle organisation doit trouver son rythme et surtout la collaboration de toutes les équipes sociales. Il va sans dire qu'il faudra être à l'écoute du personnel de terrain et du relais auprès des directeurs pour s'adapter à tous ces nouveaux modes de fonctionnement. La lutte contre la fraude sociale est toujours bien exercée au travers du recours à la banque

carrefour, l'examen des dossiers au contentieux, les données de la CDU, le retour aux visites à domicile quand cela sera autorisé.

La coordination sociale, une de nos missions, a été réactivée et devra faire partie de nouveaux modes de contact avec des partenaires de terrain. En effet, les différentes ASBL reçoivent des habitants en situation de détresse et peuvent donc établir des ponts avec nos services.

La plateforme « santé » se renforce par un travail en réseau, elle s'est enrichie d'un médecin conseil qui sera le relais avec les médecins agréés et les pharmaciens de notre commune, ceci afin de mieux percevoir les besoins médicaux de notre population et harmoniser les évaluations médicales de nos usagers ; l'état de santé mentale de nos usagers s'est détérioré dans le contexte anxiogène que nous connaissons et le travail en réseau avec les partenaires impliqués dans l'aide à la santé est tout à fait essentiel.

Une équipe est en charge de l'aspect culture et sport. Elle incite nos bénéficiaires à découvrir de nouveaux horizons au travers d'excursions, de théâtre, de lecture, d'activités organisées. C'est une opportunité de vivre l'ouverture aux autres.

Une partie des projets consacrés à l'insertion professionnelle n'a pas pu être suffisamment activée en 2020. Le report se fera donc sur 2021. En effet, l'objectif est de sortir un maximum de nos bénéficiaires de leur situation de dépendance au CPAS, cela nécessite d'établir de nombreux contacts, d'accompagner à des journées emploi, de proposer des plateformes ouvertes aux métiers, d'encourager l'accès aux centres de formations etc. Les Cellules Etudes et Emploi ont été impactées par les mesures sanitaires mais le défi du CPAS est celui de donner accès aux nouvelles technologies à un maximum d'usagers. Cours et formations à distance sont devenus la norme. Il faut donc aider nos usagers à y avoir accès. Les facilitateurs de projet sont en première ligne pour faire un travail de base afin de déterminer le parcours possible des usagers : un membre de cette cellule y a fait un travail de fond pour mettre à disposition les lignes de formation sur le serveur qui sont remis à jour régulièrement. Cela permet une efficacité accrue dans la connaissance du parcours de formation au sein d'un secteur professionnel avec une priorité pour les métiers déclarés en pénurie ou critique pour l'avenir.

La Cellule Etudes doit également s'adapter aux nouvelles mesures préconisées dans l'enseignement à tous les niveaux. De nouvelles lignes de conduite devront sans doute être étudiées pour s'adapter aux constats et aux difficultés rencontrées par les étudiants. Tous les acteurs de l'ISP ont des missions à valoriser par des actions spécifiques, prospectives, inscrites dans les projets d'insertion des usagers. Tous doivent être incités à se former, à s'ouvrir, à réactualiser en continu leurs connaissances et il faut leur en donner les moyens. Cette dynamique doit

être renforcée. Quant aux personnes engagées dans le cadre de l'art. 60§7 de la loi organique, il faut poursuivre la mise en place des étapes de formation qui permettent d'accéder à l'emploi. Etre engagé dans un tel contrat d'insertion est à considérer comme une finalité du processus d'insertion et non comme son début. Il faut poursuivre leur intégration auprès des employeurs qui ont obtenu agrément et mandatement. Cette double exigence signifie un encadrement de proximité et de qualité. La personne engagée dans un tel contrat aura la garantie d'une connaissance plus spécifique du métier débouchant peut-être à l'avenir sur une certification.

La dégradation constante à Molenbeek-Saint-Jean depuis de très nombreuses années des indicateurs socio-économiques a, comme on peut s'y attendre, entraîné un accroissement tout aussi constant de la population suivie par notre centre. Celui-ci ne s'exprime par ailleurs pas exclusivement en termes quantitatifs mais également par l'apparition de besoins nouveaux auxquels notre centre a dû et doit continuer à s'adapter. Cette adaptation s'est traduite autant par l'accroissement des ressources humaines affectées à la poursuite de nos missions que par le développement des outils technologiques. La compétence du service informatique doit s'étoffer régulièrement par des formations pointues et la possibilité de s'adapter rapidement à toutes les demandes spécifiques et diverses dans tous les services. L'équipement et le personnel doivent rester à la pointe des connaissances technologiques pour répondre aux exigences de fonctionnement de notre CPAS, c'est une organisation centrale dans notre institution.

L'équipe technique doit être soutenue pour répondre aux améliorations à apporter au patrimoine vieillissant ou à l'installation des mesures sanitaires ou à toutes les demandes dans les différentes antennes soit par nécessité ou par confort. Leur contribution est appréciable pour la qualité du travail exécuté et la rapidité d'intervention. Pour les rénovations plus lourdes, nous continuons à faire appel à la centrale de marché IGRETEC pour la conception, la réalisation et la mise en œuvre de projets prévus.

#### Pour les bénéficiaires

La population molenbeekoise se caractérise par une forte proportion de jeunes. En lien avec l'ISP, leur suivi est très important quel que soit leur niveau. Un grand nombre d'entre eux sont suivis par la Cellule Etudes, 50 bénéficient d'un logement et sont encadrés par les AS du service social. D'autres jeunes molenbeekoïses sont totalement éloignés de tout accompagnement et décrochés socialement. Un processus d'encadrement, propre à Molenbeek s'est mis en place en lien avec la Cellule Move et la Commune. C'est un projet pilote qui doit se concrétiser et démontrer son efficacité par une prise en charge et un accompagnement totalement individualisé pour des jeunes très éloignés de l'insertion. Ceux-ci doivent idéalement, retrouver repaires et investissements personnels.

Face au constat de l'accroissement de la précarité au sein de la population molenbeekoise, notre centre entend renforcer son activité dans le secteur de la médiation de dettes. Les mesures COVID ont permis d'intervenir sur les demandes les plus fréquentes (celles de l'énergie et de l'eau) et des difficultés à payer loyers et charges. Les subsides temporaires sont actuellement bienvenus mais, ils ne sont pas structurels et il est donc impératif d'accompagner les usagers dans l'organisation de leur budget et les sensibiliser aux dangers des crédits attractifs. Les besoins primaires doivent être rencontrés. C'est la raison du rattachement de l'épicerie sociale et de Déma-R-âges aux missions du CPAS avec l'ambition de développer en son sein une réelle formation à la prévention des dettes.

Le besoin de développer une cellule spécifique qui examine le recours à l'aide médicale urgente n'est plus à démontrer. Ces demandes sont souvent compliquées par la communication ou la situation de séjour précaire des bénéficiaires.

Les demandes d'adresse de référence sont aussi en augmentation, autre critère symptomatique de la paupérisation et de la perte de logement. Se projeter dans l'avenir même à courte échéance, demande une mise en évidence des paramètres qui permettront par leur efficacité de s'adapter à l'évolution de notre population en prenant en compte une série de nouvelles questions : répondre à l'analphabétisation, à la méconnaissance de nos langues, aux addictions, aux troubles psychologiques, à l'utilisation des réseaux sociaux, etc. Ce seront quelques-uns des nouveaux défis auxquels il faudra faire face.

Notre population compte aussi beaucoup de personnes âgées et isolées. Arcadia, notre maison de repos, s'est attelée en plus du développement du bien-être et des soins à ses résidents, à réorganiser, dans les mois à venir, le cadre de vie, le moderniser, créer des lieux de vie plus ouverts, adapter un environnement plus attractif. La réorganisation des services de soins doit se poursuivre en appliquant des techniques qui permettent un suivi au plus près des pathologies des résidents, une surveillance plus efficace des personnes très dépendantes. Il faut poursuivre par un encadrement chaleureux une stimulation maximale physique et mentale des résidents en collaboration étroite avec le médecin coordinateur. Le confinement a révélé l'impérieuse nécessité de prévoir, à brève échéance, pour les résidents, l'accès à une communication vers l'extérieur par tablettes ou téléphones interposés. Le maintien des liens a démontré toute sa pertinence. Pour d'autres personnes âgées, le maintien à domicile doit être garanti par des aides et des projets d'habitats adaptés. Le projet d'un second centre de jour doit être développé car cela permet de sortir de l'isolement, de créer des liens, de stimuler des apprentissages (notamment l'utilisation de technologies). La problématique du logement confirme le besoin de mettre en place autant que faire se peut la rénovation ou l'aménagement de locaux en habitat de transit pour personnes âgées ou

personnes précarisées. Les rénovations apportées aux petits logements situés rue de la Vieillesse heureuse y répondent adéquatement.

Le Relais est un lieu d'accueil qui a tout son importance pour y recevoir des familles en situation dramatique et pour lesquelles tout le personnel se mobilise autour de la recherche d'une situation stabilisée, fut-ce par un encadrement social ou éducatif.

#### Pour conclure

S'adapter à un tout nouveau fonctionnement imposé par la pandémie a été un défi majeur. Aussi, l'activité du CPAS en 2021 devra-t-elle passer par une phase de stabilisation avant de reprendre de nouveaux champs d'action. Pour ce faire, des groupes de travail ont été créés afin de concevoir de nouveaux outils stratégiques comme par exemple le comité de pilotage du projet @1 ou le développement de nouveaux modes de communication. L'objectif étant de confirmer la confiance dans le personnel et de prendre régulièrement le pouls de l'institution. Le dialogue entre les services est primordial, l'installation du nouveau Directeur des affaires sociales en sera le pivot.

Les partenaires sociaux sont également associés aux propositions de fonctionnement novatrices. Ils apportent le ressenti de leurs affiliés en sachant que c'est une donnée partielle mais à prendre en compte car le dialogue ouvert et constructif permet de progresser positivement. Notre partenaire principal est la commune avec laquelle les échanges positifs doivent continuer à se construire. Nous avons un objectif commun à réaliser : celui de développer avec nos obligations spécifiques et légales le développement de services au bénéfice de la population molenbeekoise.

Toutes les fonctionnalités décrites se conçoivent dans une recherche d'efficacité mais aussi de saine gestion financière ajustée au plus près des besoins mais soumise à des impondérables budgétaires ou légaux tels que la loi organique ou la prise en compte de nouvelles ordonnances du collège réuni. Les mesures sanitaires rapidement mises en place seront maintenues, avec leurs conséquences et ce jusqu'aux décisions futures des autorités.

Tous ces projets ne peuvent être mis en œuvre en dehors de la pratique des valeurs que le CPAS définit et prône :

- Vision ;
- Équité ;



- Loyauté ;
- Professionnalisme ;
- Respect d'autrui ;
- Solidarité ;
- Communication ;
- Créativité.

C'est à ce prix que se pratique le respect de l'équilibre entre les obligations plus administratives et la sensibilité aux rapports humains.

## 3.2. ÉVOLUTION DE L'AIDE SOCIALE

Bruxelles constitue une région économiquement prospère en comparaison avec d'autres régions d'Europe possédant les mêmes caractéristiques sociodémographiques. Le Produit intérieur brut par habitant (PIB) y est plus élevé et les indicateurs de productivité économique y sont florissants. Cependant, la Région de Bruxelles-Capitale est polarisée au niveau socio-économique entre des communes dites « aisées » et d'autres qualifiées de « populaires ». Ces communes conjuguent plusieurs indicateurs qui augmentent le risque accru de pauvreté et les facteurs de vulnérabilité sociale.

D'après les statistiques, Molenbeek constitue l'une des communes où les inégalités socio-spatiales sont les plus importantes. La moyenne d'âge est de 35 ans soit l'une des plus basses de la Région avec plusieurs quartiers qui concentrent la population la plus jeune de la Région. Le revenu disponible par famille basé sur un indice de revenu nécessaire selon la composition de ménage pour le faire fonctionner, y est faible alors que le revenu médian est largement en dessous de la moyenne régionale (<20.500 euros par ménage dans certains quartiers en 2018). Le taux de chômage de la population active avoisine les 22.5% (soit largement supérieur à la moyenne régionale de 16%) avec un taux particulièrement élevé pour les femmes (25% de la population active, contre 21% pour les hommes). Pour la tranche d'âge des 18-25 ans, le taux d'inactivité est de 29% (contre 23% pour la moyenne régionale) avec un taux de 31% pour les femmes. Parallèlement, le niveau de qualification de la population active est faible (infra-qualification majoritaire) et le degré de scolarité est largement inférieur aux autres communes bruxelloises en termes de taux de scolarité ou d'obtention d'un diplôme de l'enseignement secondaire. Bien que les loyers les plus bas se concentrent dans certains quartiers de la petite couronne en particulier dans le Molenbeek historique, les quartiers Maritime et de la Duchesse, l'absence de ressources a un réel impact sur la qualité du logement.

La classe des « Séniors » n'est pas épargnée non plus par les difficultés puisqu'en 2019, la proportion de personnes âgées qui bénéficient de la GRAPA atteignait 17% soit plus du triple des communes de la seconde ceinture de Bruxelles.

La commune rencontre également une présence importante de personnes sans titre de séjour légal sur le territoire belge qu'il est impossible à évaluer statistiquement.

Ces quelques données suffisent à démontrer que la commune voit se conjuguer de multiples problématiques sociales qui placent de nombreuses familles à l'intersection de plusieurs problématiques qui accroissent le risque de pauvreté et de désaffiliation sociale. Ces multiples difficultés sont accentuées par un éloignement des

institutions (maîtrise de la langue, non connaissance, non accessibilité, non demande, etc.) qui implique un non-recours aux droits sociaux et à la sous-protection sociale de certains ayants droit.

Au niveau du CPAS, il est constaté que la proportion de personnes aidées par le Centre par rapport à la population totale est très importante lorsque l'on cumule des bénéficiaires du Revenu d'intégration (RIS) et les bénéficiaires de l'aide sociale (ERIS). Au niveau de l'octroi du revenu d'intégration, l'année 2019 a connu une augmentation par rapport à l'année 2018. S'il est trop tôt pour évaluer les résultats de l'année 2020, la crise sanitaire actuelle a eu un impact sur les personnes les plus fragiles mais a également attiré d'autres profils de publics qui ont subi de plein fouet les conséquences de celle-ci.

## 3.3. ACTION SOCIALE

### 3.3.1. Service social

Le Service Social général a été largement mis à l'épreuve durant l'année 2020. De profondes modifications des méthodes de travail ont été initiées alors que la crise a nécessité une adaptation importante du travail dans le chef des travailleurs de terrain, de première et seconde lignes. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, le service social dispose d'un nouveau logiciel métier (Sociabili) pour la gestion de tous les dossiers sociaux. Ce logiciel, fruit d'une collaboration transversale entre différents CPAS, a été bien intégré par les équipes et est actuellement utilisé par plus de 300 collaborateurs.

Dans le cadre de la crise sanitaire, les différents confinements ont impacté les méthodes de travail en particulier la disponibilité des équipes de terrain. L'impossibilité de rencontrer physiquement les usagers a permis de revoir en profondeur le processus de demande des usagers et de prise en charge des situations sociales. Dès le mois de mars le centre a mis en place un Call Center et un numéro vert gratuit pour faciliter l'accessibilité du centre et le recours aux droits sociaux des ayants droit. Parallèlement, le service social s'est vu complété d'une équipe « Renfort » assurant la prise en charge de prolongation d'aides (RIS et ERIS). La perspective 2021 est de transformer cette équipe renfort en équipe « COVID-19 » qui pourra assurer la prise en charge spécifique du public rencontrant des difficultés liées à la crise sanitaire. Toutes ces évolutions ont permis au centre d'entrer clairement dans une phase de dématérialisation des demandes. Ces évolutions seront évaluées et nécessiteront sans doute des adaptations postérieures.

Afin d'assurer la fluidité dans la transmission des informations, l'application Tiks a été implémentée dès le mois de mars 2020 : celle-ci constitue un outil de collecte des demandes et permet de générer un ticket pour chacune d'entre elles, qui sera ensuite assigné, automatiquement ou manuellement, à un travailleur de terrain pour traitement et un suivi optimal. L'intégration de cet outil pose des problèmes et il devra encore être optimisé. L'intégration du logiciel Tiks avec le programme Sociabili doit faire l'objet d'amélioration et vont faire l'objet d'un Groupe de travail destiné à améliorer la catégorisation des demandes reçues et le traitement de celles-ci.

Comme d'autres dispositifs, le Service Social général a fait l'objet d'une mise en télétravail en alternance au sein des équipes qui devra être évaluée en 2021. Le télétravail ne remet pas en question la qualité du service offert, l'objectif d'augmenter la durée des entretiens (passée de 20 à 30 minutes en 2020) étant atteint. En période de crise, le télétravail est essentiellement justifié par les mesures de distanciation sociale à respecter mais en période

normale, il devrait autoriser une amélioration de l'efficacité du travailleur social qui aura un impact sur la prise en charge des usagers du Centre et le respect des délais légaux dans la prise de décision.

Le Service Social Général aura à relever d'importants défis déclinés en autant d'objectifs à réaliser en 2021. Une réflexion profonde sur la titularisation des dossiers et le mécanisme de référencement devra être menée afin d'optimiser la prise en charge des dossiers et l'accompagnement individualisé. De même, les évolutions des enjeux doivent se traduire par des changements dans les méthodes de management et la supervision des travailleurs sociaux et socio-administratifs. A cet effet notre centre entend développer une fonction de validateur des rapports émis par les assistants sociaux du SSG, dégageant de la sorte un temps de travail significatif permettant aux assistants sociaux en chef d'exercer une activité managériale effective dans le cadre de la gestion de leurs équipes. Ces différents enjeux (centralisation, dématérialisation, restructuration du service social, approche du titulariat) font depuis 2020 l'objet d'une approche collaborative de plusieurs départements et de la participation active des travailleurs de terrain.

En définitive, l'année 2021 devra permettre de consolider les avancées technologiques initiées par choix ou par les circonstances. L'un des enjeux de l'année 2021 visera à assurer la congruence entre ces nouveaux apports technologiques et ce qui constitue les valeurs fondamentales du travail social à savoir la notion de service public, le traitement équitable des demandes, la disponibilité pour et auprès du public ainsi que l'humanisation des relations entre le centre et ses bénéficiaires. De même, l'impact global de la crise sanitaire devra être analysé de manière systémique tant en termes de modifications pérennes des méthodologies et processus de travail (la crise doit en ce sens constituer une fenêtre d'opportunité) que de l'évolution des trajectoires sociales et des parcours individuels des bénéficiaires ou ayants droit.

### **3.3.2. Insertion socioprofessionnelle**

Les ouvrages initiés en 2020 se poursuivront en 2021 : l'intégration de nouvelles dispositions légales relatives à l'emploi d'insertion visé à l'article 60§7 de la loi organique, le développement de parcours de (pré)formations dans le cadre des actions d'orientation et de suivi des usagers, l'opérationnalisation du Service NEETS (cf. ci-après), le maintien des coopérations avec des professionnels externes spécialisés comme l'Atelier de pédagogie personnalisée. Il s'agira également de redéployer l'activité de mise à l'emploi en tenant compte des moyens disponibles.

Par ailleurs, le Département Insertion socioprofessionnelle s'investira non seulement dans l'élaboration concertée d'un nouveau cadre de partenariat entre Actiris et les CPAS bruxellois, mais aussi dans les mesures de relance et

de redéploiement de la région de Bruxelles-Capitale face à la crise du COVID-19, notamment dans le cadre de l'axe stratégique 'Transition socio-économique & Emploi'.

De manière plus fondamentale, l'année 2021 devra permettre de relancer la dynamique de l'ISP qui a souffert de la crise sanitaire en particulier en matière de mise à l'emploi de personnes sous statut article 60§7. Les trajectoires qui mènent à l'emploi seront améliorées et seront traduites dans un véritable 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.

### **Service NEETS**

Un nouveau service vient de voir le jour au sein de notre administration : NEETS (Not in Employment, Education or Training). Ce service est l'exemple parfait de la mise en action concrète entre la commune, Move ASBL et le CPAS. Faisant suite au travail de terrain des éducateurs de rue de Move ASBL avec les jeunes de notre commune, il a été constaté qu'un certain nombre d'entre eux présentent de nombreuses difficultés, sont en décrochage, voire marginalisés, et ce à différents niveaux. En se basant sur l'expertise qui est la nôtre dans les questions d'accompagnement social et d'insertion des jeunes à travers nos services spécialisés en matière d'études, de formations, de recherche active d'emploi ou de mise à l'emploi via les contrats article 60 notamment, à la demande de la commune, nous avons décidé de mettre à profit ces différentes compétences en créant ce nouveau service. Il a pour principale mission d'accompagner ce groupe cible. Les jeunes concernés n'ont pas d'emploi, ne poursuivent pas de stage et ne sont pas en apprentissage. Trois travailleurs sociaux ont été désignés sur base de leur solide expérience d'accompagnement et entreprendront avec eux un véritable travail de coaching.

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

La coordination sociale constitue une possibilité dans le chef du centre en vertu de l'article 62 de la loi organique. Cet article a été modifié par l'ordonnance du 28 mars 2019 modifiant ladite loi organique permettant au centre d'étendre les thématiques traitées dans ce cadre. L'année 2021 verra donc une réorganisation complète de la coordination sociale qui deviendra un pôle de compétences stricto sensu centré autour de 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 ;
- Les projets pilotes et microprojets.

Ce pôle coordination sociale permettra d'intégrer de nombreux projets pilotes menés par le centre en matière de prise en charges des familles monoparentales, de l'approche du public le plus isolé à travers l'outil culturel en partenariat avec les bibliothèques communales). Il se concentrera également sur la question du sans-abrisme et créera des synergies avec les services actifs en matière de lutte contre le sans-abrisme sur le territoire communal.

Au niveau de la coordination santé, la cellule poursuivra ses nombreuses collaborations avec les prestataires de soins médicaux ou paramédicaux (médecins, kiné, pharmaciens...). La mise en place d'une concertation locale sera lancée vu que la thématique s'est particulièrement invitée dans les enjeux liés à la crise sanitaire. L'année 2021 permettra aussi de reprendre les travaux laissés en suspens par la fédération des CPAS bruxellois qui visent l'harmonisation des politiques de santé des CPAS. L'apport d'un nouveau médecin conseil engagé en 2020 apportera sa plus-value dans l'estimation des réels besoins médicaux et l'harmonisation des évaluations médicales de nos usagers.

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

Dans le courant de l'année 2021, les synergies entre les services Médiation de dettes, Energie et Logement devront être réfléchies vu la spécificité de ces dispositifs et de l'interconnexion des différentes problématiques rencontrées par la population molenbeekoise. De même, la collaboration entre le service Médiation de dettes et le service Social Général devra être renforcée à travers une prise en charge plus globale des problématiques liées au surendettement (prise en charge des factures d'énergie). Une réflexion profonde pourra être réalisée afin d'ouvrir le service médiation de dettes et la cellule énergie au public le plus large possible à travers une sensibilisation accrue et la diffusion de l'information dans le secteur associatif. Une attention particulière sera consacrée à la pérennisation du Fonds Gaz Electricité sur l'exercice 2021 (celui-ci a été indexé pour les exercices 2019 et 2020). De même, le centre devra être attentif à pouvoir pérenniser les subsides de la COCOM qui permettent le financement de postes de médiateurs.

La problématique de logement est particulièrement aigüe sur le territoire communal et à ce titre la cellule logement sera renforcée par l'engagement de deux assistants sociaux financés par les subsides exceptionnels qui pourront assurer un suivi social des locataires de logements gérés par le centre. De même, dans le cadre de la redynamisation de la coordination sociale prévue à l'article 62 de la loi organique, le centre souhaite clairement faire de la question du logement une thématique centrale à discuter avec les acteurs de la commune. Enfin, durant

l'année 2021, la cellule logement pourra encore continuer à assurer un rôle d'expertise des services de première et seconde lignes en matière de logement.

De manière plus fondamentale, l'axe médiation de dettes – énergie – logement devra faire l'objet de priorité durant l'année 2021 dans le cadre des subsides exceptionnels COVID-19 attribués par l'autorité fédérale et la COCOM. La crise sanitaire aura des implications à moyen et long terme qui risquent d'accentuer les risques de pauvreté d'une large catégorie de la population molenbeekoise. Les organes du Centre devront assurément réaliser des choix stratégiques dans la définition des priorités des aides sociales complémentaires à accorder aux ayants droit.

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

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

L'ordonnance relative à la politique de lutte contre le sans-abrisme (COCOM – 18 juin 2018) va impliquer des réorganisations dans les services offerts au public par le Relais. D'application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022, l'ordonnance prévoit en effet l'organisation du post hébergement par les maisons d'accueil. 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 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 permettra de compléter l'offre de prise en charge et de mettre le focus sur l'approche pluridisciplinaire des situations.

Différents travaux interviendront également en 2021. Certains de ces travaux, budgétisés en 2020, se concrétiseront en 2021 : la finalisation des travaux de jardins et l'aménagement d'une terrasse pour nos résidents, l'isolation acoustique de la chaufferie, le ravalement de la façade arrière du bâtiment avant et la remise en conformité de l'installation électrique.



D'autres investissements sont également prévus pour 2021 à savoir :

- La rénovation de la cuisine et du réfectoire ;
- Le ravalement des façades du bâtiment arrière ;
- La gestion des accès et de la sécurité d'incendie.

### **Logements de transit**

En 2021 des travaux conséquents interviendront dans nos logements de transit situés rue Vandenkoogarde 61 à savoir :

- Le ravalement des façades ;
- L'installation d'une ventilation mécanique ;
- La rénovation du mobilier de l'ensemble des appartements.

L'apport du dispositif d'hébergement temporaire à la problématique du sans-abrisme sera intégré dans le cadre du travail de la coordination sociale.

### **3.3.6. Amphora ASBL**

Le CPAS a repris les activités d'Amphora au sein de ses services propres. A partir de 2021, le CPAS disposera donc d'une Epicerie sociale dont il assurera la gestion ainsi que d'une ressourcerie de vieux meubles. A cet effet, le CPAS a obtenu son agrément en tant qu'initiative publique d'économie sociale (IPES) et réintroduira une demande de mandatement, lui permettant d'obtenir à partir de 2022 un subside régional. La reprise de ces activités par le CPAS permettra à ce service de bénéficier des avantages qu'apporte le CPAS de par la taille de sa structure. Les membres du personnel fixe qui étaient actifs au sein d'Amphora sont repris au sein du personnel du CPAS. Ils apportent leur expérience et assurent ainsi la continuité des activités.

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

### ***3.4.1 Résidence Arcadia***

En 2021, le travail relatif à la qualité du service entamé depuis deux années sera poursuivi :

- Continuité des groupes de travail afin de rendre encore meilleures les conditions de vie du résident et la qualité des services (bien-être, épanouissement, maintien des capacités, etc.) et de poursuivre le développement du nouveau projet de vie de l'institution ;
- Rénovation intérieure de la résidence (modernisation des lieux de vie et des espaces de restauration) et rénovation graduelle des chambres ;
- Utilisation des technologies afin d'améliorer la vie quotidienne du résident (ex. tablettes) ;
- Etude de faisabilité du déploiement d'internet dans les chambres ;
- Développement de l'image de la résidence : site web, communication avec les familles, contacts avec les hôpitaux, réseaux ;
- Poursuite des projets Lemaire et Alliance Habitat ;
- Projet de reconstruction d'une partie de la maison de repos : analyse et étude.

Des activités seront également développées afin de lutter contre l'isolement physique et mental de la personne âgée.

Enfin, en collaboration avec le médecin coordinateur, la vigilance accrue dans l'administration des soins et la mise en place de mesures sanitaires pour lutter contre les risques de contamination virales ou bactériologiques sera poursuivie.

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

Les services non-résidentiels du Centre regroupent ;

- un service d'aides familiales ;
- un service d'aides ménagères ;
- un service de repas à domicile ;
- un service dit de courses.

Ces services œuvreront en 2021 au maintien à domicile de leurs bénéficiaires et à l'autonomie des personnes qui, en raison de leur santé ou de leur âge, ne peuvent plus pourvoir seuls à leurs besoins quotidiens.

Par ailleurs, afin de procéder à des économies au niveau des frais de fonctionnement, une utilisation commune du véhicule destiné au service « courses » sera mise en place avec la Maison de repos.

## **3.5. GESTION DE L'ADMINISTRATION**

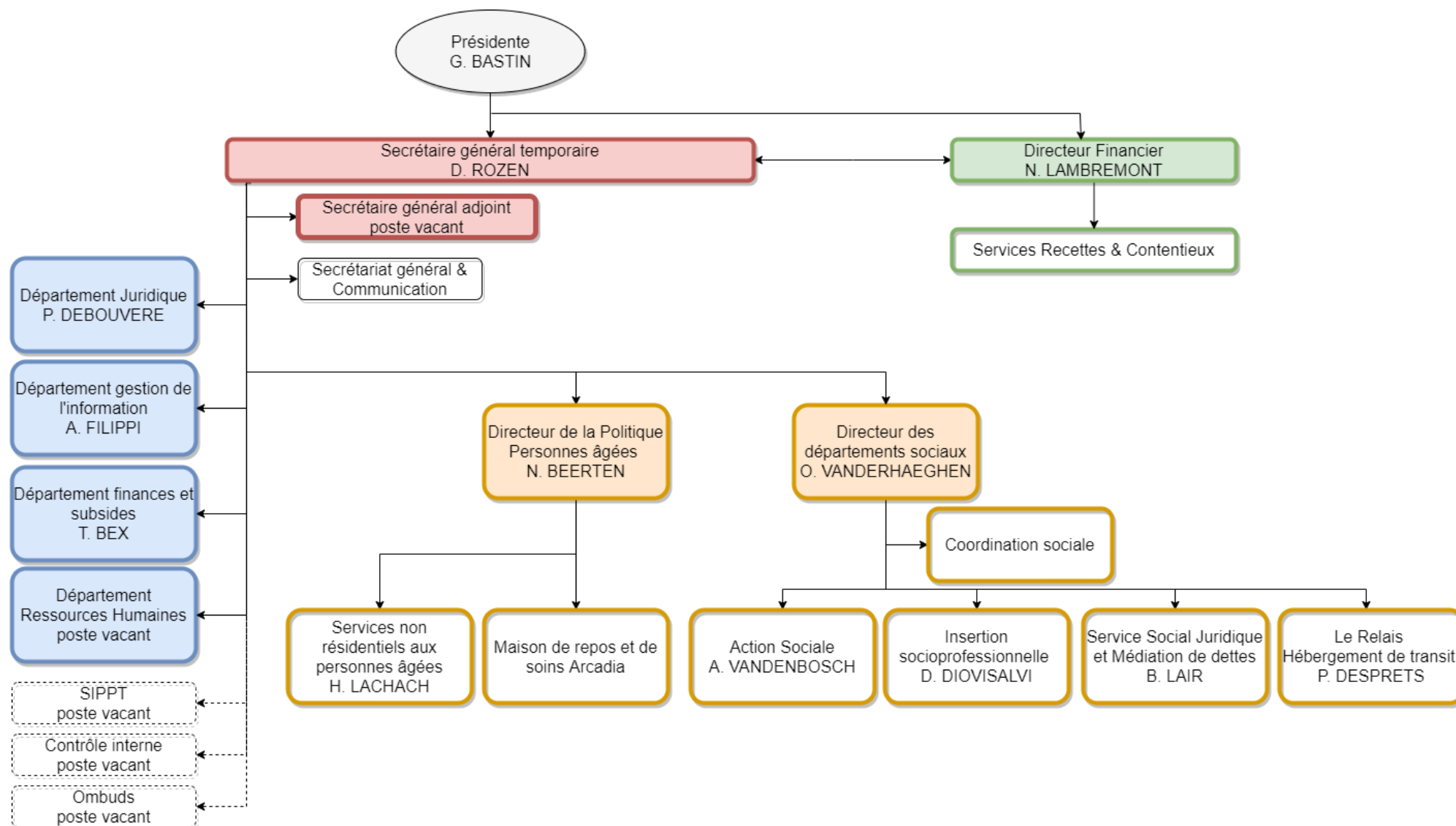
### **3.5.1. Nouvel organigramme du personnel**

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 hiérarchico-fonctionnel qui répond le mieux à notre structure.

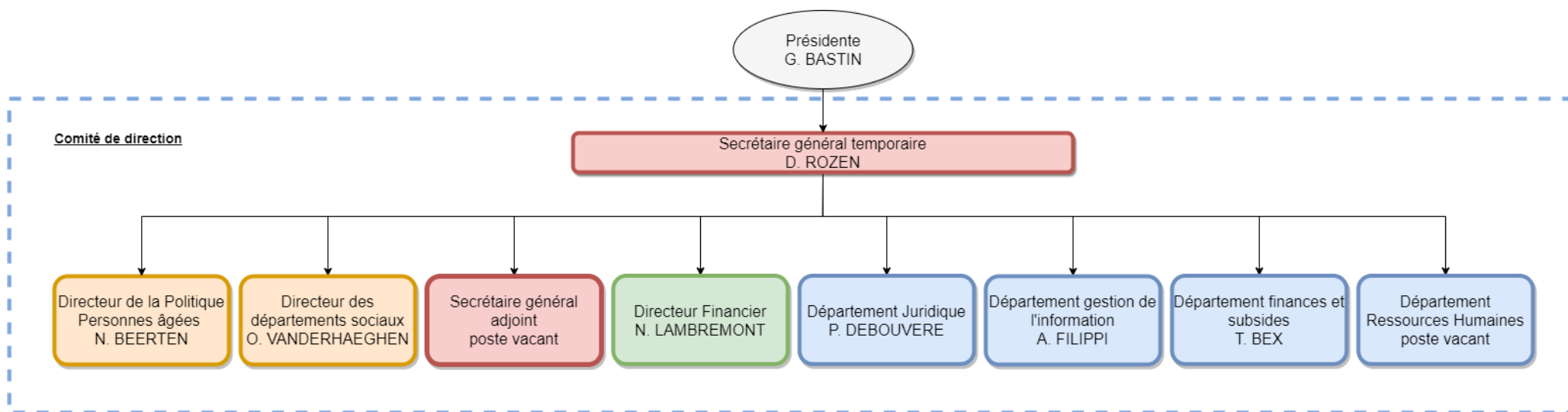
Le nouvel organigramme général du Centre, que vous retrouverez ci-après, présente les différents départements du Centre en une seule page, ce qui simplifie sa lecture. Les départements repris verticalement viennent en support aux départements sociaux assurant les missions légales du Centre et qui sont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

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

Si le poste de Directeur de l'Action sociale a pu être pourvu en cette fin d'année 2020, le Centre est toujours à la recherche d'un Directeur des Ressources humaines.



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**

Le recours à une centrale d'achat offre de nombreux avantages. Tout d'abord, il permet aux adhérents de bénéficier de compétences qu'ils n'ont pas nécessairement en interne, de rationaliser les commandes et, par voie de conséquence, de réaliser des économies d'échelle. Ensuite, si un pouvoir local souhaite recourir aux services d'une centrale, il ne doit pas la mettre en concurrence, et ce, même si les prestations de la centrale sont rémunérées. Enfin, les adhérents ne doivent pas se poser la question de l'application de la réglementation sur les marchés publics, cette obligation incombant à la centrale qui va jouer le rôle de pouvoir adjudicateur.

Différentes centrales de marchés ont vu le jour en 2020. Le CPAS y a adhéré. Outre les économies d'échelles (ex. matériel COVID-19), ces centrales permettent d'une part, d'alléger la gestion en interne d'installations complexes (ex. les systèmes de cogénération, de chauffage, de ventilation des différents bâtiments du CPAS) et d'autre part, de réduire le nombre de marchés publics à organiser par le CPAS.

### **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 2021. Le CPAS peut se réjouir de l'esprit constructif avec lequel se déroulent les séances de conciliation. Le Centre fonde ses relations avec les organisations syndicales sur un réel partenariat et compte sur une réciprocité de leur part.

### **3.5.4. Ressources humaines**

Le Centre a toujours souhaité investir dans les différents domaines des ressources humaines.

Comme énoncé ci-avant, le l'administration est à la recherche d'un nouveau Directeur des ressources humaines qui possède une véritable vision transversale de l'humain au sein de la structure et une expertise qui s'exprime dans des missions à valeur ajoutée telles que la gestion des compétences, la formation, l'évaluation ou le recrutement. La confection d'un nouveau cadre du personnel, la mise à jour du statut administratif et pécuniaire du personnel, la concrétisation d'un plan de statutarisation du personnel, la mise en place de mesures de flexibilité pour le personnel incluant un télétravail structurel, la mise en œuvre du plan d'actions élaboré suite aux conclusions des analyses de risques psychosociaux représentent les défis et les projets qui devront être relevés.

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

Une analyse de risques psycho-sociaux a été effectuée en fin d'année 2019. Des recommandations du service externe seront traduites en mesures concertées et inscrites dans un plan d'action. La crise sanitaire qui a entraîné les mesures de confinement, de déconfinement, de réorganisation des services pour répondre à la lutte contre la propagation du virus, les mesures de prévention, le port du matériel de protection, le respect des gestes barrières ne sont que quelques exemples des changements qui ont dû être mis en place dans un délai beaucoup trop court. Ces adaptations ont laissé des traces dans l'organisation et, à l'heure de la rédaction de cette note de politique générale, bien malin celui qui peut prédire ce qu'il adviendra dans les mois à venir. Prenant en compte ces éléments, le centre procèdera à une analyse complémentaire de risques psychosociaux.

Un nouveau Conseiller en prévention niveau 1, chef du service interne de prévention et de protection au travail sera engagé en 2021. Il poursuivra le travail initié par le Conseiller externe. Un collaborateur qui suit actuellement une formation de Conseiller en prévention niveau 2 complètera avec un agent administratif la composition du service interne.

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

En 2021, les services du département de gestion de l'information seront mobilisés pour accompagner les différents services à faire face aux conséquences de la crise sanitaire. En particulier, la stratégie d'extension des possibilités de télétravail pour les fonctions qui le permettent sera maintenue. Les conséquences seront importantes pour le renouvellement du parc informatique avec la nécessité de renouveler les postes mobiles après 3 ans (PC portables) contre 5 ans pour les postes fixes. Les infrastructures informatiques nécessaires seront déployées dans les nouveaux locaux (ex. : Schols).

La mise en place d'un centre d'appel pour les usagers sera consolidée avec des outils permettant un meilleur accueil téléphonique.

Enfin, si la situation sanitaire le permet, les fonctions liées à accueil physique des usagers seront mises à jour afin de mieux répondre aux besoins du public (notamment par l'évolution de la fonction steward actuelle).

### **3.8. LA COMMUNICATION**

La communication interne joue un rôle clé dans la diffusion d'une culture d'entreprise orientée vers le service à rendre aux citoyens. Cet objectif ne peut être atteint que si le personnel est informé des décisions qui sont prises et les raisons pour lesquelles elles l'ont été. Les autorités sont particulièrement attentives à assurer une communication adéquate qui soit comprise et intégrée par l'ensemble du personnel. Le middle management joue également un rôle essentiel dans le transfert d'information aux équipes. Un retour des travailleurs sous forme de suggestions ou de propositions est également encouragé. Cette façon de travailler sera poursuivie en 2021 (groupes de travail, utilisation d'adresses mails spécifiques pour l'utilisation de certains logiciels, etc.).

Le développement de différents canaux de communication permettra sans aucun doute d'améliorer la transmission d'informations et de participer à la création d'un sentiment d'appartenance (site internet, intranet, notes de service, avis, newsletter, mailing, réunions, rencontres régulières de la direction avec le personnel, etc.).

Dans cette perspective, une mission de consultance sera démarrée en 2021. Une analyse de faisabilité est également en cours au niveau du comité de direction et du service communication visant à publier une news du comité de direction au personnel à raison de deux fois par mois sur les décisions prises et les réflexions qui y sont menées.

Quant à la communication externe, le CPAS souhaite améliorer l'expérience d'accueil de la population et analyser le développement des services en ligne tels que la réception d'un accusé de réception standardisé, le traitement automatique de certaines demandes ou l'accès à des formulaires-types. Une étude relative à la simplification des notifications envoyées aux usagers est également en cours.

### **3.9. SYNTHÈSE DES PROJETS 2021**

#### Projets sociaux

- Déploiements des aides COVID (constitution d'une équipe spécialisée)
- Actions spécifiques visant la résorption de la précarité numérique
- Projet NEETS (public cible Not in Employment, Education or Training)
- Renforcement de la coordination sociale
- Projets subsidiés COCOM



- Contrat local de Santé
- Renforcement des interventions coordonnées avec le secteur associatif sur les problématiques de logement
- Intégration et déploiement de l'épicerie sociale et de la ressourcerie

#### Projets 3ème et 4ème âges

- Modernisation des espaces de vie
- Renforcement des dispositifs numériques permettant l'intensification des contacts avec les proches

#### Projets institutionnels

- RH
  - Recrutement d'un directeur des ressources humaines
  - Mise à jour du cadre du personnel
  - Mise à jour de l'organigramme
  - Finalisation du plan de statutarisation
  - Mise en application des mesures d'accélération des évolutions de carrière en application de la charte sociale
- Bien-être
  - Renforcement du SIPPT d'un conseiller en prévention
  - Actions visant l'amointrissement de la charge psychosociale des travailleurs
- ICT et communication
  - Appropriation et consolidation d'outils déployés durant la crise COVID
  - Mission de consultance et d'analyse de la communication interne
  - Renforcement des dispositifs de réception des demandes (Tiks) et de l'organisation de l'accueil du public

## 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 2021 sous l'angle des différentes fonctions et sous-fonctions.

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

		Recettes d'exploitation			Dépenses d'exploitation		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
90	Général	30.336.386,00	32.093.985,00	<b>32.395.100,00</b>	910.770,90	908.650,00	<b>643.710,18</b>
290	Fonds	4.153.394,61	4.508.632,86	<b>4.873.373,00</b>	0,00	0,00	<b>0,00</b>
690	prélèvements	0,00	0,00	<b>5.864.798,39</b>	0,00	0,00	<b>7.449.746,46</b>
1230	Administration générale	1.381.143,71	1.340.116,71	<b>1.850.819,93</b>	8.715.079,32	9.362.818,46	<b>10.153.398,82</b>
1290	Patrimoine privé	100,00	100,00	<b>100,00</b>	3.099,30	2.567,75	<b>2.567,75</b>
1310	Services généraux	533.732,00	518.732,00	<b>499.780,00</b>	3.434.260,00	3.264.472,00	<b>3.426.719,64</b>
1370	Service Bâtiments	443.575,28	443.575,28	<b>318.158,62</b>	526.285,65	552.694,34	<b>587.172,74</b>
801510	Fonds d'énergie - Mission service public « Ordonnance électricité et gaz »	182.278,64	175.679,00	<b>175.679,00</b>	182.278,64	175.679,00	<b>175.679,00</b>
80901	Écrivain public	0,00	0,00	<b>0,00</b>	30.540,00	31.441,00	<b>32.075,63</b>
8290	Avances	43.000,00	36.000,00	<b>28.000,00</b>	43.000,00	36.000,00	<b>28.000,00</b>
8320	Aide sociale	60.122.070,50	62.866.862,96	<b>72.714.714,54</b>	76.271.663,99	80.110.079,79	<b>89.732.393,58</b>

832040	Promotion de la participation et activation sociale	116.375,00	111.549,74	<b>111.549,74</b>	116.375,00	111.549,74	<b>111.549,74</b>
832041	Pauvreté infantile	297.349,72	287.520,76	<b>287.520,76</b>	297.349,72	287.520,76	<b>287.520,76</b>
832050	Fonds social de l'eau (Hydrobru)	251.581,00	244.529,70	<b>259.352,97</b>	251.581,00	244.529,70	<b>259.352,97</b>
832080	PIIS	1.838.357,26	1.814.112,26	<b>1.782.028,74</b>	2.211.358,58	2.083.017,00	<b>2.184.248,49</b>
8341	Maison de repos	8.254.238,85	8.597.435,75	<b>7.889.732,26</b>	8.958.595,40	9.419.110,23	<b>9.529.238,72</b>
83424	Centre de rencontre Marie-José	83.910,00	79.910,00	<b>76.699,66</b>	246.077,90	252.637,12	<b>244.872,91</b>
8360	Maison d'accueil	1.114.315,09	1.098.215,37	<b>1.149.216,16</b>	1.148.848,29	1.157.092,20	<b>1.163.138,86</b>
8441	Aides familiales	633.812,00	633.812,00	<b>633.812,00</b>	983.255,97	1.120.559,98	<b>1.156.153,58</b>
8446	Repas à domicile	154.676,00	147.176,00	<b>145.441,58</b>	220.805,72	263.051,21	<b>246.421,15</b>
8448	Service Nettoyage	199.080,00	200.880,00	<b>150.823,18</b>	379.320,00	386.244,00	<b>385.943,52</b>
844921	Réins. socioprofessionnelle - article 60§7	1.699.712,00	2.009.811,58	<b>1.749.643,00</b>	4.571.197,53	4.650.965,78	<b>3.882.585,18</b>
844925	Cellule Emploi	243.599,58	150.646,99	<b>194.073,86</b>	699.663,02	888.571,00	<b>868.314,75</b>
844928	Cellule Alphabétisation	255.433,38	93.486,08	<b>104.488,13</b>	346.404,85	93.486,08	<b>86.535,10</b>
844929	Actiris	335.487,15	328.905,11	<b>341.389,34</b>	335.487,15	328.905,11	<b>341.389,34</b>
844941	Epicerie sociale	0,00	113.000,00	<b>60.000,00</b>		143.034,00	<b>166.887,70</b>
84496	Médiation de dettes	1.071.134,40	1.013.295,13	<b>1.383.311,95</b>	1.434.491,16	1.297.975,97	<b>1.788.336,08</b>
8790	Covid 19	0,00	0,00	<b>3.124.412,07</b>	0,00	0,00	<b>1.539.464,00</b>
9220	Habitations sociales	40.000,00	50.000,00	<b>95.500,00</b>	62.798,50	51.005,94	<b>71.334,26</b>
92201	Logement d'urgence	25.500,00	24.500,00	<b>0,00</b>	14.478,14	24.967,86	<b>0,00</b>
92202	Logements Kangourou	53.000,00	53.000,00	<b>53.000,00</b>	71.695,67	79.306,70	<b>69.868,32</b>
92204	Logements sociaux (jeunes)	18.000,00	18.000,00	<b>0,00</b>	21.323,46	26.036,20	<b>0,00</b>
<b>Totaux</b>		<b>113.881.242,17</b>	<b>119.053.470,28</b>	<b>138.312.518,88</b>	<b>112.488.084,86</b>	<b>117.353.968,92</b>	<b>136.614.619,23</b>

### ***4.1.2. Recettes et dépenses***

Source des éléments chiffrés encadrés : les budgets initiaux.

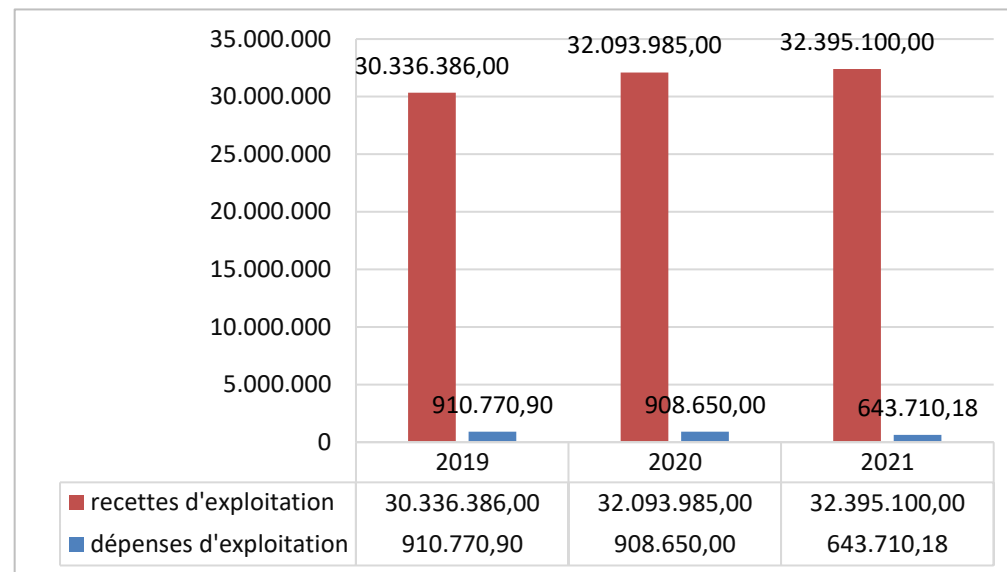
### 0090 Recettes et dépenses générales

La sous-fonction 0090 comptabilise, comme son appellation le détermine, un ensemble de 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 et primes de bilinguisme. En dépenses s'y retrouvent notamment les intérêts débiteurs des comptes financiers.

La comparaison des dotations communales 2020 et 2021 s'établit comme suit :

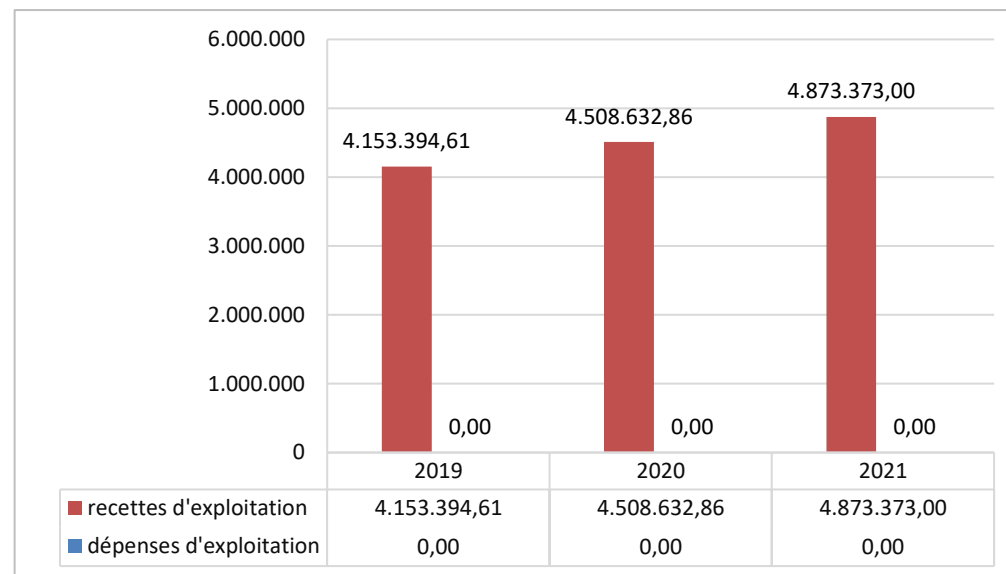
Dotation communale 2020 (*)	Dotation communale 2021
29.314.285,00	30.315.000 soit une augmentation de 3,4%

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



### 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 2021 s'élève à € 4.873.373 montant prévu dans le cadre de l'élaboration du programme de politique générale 2019-2021 et demeuré inchangé depuis lors.



### 1230 Administration générale

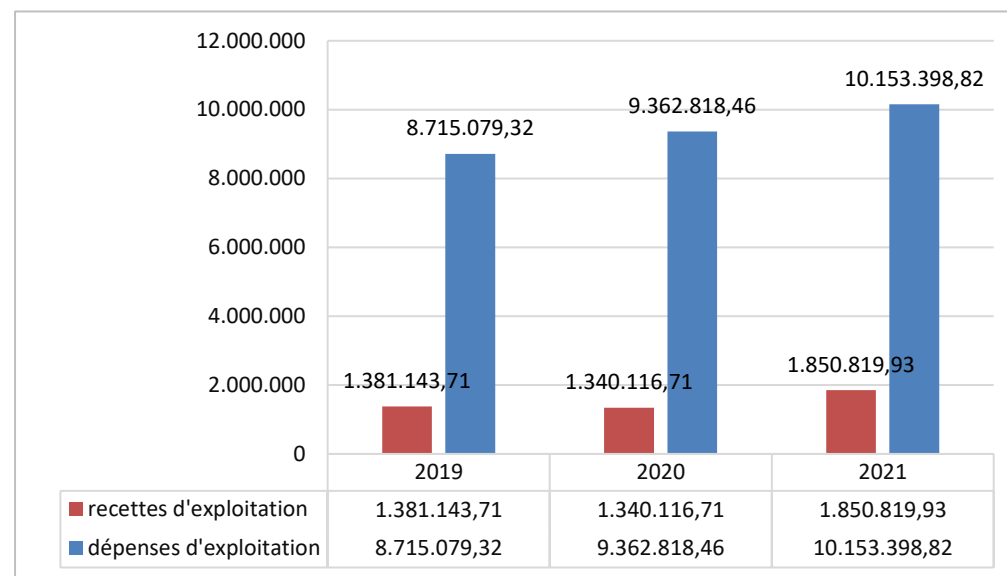
Cette sous-fonction comptabilise différentes recettes et dépenses technico-administratives du centre et plus particulièrement du siège central.

Différents subsides spécifiques à la crise covid ont été promis et partiellement perçus en 2020 qui ont entre autres permis des renforcements en effectifs, notamment pour l'entretien et la désinfection des locaux, le call-center, l'accueil, etc. Certains soldes disponibles de ces subsides pouvant être exploités durant l'exercice 2021, ils y ont été comptabilisés par le truchement d'un mécanisme de placement en fonds de réserve et de prélèvements sur ces mêmes fonds.

L'augmentation de recettes correspond donc au montant du subside (€ 577.427,72 €) comptabilisé pour l'exercice 2021 et destiné à financer :

- € 190.000 en frais de fonctionnement – prise en charge du n° vert ;
- € 387.427,72 charges salariales jusqu'au 31/12/2021

Pour le surplus, les mesures d'accélération de la carrière du personnel prévues dans la charte sociale et le coût 2021 de l'indexation des salaires intervenue au mois d'avril 2020 expliquent le solde de l'augmentation des dépenses.



### 1290 Patrimoine privé

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

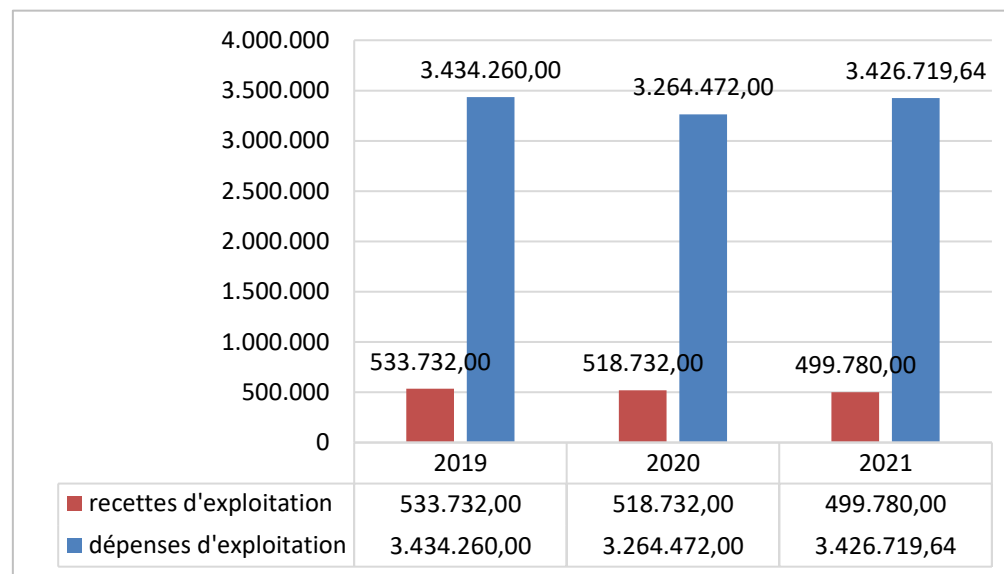




### 1310 Services généraux

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.

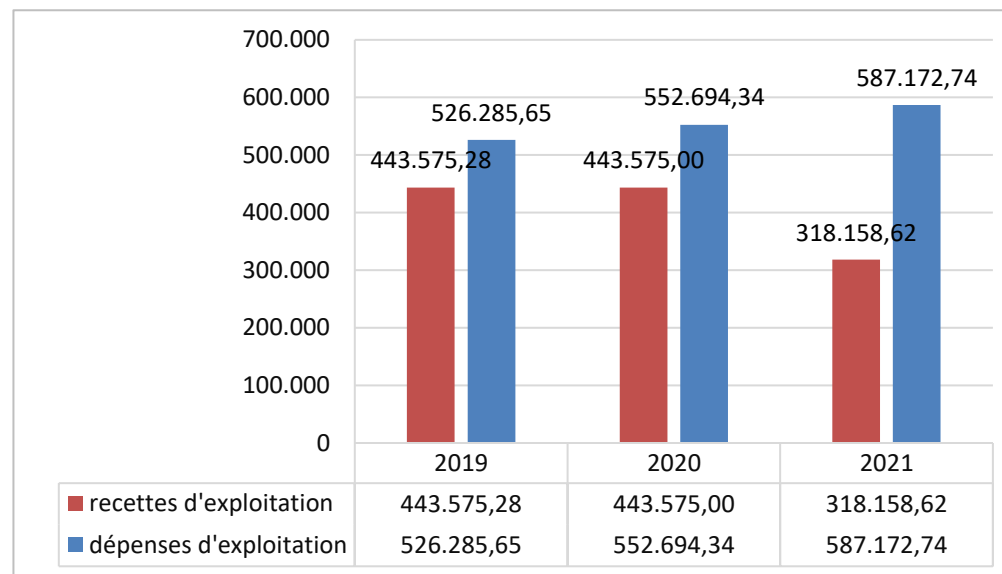


### 1370 Service Bâtiments

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.

L'augmentation des dépenses s'explique par le retour en service d'un agent statutaire en interruption de carrière depuis plusieurs années.

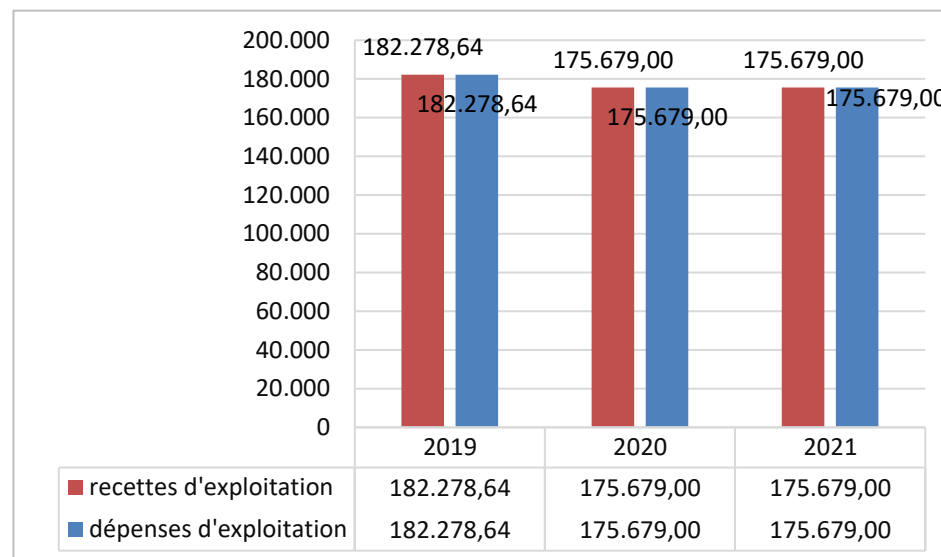


### 801510 Fonds d'Énergie – Mission du service public « Ordonnance électricité et gaz »

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.

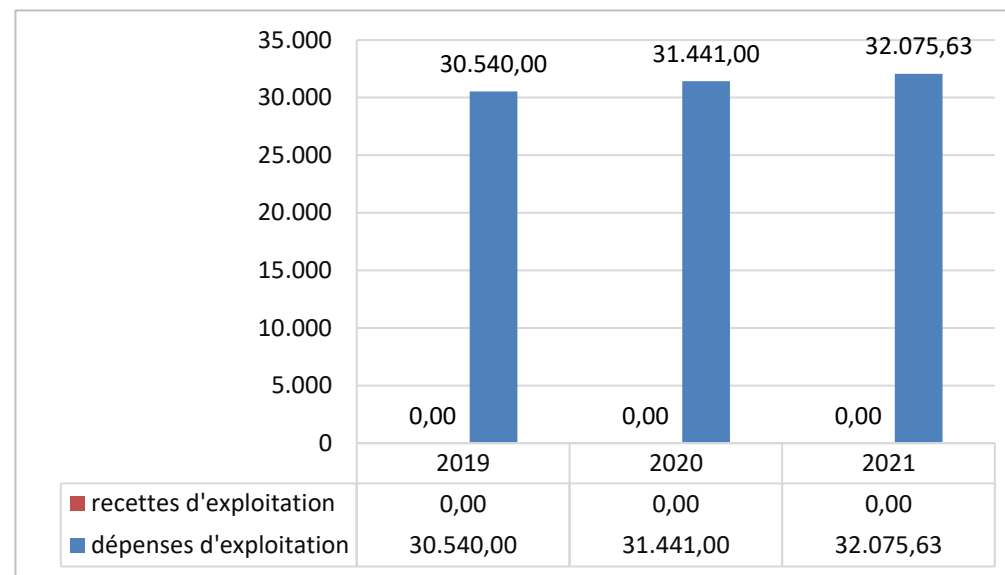
Les dépenses correspondent aux rémunérations du personnel affecté à l'exécution de cette mission cependant, ce personnel (principalement de la cellule prévention énergie) étant repris dans d'autres sous-fonction, cette dépense s'exécute par un mécanisme de facturation interne.

Les estimations budgétaires pour l'exercice 2021 tablent sur un montant identique à celui de 2020.



### 80901 Écrivain public

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



### 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.



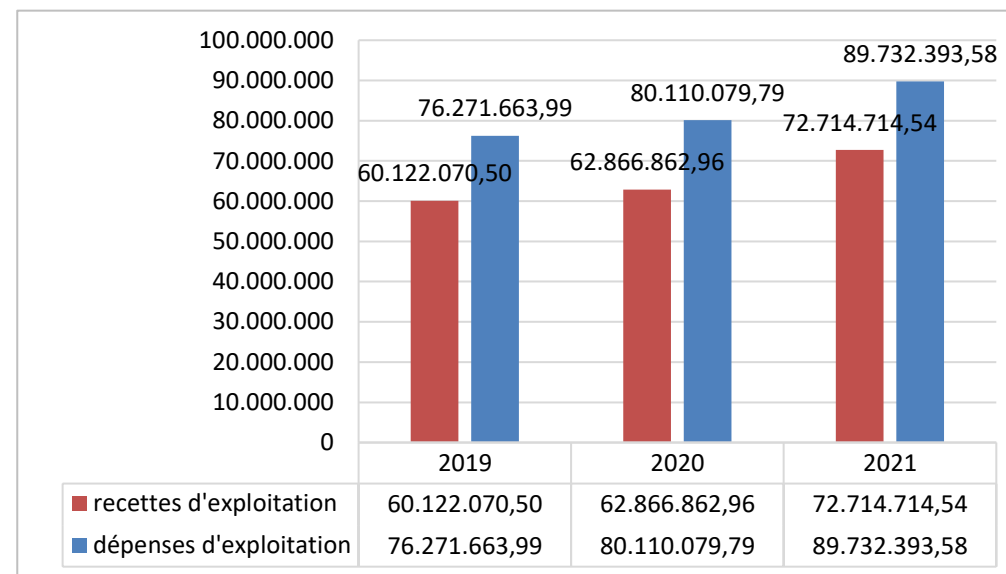
### 8320 Aide sociale

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 pharmaceutiques 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 (frais de résidence et de services du public aidé sont couverts par des dépenses sociales).

Le déficit de la sous-fonction s'élevait à 17,2 millions d'euros en 2020. Il s'élève à 17,0 millions euros en 2021. Il peut donc être qualifié de stable.

Si les montants restent stables, les crédits sont particulièrement mouvementés :

1. La prise en charge par les subsides fédéraux et de la CCC (via la technique de la facturation interne) des 11 contrats à durée déterminée prévus pour l'exercice 2021 ;
2. La prise en charge par l'augmentation du subside lié à l'article 40 de la loi du 26/5/2002 – frais de personnel – d'un membre du personnel supplémentaire dédié à la Cellule logement ;
3. Une enveloppe de € 3.000.000 d'aides sociales visant un public nouveau ayant souffert de la crise covid (ressources allant jusqu'à 125% du RIS, indépendants) financée par les subsides fédéraux et régionaux. Ces interventions pourront se faire dans l'un des 8 axes définis par les arrêtés royaux correspondants, à savoir : aides en lien avec le logement (charges incluses et garanties locatives exclues); aides à la consommation d'énergie (accompagnement et guidance budgétaire inclus); soutien numérique ; aides psychosociales ; aides en matière de santé ; aides à pour factures impayées suite à la diminution de revenus ; autres aides pourvoyant à des besoins primaires ; octroi d'aides dans le cadre de la lutte contre la pauvreté infantile ;
4. Une prise en considération de 200 cas supplémentaires de dossiers titulaires RIS (5.950 dossiers de moyenne pour l'année 2021) mais avec une proportion plus forte pour les titulaires inscrits au registre des étrangers (remboursement 100 %).

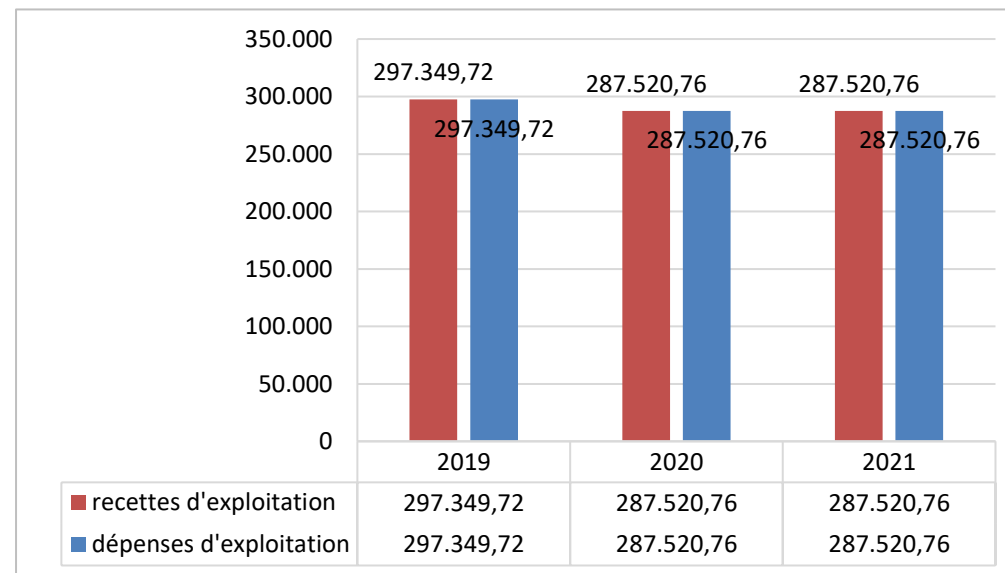


### 832040 Promotion de la participation et activation sociale

Cette sous-fonction enregistre les mouvements comptables liés à la promotion de la participation et activation sociale des usagers. Pour rappel, l'arrêté royal 23 février 2018 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.

Le total du subside s'élevait pour 2020 à € 527.442,00. L'enveloppe globale est répartie au sein des rubriques ci-dessus reprises par des clés de répartition imposées par le pouvoir subsidiant.

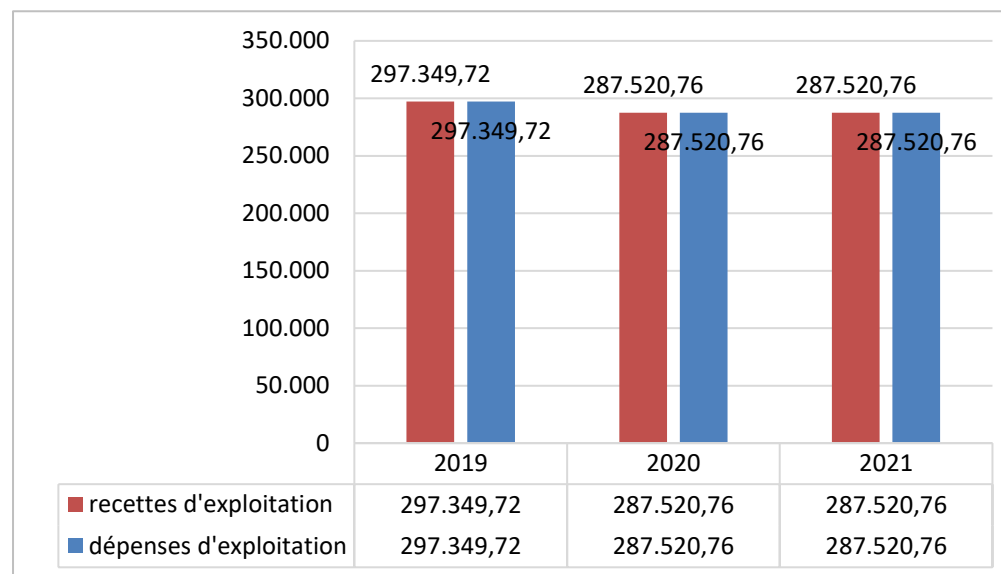


En absence d'arrêté pour l'exercice 2021, les estimations du subside de l'exercice 2020 ont été reconduites.

### 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 23 février 2018 (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 2021, les estimations du subsidie de l'exercice 2020 ont été reconduites.

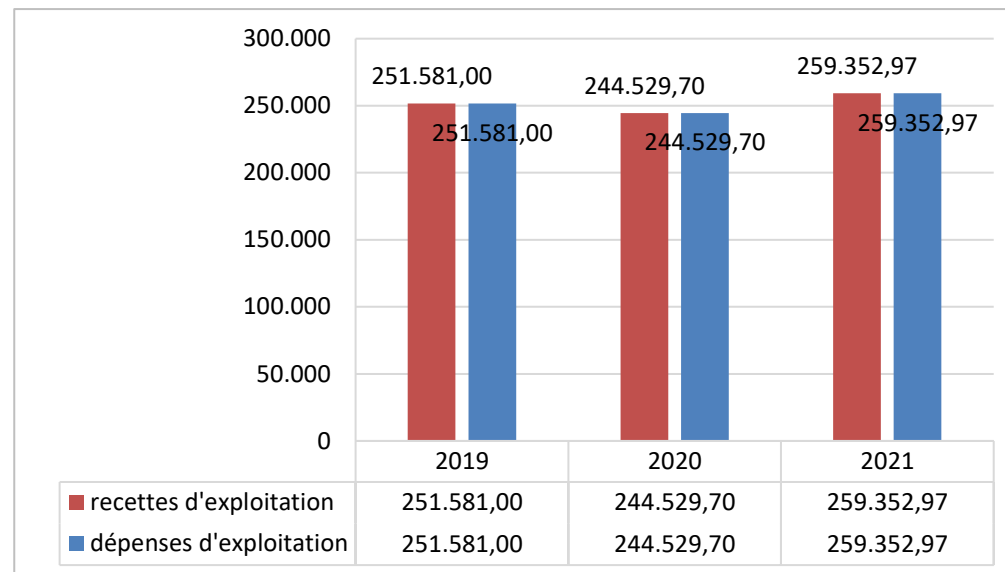




### 832050 Fonds social de l'eau (Vivaqua)

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.

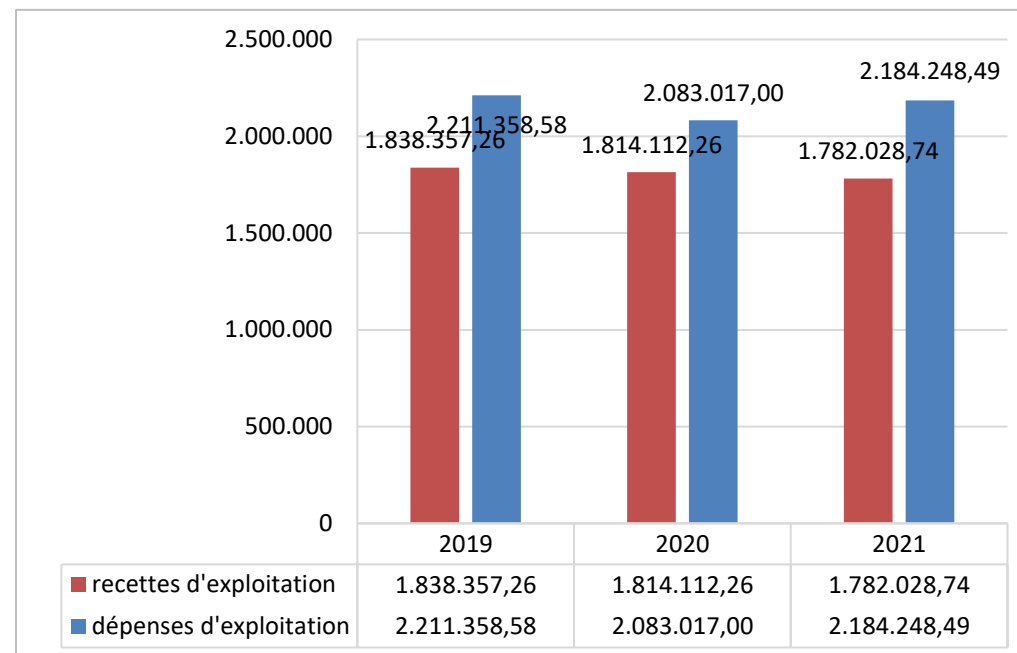
Le Centre peut se réjouir d'avoir bénéficié pour l'exercice 2020 d'une indexation de près de € 15.000,00 du fonds. Au regard des demandes d'interventions en la matière, une enveloppe de € 60.000,00 sur fonds propres est budgétisée. L'estimation globale du subside pour l'exercice 2021 se base sur le dernier arrêté publié, à savoir celui de 2020.



### 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 peuvent être qualifiées de stables, n'enregistrant que les effets naturels d'augmentation des traitements des agents.



### 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.

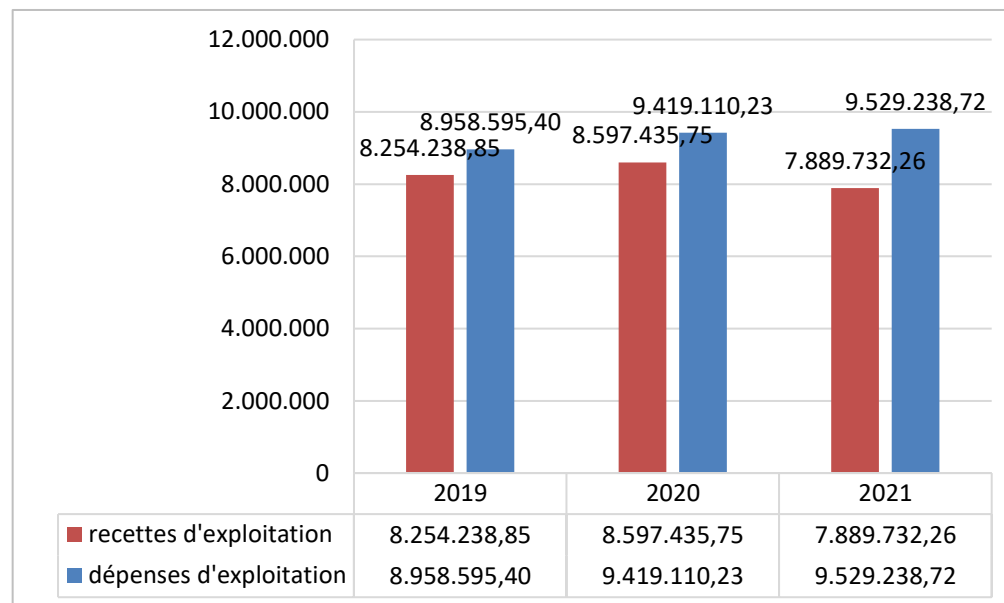
Les conditions de financement des maisons de repos ont été modifiées par l'arrêté royal du 9 juillet 2003 et l'arrêté ministériel du 6 novembre 2003. L'intervention forfaitaire pour 2020 est fixée par Iriscare pour la Résidence Arcadia à € 56,12 par journée d'hébergement.

Les recettes d'hébergement quant à elles tablaient durant l'exercice 2020 sur un taux moyen d'occupation de 94,3 %. Il a été estimé à un peu moins de 83 %, soit 155 résidents de moyenne, pour l'exercice 2021.

Plusieurs éléments justifient ce choix :

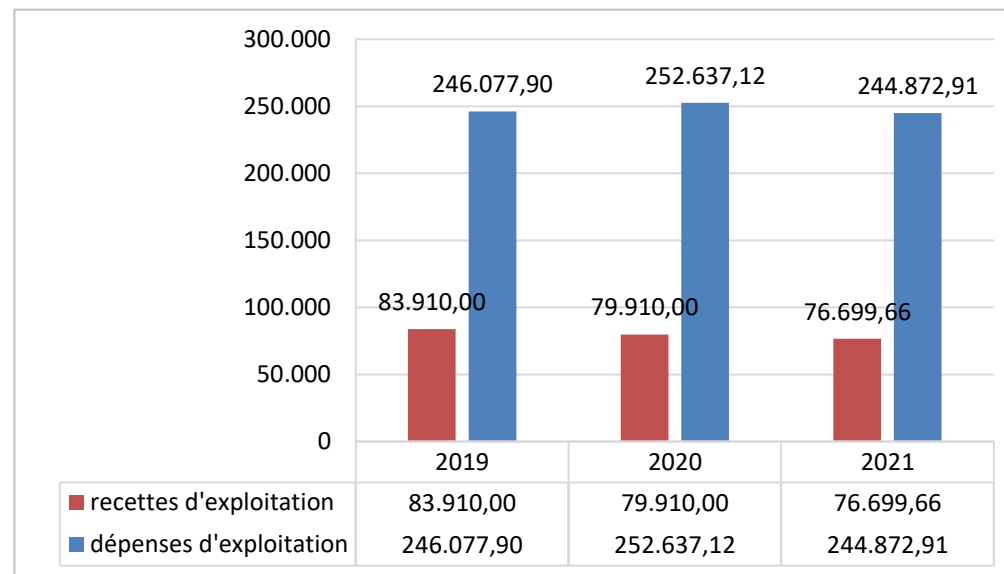
- La diminution du nombre de demandes d'admission en maison de repos illustrée par plus de 1.200 lits de libres dans le réseau public des maisons de repos à Bruxelles ;
- Les efforts conséquents déployés par le secteur des maisons de repos privées pour atteindre des seuils de rentabilité mis à mal par la crise covid (démarches promotionnelles du type 'mois gratuit d'hébergement').

Le Centre mettra tout en œuvre (contacts avec les hôpitaux, annonces, sites web,...) afin d'inverser la courbe descendante du nombre moyen de résidents. Notons par ailleurs que la réorganisation des soins se poursuit, toujours dans la perspective de l'amélioration de la qualité des soins. Enfin, afin de limiter l'appel à l'intérim, une enveloppe permettant l'engagement de personnel sous contrat à durée déterminée a été prévue en cas de besoin (frais de personnel – aide soignantes). Cette mesure s'accompagne de la constitution de réserves de recrutement. La direction d'Arcadia puisera dans cette réserve (limitée) quand nécessaire afin de limiter le recours pour autant que cela soit possible à des solutions d'intérim, propres au secteur des soins, excessivement coûteuses.



### 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 2020, nous tablons budgétairement sur une pleine reprise de l'activité en 2021.



### 8360 Maison d'accueil

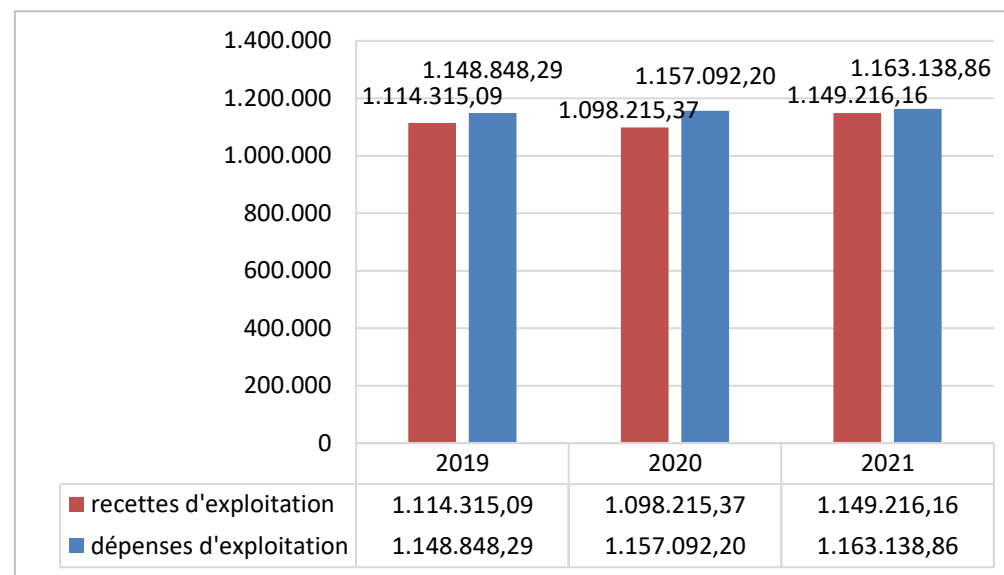
L'utilité d'une institution destinée à accueillir les personnes temporairement privées de logement ne doit plus être démontrée.

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 1<sup>er</sup> janvier 2022. 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.

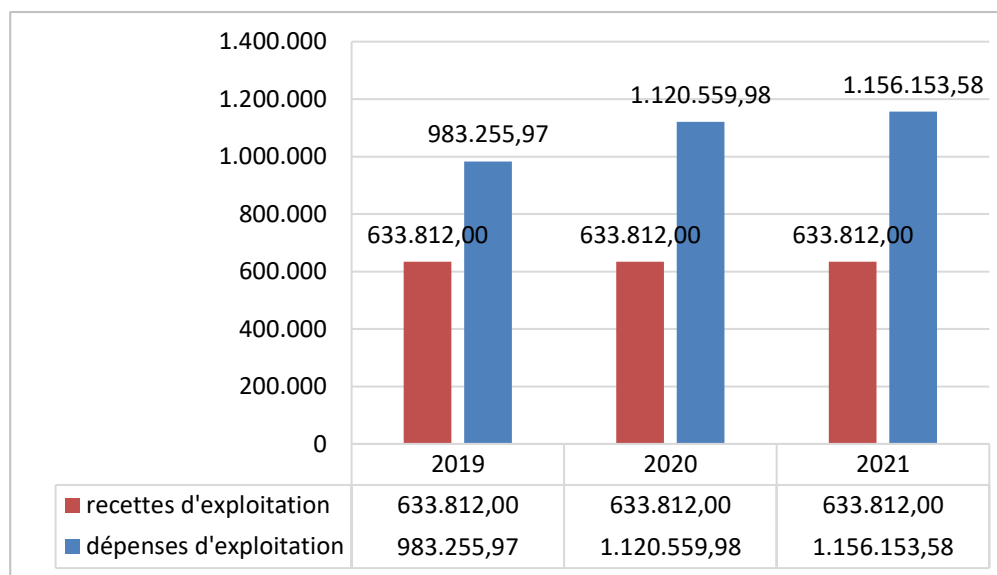
Ces moyens financiers supplémentaires offrent la possibilité de gérer l'établissement en quasi équilibre.



### 8441 Aides familiales

Le service de maintien à domicile est agréé par Iriscare et fait l'objet d'une subvention de fonctionnement. Les interventions des bénéficiaires sont fixées par le CPAS en fonction de leurs revenus mais sur base d'une grille arrêtée par l'autorité subsidiante.

La subvention de fonctionnement octroyée par Iriscare représente une source de financement indispensable à la viabilité du service. Le montant des recettes reste inchangé parce que lié à un quota d'heures de prestations.

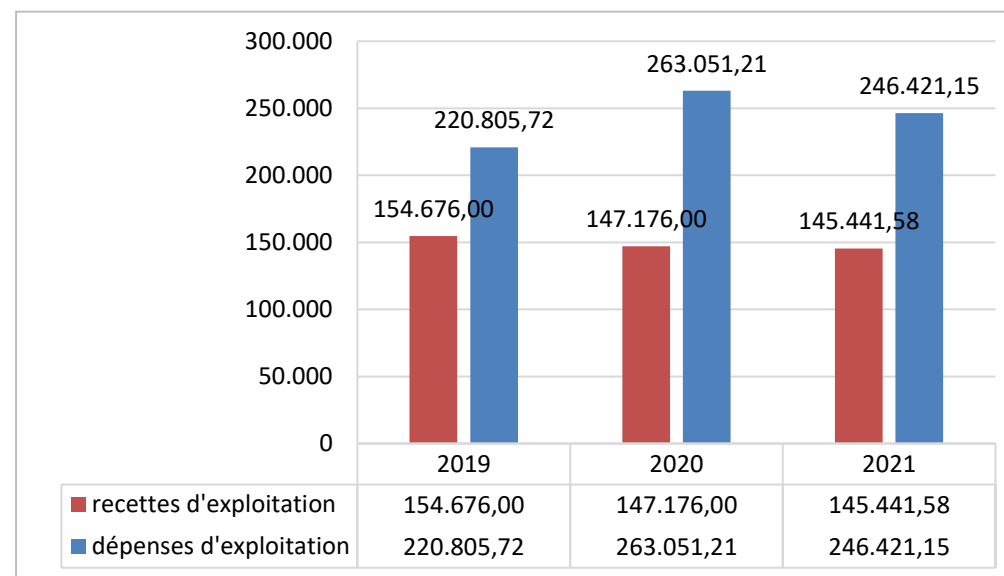


### 8446 Repas à domicile

Sous cette sous-fonction sont enregistrées les recettes (subside, parts bénéficiaires) et les dépenses (personnel, fonctionnement dont véhicules) liées à ce service.

La Résidence Arcadia est chargée de la gestion, de l'organisation et de la confection des repas, ce qui explique l'importance des dépenses en facturation interne (repas payés par le service des Repas à Domicile à Arcadia).

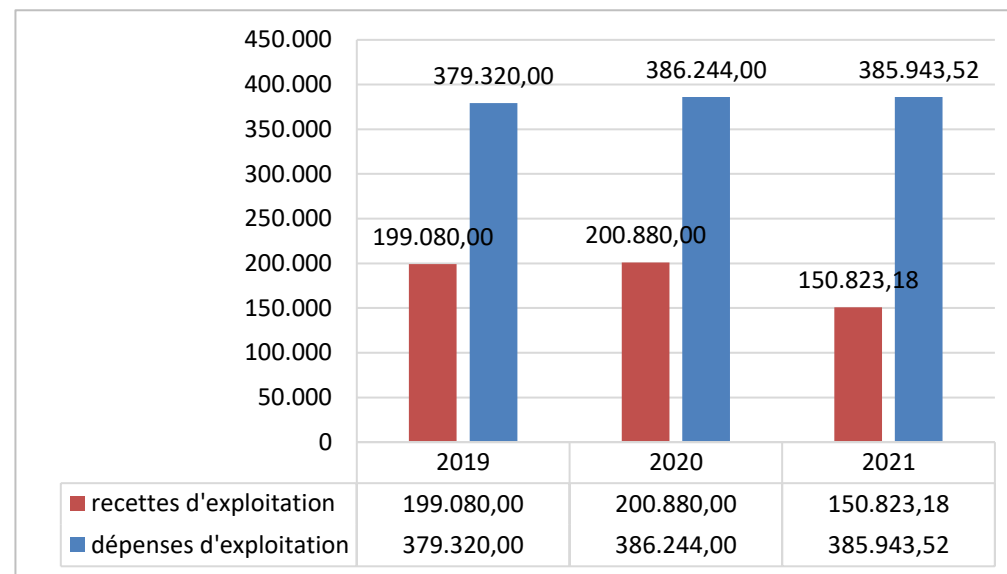
Les dépenses de personnel ont été ajustées en fonction de l'effectif.



### 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.

Un ajustement des estimations des recettes de facturation interne explique la diminution des recettes.





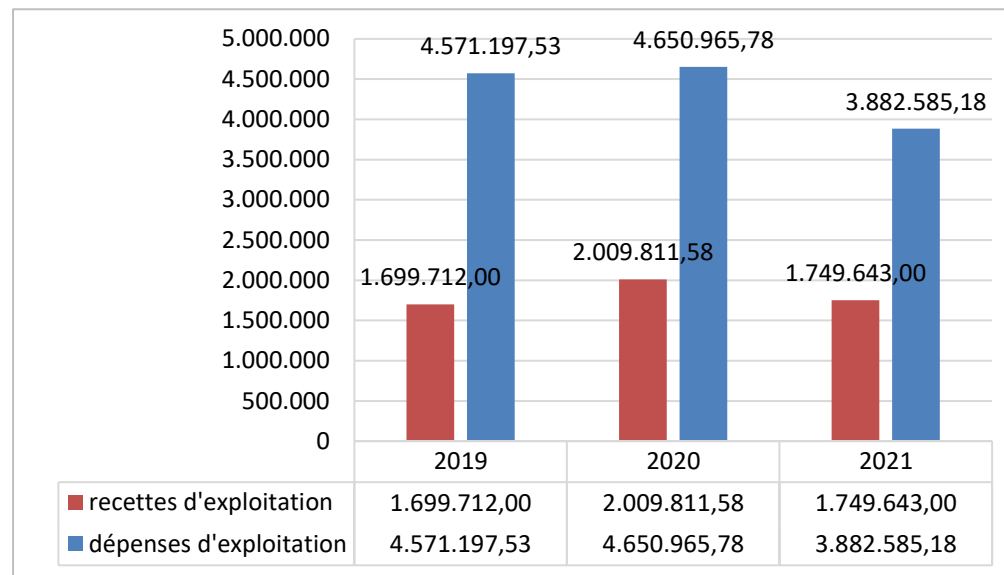
### 844921 Réinsertion socioprofessionnelle – article 60§7

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.

Les mesures de confinement intervenues dans le cadre de la crise sanitaire ont entraîné des fermetures chez certains partenaires (toujours d'actualité) handicapant lourdement les possibilités de mises au travail.

Le nombre de 275 articles 60 §7 actifs au 30 novembre 2020 témoigne des difficultés à déployer pleinement ce dispositif d'insertion alors qu'un objectif de 410 contrats actifs avait été fixé (nombre moyen sur l'année).

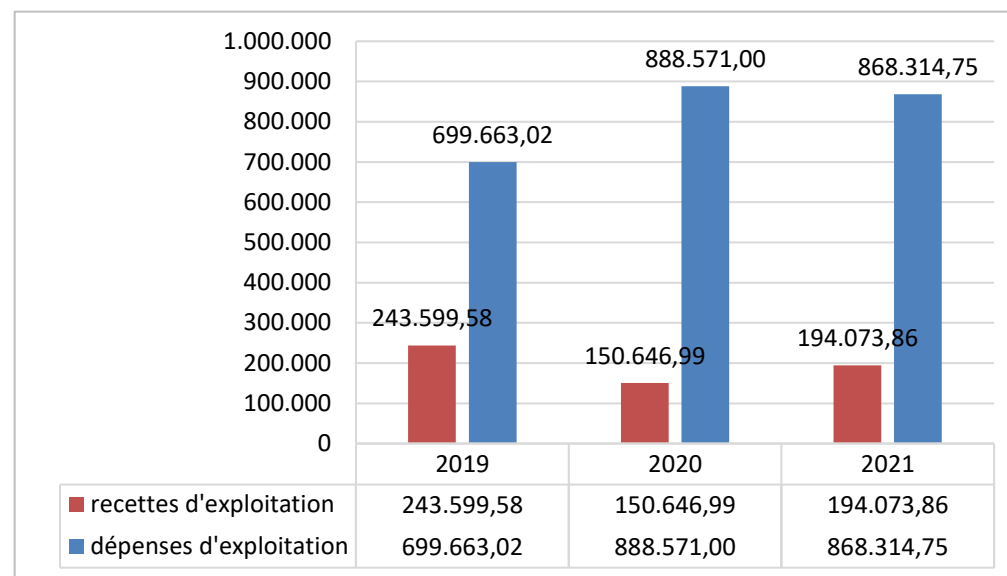
À l'issue du plan régional 'horizon 2019' qui ambitionnait l'insertion par l'emploi (art.60§7) de 10% du public des cpas bruxellois, notre centre espérait dans les exercices suivants la reconduction de financements spécifiques. Cette perspective est désormais totalement abandonnée puisque nous n'ambitionnons pour 2021, vu les circonstances, plus d'atteindre qu'un quota de 330 contrats art.60§7 actifs.



### 844925 Service Emploi

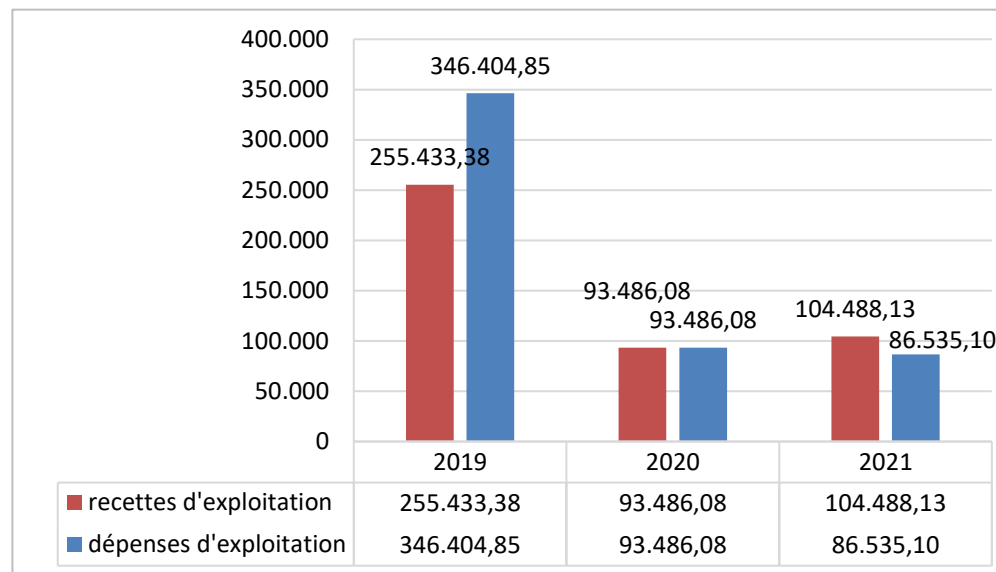
Cette sous fonction reprend les dépenses et les recettes liées aux activités du service Emploi.

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 à durée déterminée avec notre centre permettant aux bénéficiaires de valoriser leur expérience professionnelle valorisable sur le marché classique de l'emploi. Ce dispositif prévoit un accompagnement spécifique du travailleur durant toute la durée du contrat.



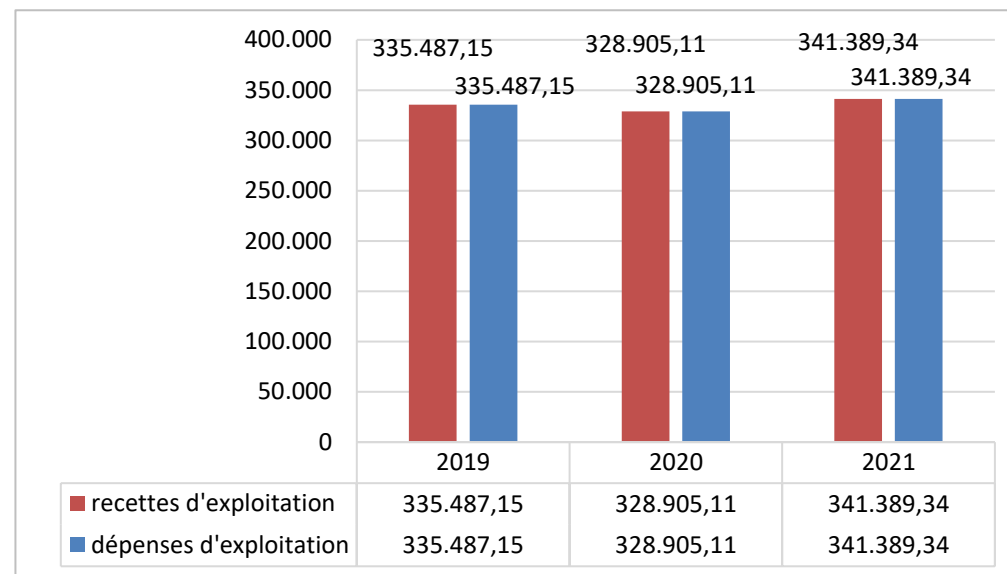
### 844928 Cellule Alphabétisation

Cette sous fonction reprend à partir de 2021 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.



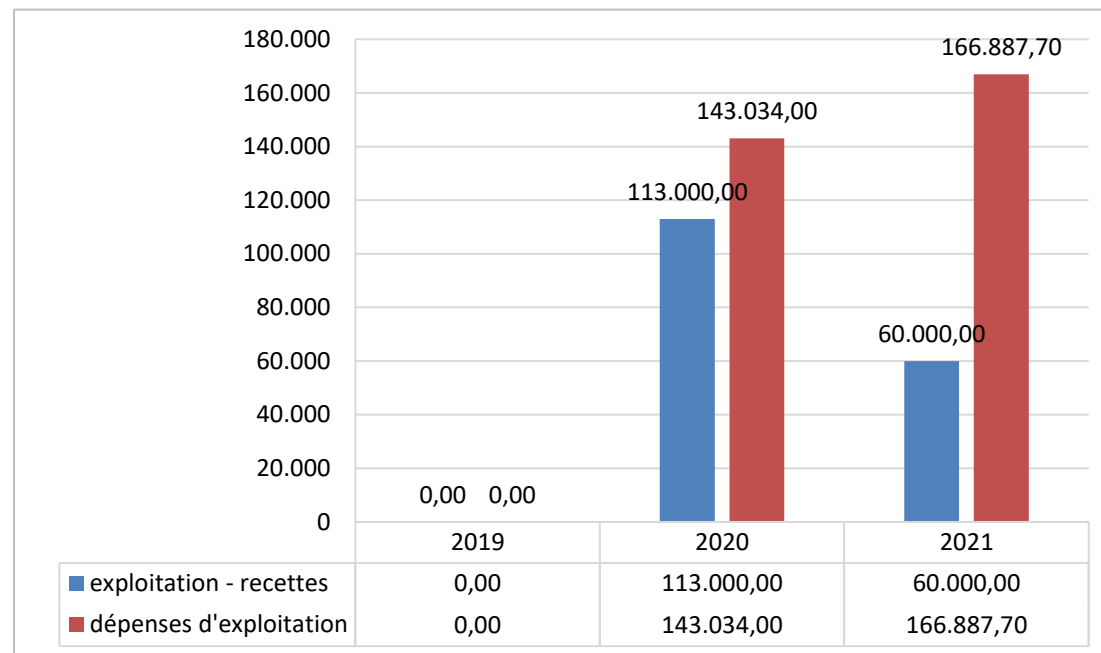
### 844941 Épicerie sociale - Amphora

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

Dans le cadre de l'arrêté du 23 juillet 2018 relatif à l'agrément des entreprises sociales, le CPAS a introduit une demande d'agrément qu'il a obtenu en 2020. Il devra par contre attendre le nouvel appel qui sera lancé en 2021 pour introduire sa demande de mandatement.

Les recettes des ventes et des prestations effectuées constituent l'ossature des recettes pour 2021.

Les dépenses reprennent les rémunérations des deux personnes en charge de ce service ainsi que les dépenses liées aux frais de fonctionnement.

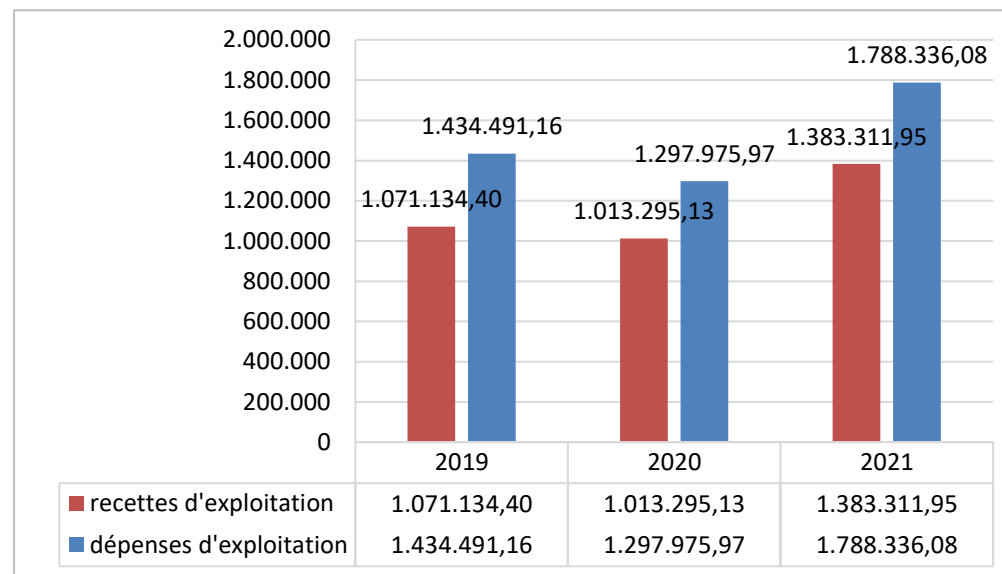


### 84496 Médiation de Dettes

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.

Le CPAS bénéficie pour l'exercice 2020 d'une indexation substantielle du fonds (€ 400.000,00). C'est en s'appuyant sur cette dernière donnée que les estimations ont été établies pour l'exercice 2021. Il y a lieu d'espérer que l'arrêté attendu au cours du 2ème trimestre 2021 confirmera cette option.



### 8790 – COVID 19

Cette sous-fonction a été créée au cours de l'exercice 2020 sur instructions des autorités de tutelle au travers d'une fiche technique datée du 7 avril 2020 et destinée à isoler les mouvements budgétaires liés à la pandémie.

Ainsi, sont comptabilisées dans cette sous-fonction les estimations budgétaires relatives à :

- La prolongation de l'aide alimentaire – promesse d'un arrêté royal complémentaire à celui du 24 juin 2020 - Recettes- Dépenses;
- La prolongation pour 3 mois de l'octroi de la prime de € 50 pour tout titulaire du Revenu d'intégration ou de son équivalent à l'instar de l'AR du 26 juin 2020 (Recettes-dépenses) ;
- La prévision de recettes (subsides) ayant trait aux différents projets introduits dans le cadre de l'arrêté du 24 juin 2020 et plus particulièrement pour répondre aux dispositions reprises dans la section B ;
- Un montant de € 300.000,00 concernant des dépenses en lien avec la crise, à savoir, par exemple le matériel de protection et de désinfection, etc. ;
- La différence entre le montant des recettes et celui des dépenses finance les projets pour lesquels les subsides ont été obtenus.

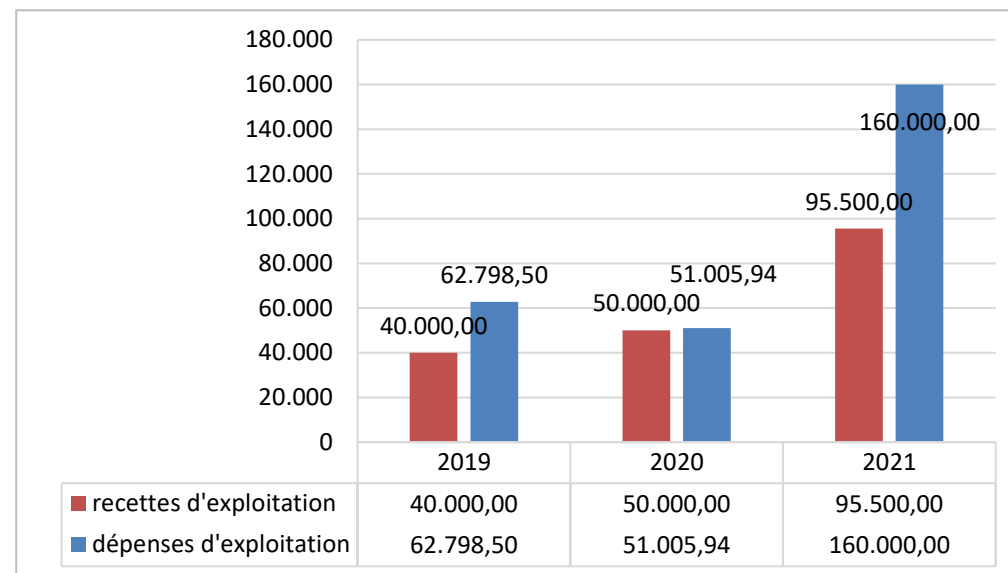


### 9220 Habitations sociales

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 situés rue de la Vieillesse heureuse ;
- 4 logements de transit situés rue Vandenboogaerde 61 ;
- 4 logements situés rue Pierre-Victor Jacobs 52
- 2 habitations situées rue Taziaux 2 et Jean-Baptiste Janssens 35.

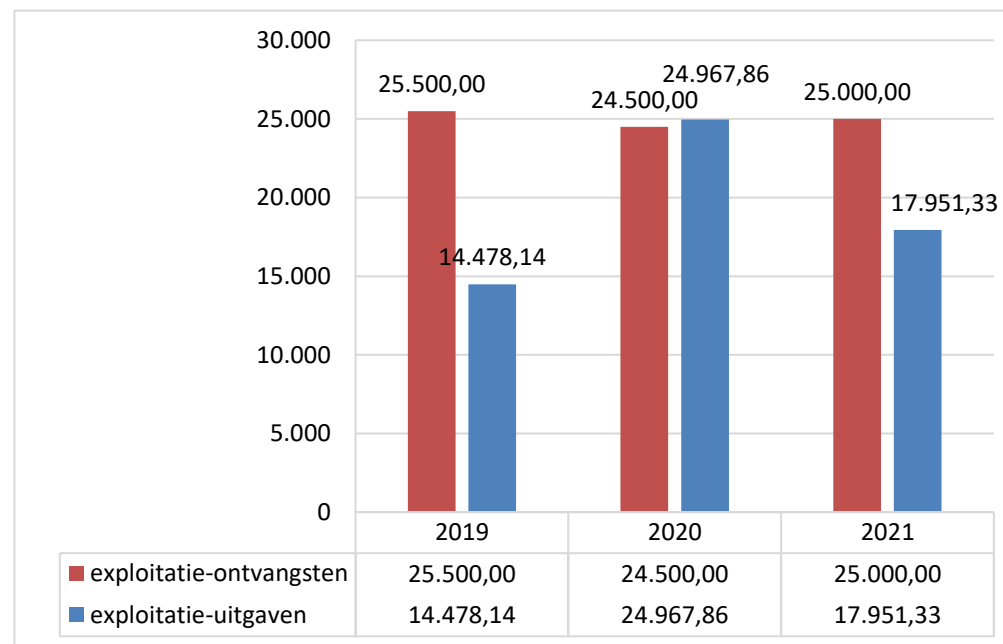
Ces derniers logements feront l'objet d'une attention particulière afin d'être remis en location au plus vite.





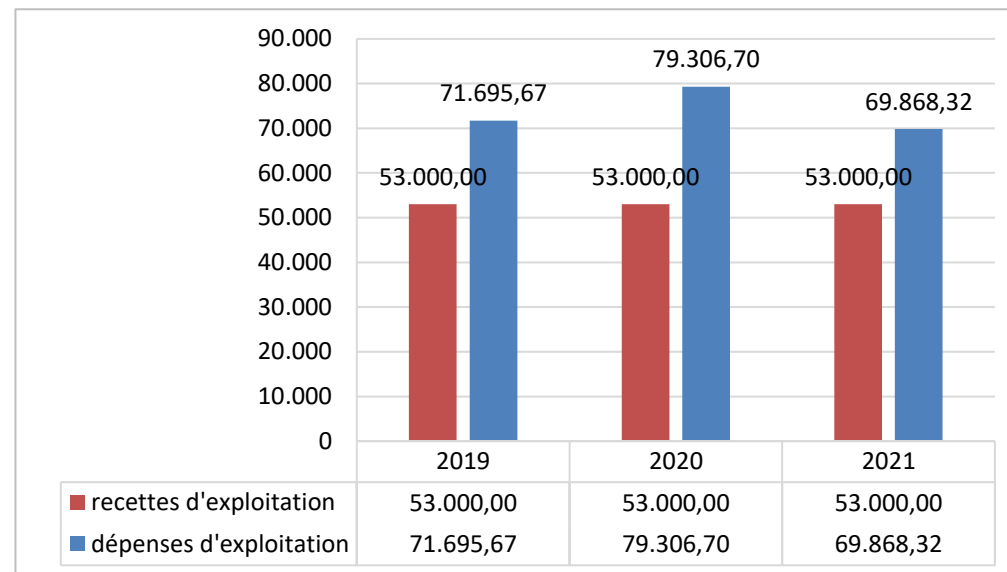
### 92201 Logement d'urgence

Les prévisions de recettes et de dépenses ont été transférées à la sous-fonction 9220.



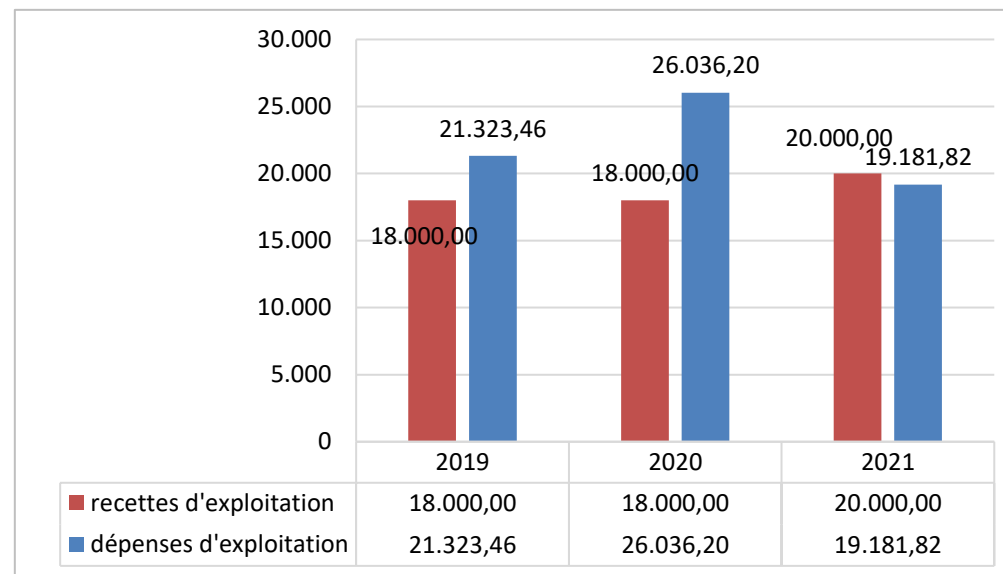
### 92202 Logements Kangourou

Les recettes et les dépenses inscrites au budget 2021 correspondent aux loyers et au subside de fonctionnement reçu de la Commission communautaire commune et aux frais de fonctionnement des deux maisons.



### 92204 Logements sociaux

Les prévisions de recettes et de dépenses ont été transférées à la sous-fonction 9220.



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

Après avoir parcouru en première partie de l'analyse financière le budget 2021 à partir de la classification fonctionnelle, il fait ci-après l'objet d'un examen basé sur la classification par natures économiques (dépenses de personnel, recettes de prestations, ...).

Source des éléments chiffrés encadrés : 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	2019	%	2020	%	2021	%	Nat. économique	2019	%	2020	%	2021	%
Prestations	5.566.943,04	5,01	5.917.099,32	5,09	5.426.176,00	4,37	Personnel	35.508.483,00	32,35	<b>36.683.362,00</b>	<b>31,99</b>	<b>39.175.881,08</b>	<b>30,86</b>
							Fonctionnement	4.514.600,07	4,11	<b>4.449.314,80</b>	<b>3,88</b>	<b>4.581.767,93</b>	<b>3,61</b>
Transferts	105.597.114,82	94,99	110.419.951,70	94,89	119.011.304,51	95,61	Redistribution	69.484.186,06	63,3	<b>73.309.542,70</b>	<b>63,93</b>	<b>82.939.550,03</b>	<b>65,35</b>
Produits financiers	2.850,00	0	25.300,00	0,02	21.300,00	0,02	Charges financières	266.481,42	0,24	<b>220.630,16</b>	<b>0,19</b>	<b>223.456,79</b>	<b>0,18</b>
Sous-total	111.166.907,86	100	116.362.351,02	100	124.458.780,51	100	Sous-total	109.773.750,55	100	<b>114.662.849,66</b>	<b>100</b>	<b>126.920.655,83</b>	<b>100</b>
Facturation interne	2.714.334,31		2.691.119,26		7.988.939,98		Facturation interne	2.714.334,31		<b>2.691.119,26</b>		<b>7.988.939,98</b>	
Prélèvements	0		0		5.864.798,39		Prélèvements	0		<b>0</b>		<b>1.705.023,42</b>	
<b>Totaux</b>	<b>113.881.242,17</b>		<b>119.053.470,28</b>		<b>138.312.518,88</b>		<b>Totaux</b>	<b>112.488.084,86</b>		<b>117.353.968,92</b>		<b>136.614.619,23</b>	

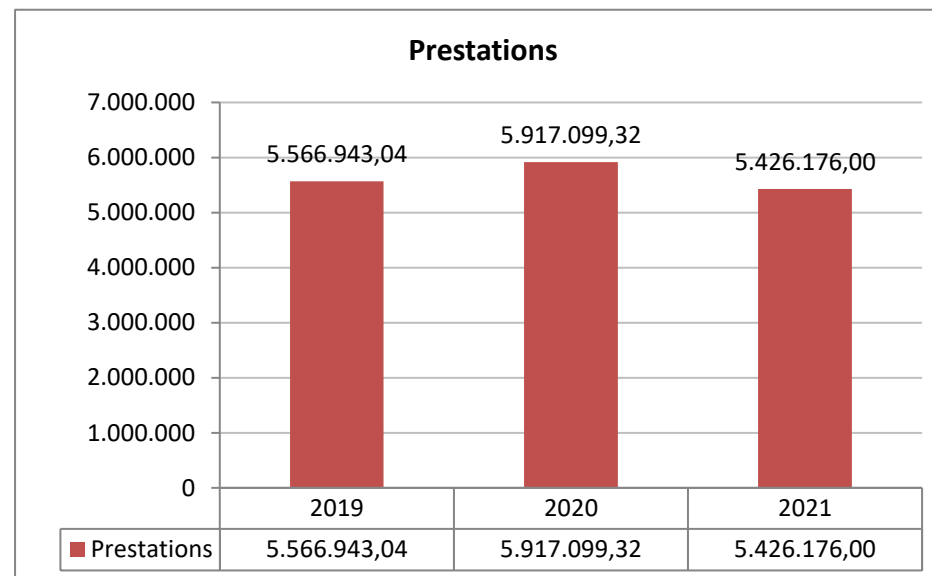
## 4.2.2. Recettes

### Prestations

Les recettes de prestations diminuent par rapport au budget initial 2020 de € 475.923,32 soit (- 8,0 %).

Évolution 2020 – 2021 des recettes de prestations :

	2020	2021
Recettes et dépenses générales	215.000,00	215.000,00
Administration centrale	406.600,12	364.043,00
Aide sociale	135.175,00	133.475,00
Maison de repos	3.294.491,00	2.956.885,00
Centre de rencontre Marie-José	73.000,00	73.000,00
Maison d'accueil	447.221,00	432.221,00
Aides familiales et service de nettoyage	152.000,00	152.000,00
Repas à domicile	110.000,00	110.000,00
Réinsertion	859.200,00	759.200,00
Habitations sociales	50.000,00	50.500,00
Logement d'urgence	24.500,00	25.000,00
Logements Kangourou	23.000,00	23.000,00
Logement sociaux	18.000,00	20.000,00
Autres	108.912,20	111.852,00
<b>Total</b>	<b>5.917.099,32</b>	<b>5.426.176,00</b>



Deux sous-fonctions enregistrent la majorité de la diminution entre 2020 et 2021, à savoir :

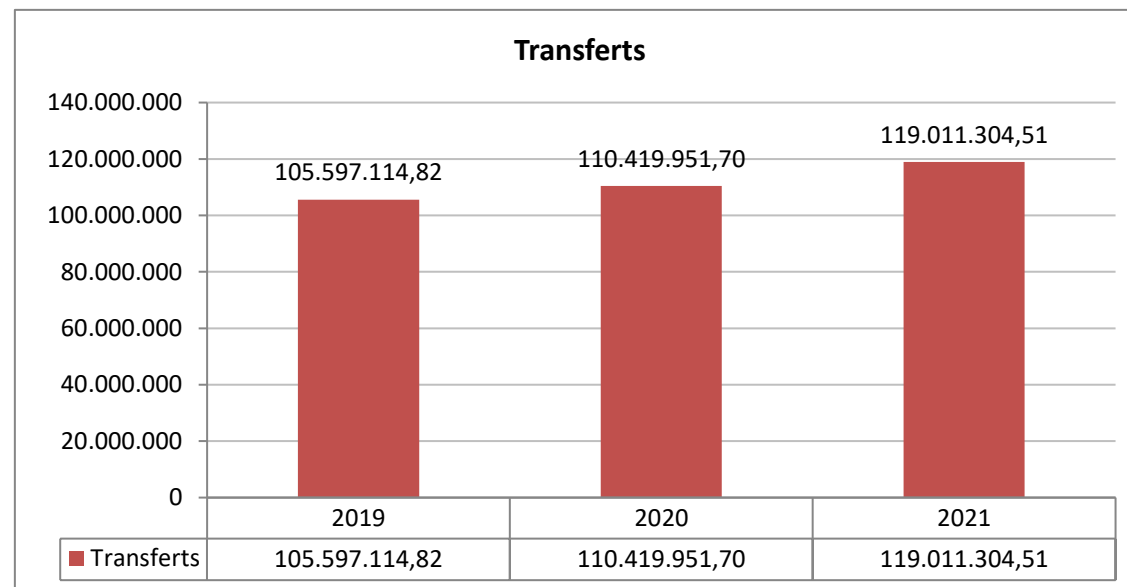
- La maison de repos pour les raisons citées plus avant dans la note
- La sous-fonction de réinsertion – Articles 60 §7 : diminution des mises au travail entre 2020 et 2021

## Transferts

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

Évolution 2020 - 2021 des recettes de transferts :

	2020	2021
Dotation communale	29.921.285,00	30.315.000,00
FSAS	4.508.632,86	4.873.373,00
Maribel social	4.298.815,00	4.309.755,00
Remb. Particuliers	2.298.889,50	2.258.890,00
Subsides RIS/ERIS	60.328.292,10	66.449.750,00
Socio culturel	109.849,74	109.849,74
Pauvreté infantile	282.470,76	282.470,76
Hydrobru	244.529,70	259.352,97
IRISCARE	4.230.000,00	4.000.000,00
Fonctionnement CCC	1.055.000,00	1.142.757,00
Energie/fédéral	861.818,65	1.270.711,63
COVID	0,00	1.786.912,07
Energie/IBGE	175.679,00	175.679,00
Autres	2.104.689,39	1.776.803,34
<b>Total</b>	<b>110.419.951,70</b>	<b>119.011.304,51</b>



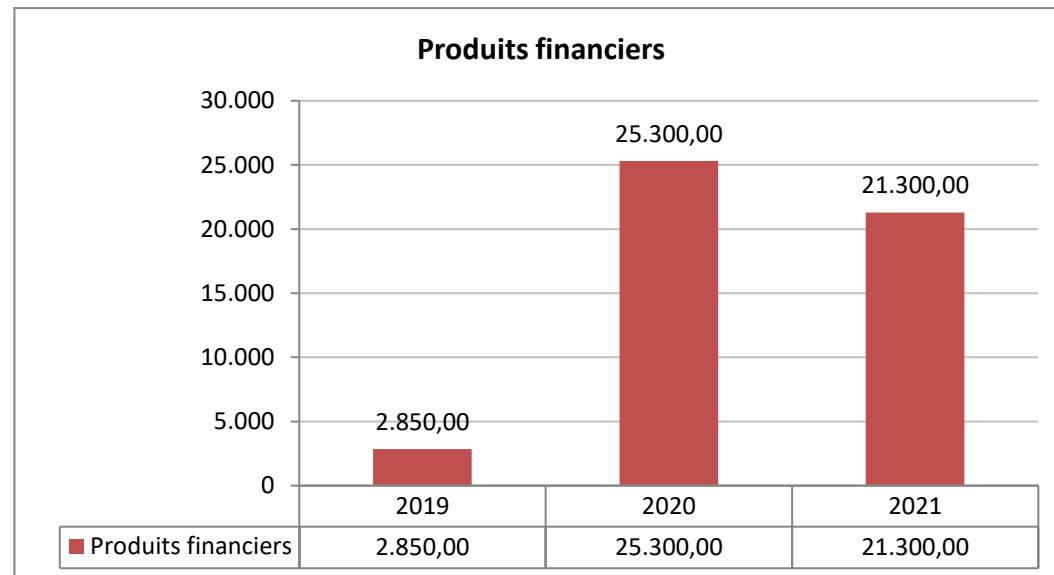
Trois sous-fonctions enregistrent les augmentations les plus importantes entre 2020 et 2021, à savoir :

- L'augmentation du FSAS ;
- Les subsides RIS/ERIS ;
- Subsides énergie provenant du fédéral ;
- Les subsides spécifiques COVID.

### Produits financiers

Ces recettes proviennent essentiellement des intérêts créditeurs des comptes.

La courbe des taux (long et court termes) étant inversée, les recettes prévues sont plus importantes.



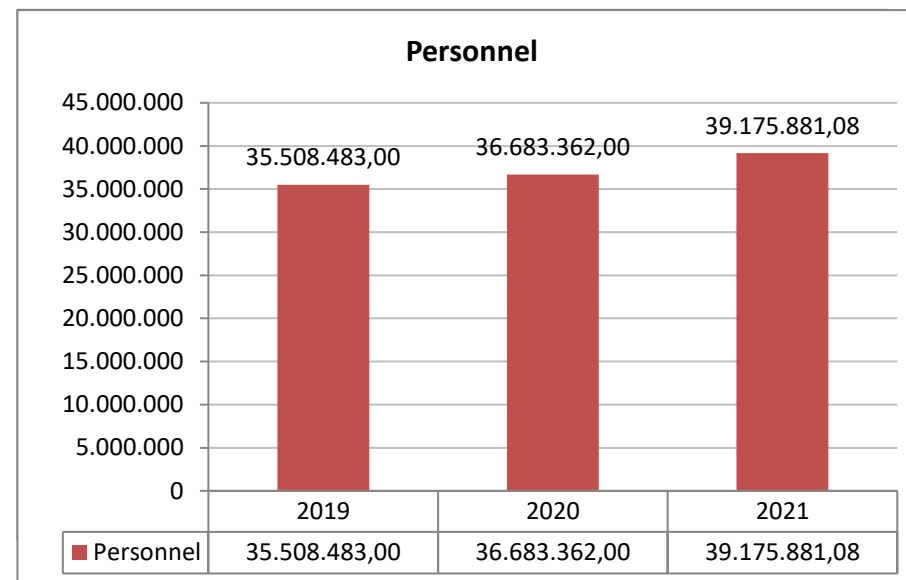
### 4.2.3. Dépenses

#### Personnel

Cette rubrique comptabilise l'ensemble des dépenses brutes de personnel.

A l'instar de la commune, les dépenses de personnel sont estimées pour l'exercice 2021 sans plan d'engagements à charge du budget. Grâce aux subsides « COVID » fédéraux et régionaux, le Centre renforcera toutefois ses effectifs par le biais de divers contrats à durée déterminée. L'évolution des dépenses brutes de personnel s'explique principalement par les éléments suivants :

- l'effet sur 2021 de l'indexation prévue en avril 2020 ;
- l'effet sur 2021 des mesures d'accélération de la carrière ;
- l'effet sur 2021 de la réévaluation barémique des stewards ;
- l'effet sur 2021 des divers engagements à durée déterminée financés par les subsides mentionnés ci-dessus ;
- la barémisation individualisée ;
- l'effet plein sur 2021 des engagements réalisés en cours d'exercice 2020 prévus et repris aux plans d'engagements 2019 et 2020 accordés ;
- le maintien en 2021 du plan d'engagements 2020 non encore réalisé ;
- l'ajustement en 2021 de l'estimation du paiement des pensions (SPF Pensions) ;
- La disparition du statut d'ACS au 31/12/2020 et la prise en charge des cotisations patronales jusqu'alors réduites.



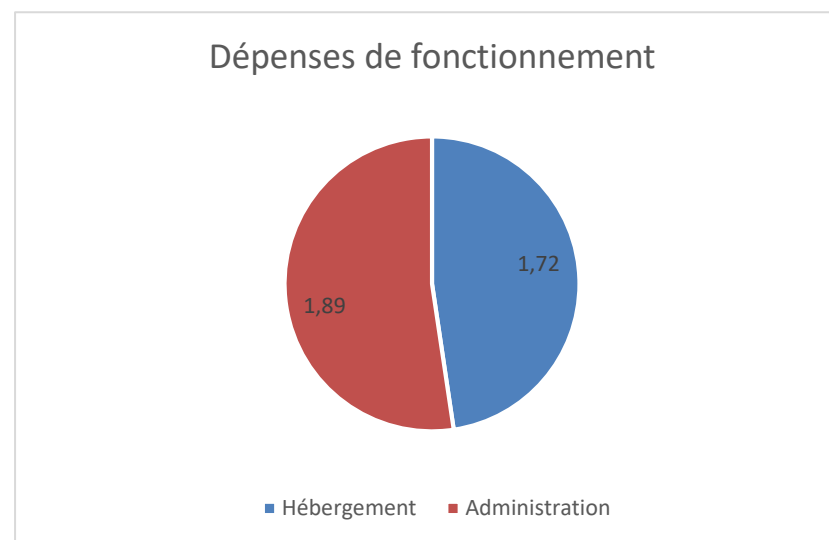
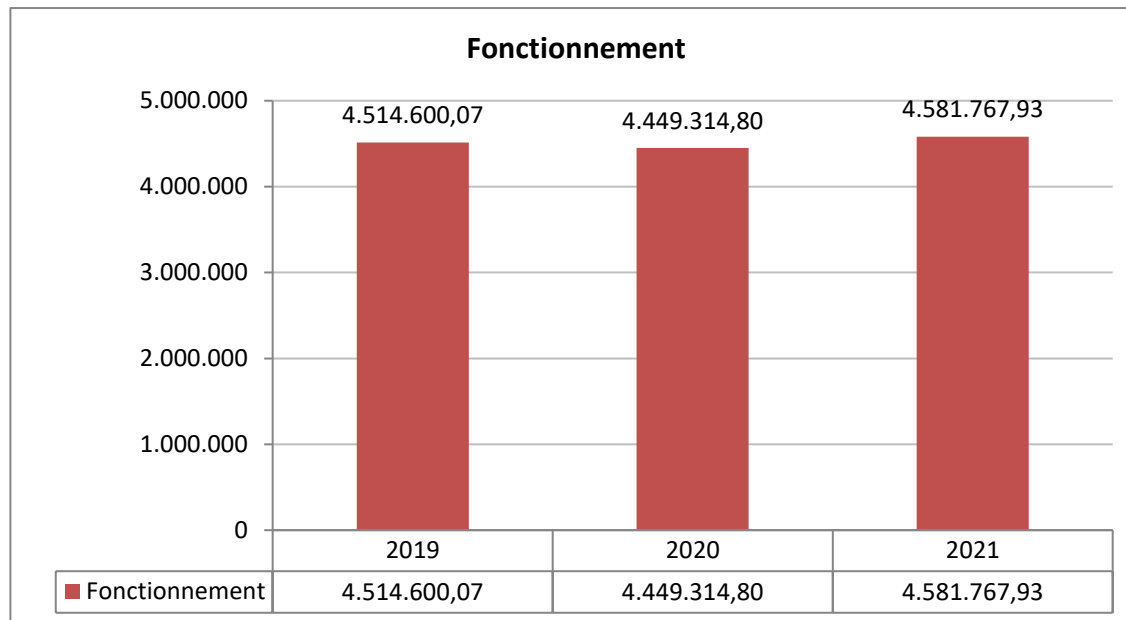


### Fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement restent stables entre 2020 et 2021.

Les dépenses de fonctionnement du Centre représentent 3,61 % de l'ensemble des dépenses alors que la moyenne régionale se situe à 9,63 %.

La rigueur de gestion de ce type de dépenses est donc bien poursuivie. En effet, sur les 3,61 %, 1,72 % sont consacrés aux dépenses liées à l'hébergement (Arcadia et le Relais).

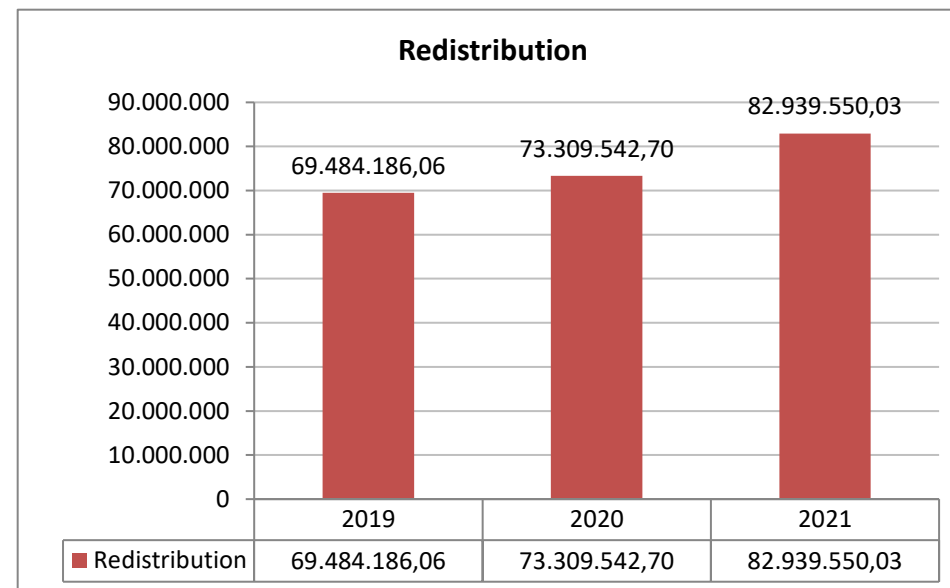


## Redistribution

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 2020-2021 des dépenses de redistribution :

	2020	2021
Avances	36.000,00	28.000,00
RIS/ERIS	65.808.000,00	71.338.000,00
Frais médicaux (sens large)	3.220.000,00	3.170.000,00
Covid et fournisseurs	402.300,00	3.008.313,17
Hébergement divers	448.800,00	385.800,00
Remboursement Etat	1.442.750,00	1.442.750,00
Prime 50 €	0,00	1.037.500,00
Aide alimentaire	0,00	201.964,00
Intervention énergie	331.096,80	738.394,99
Epanouissement culturel	109.849,74	109.849,74
Pauvreté infantile	251.640,76	248.949,46
Vivaqua	169.055,40	183.878,67
Déficits sociaux	286.000,00	300.000,00
Autres	804.050,00	746.150,00
<b>Total</b>	<b>73.309.542,70</b>	<b>82.939.550,03</b>



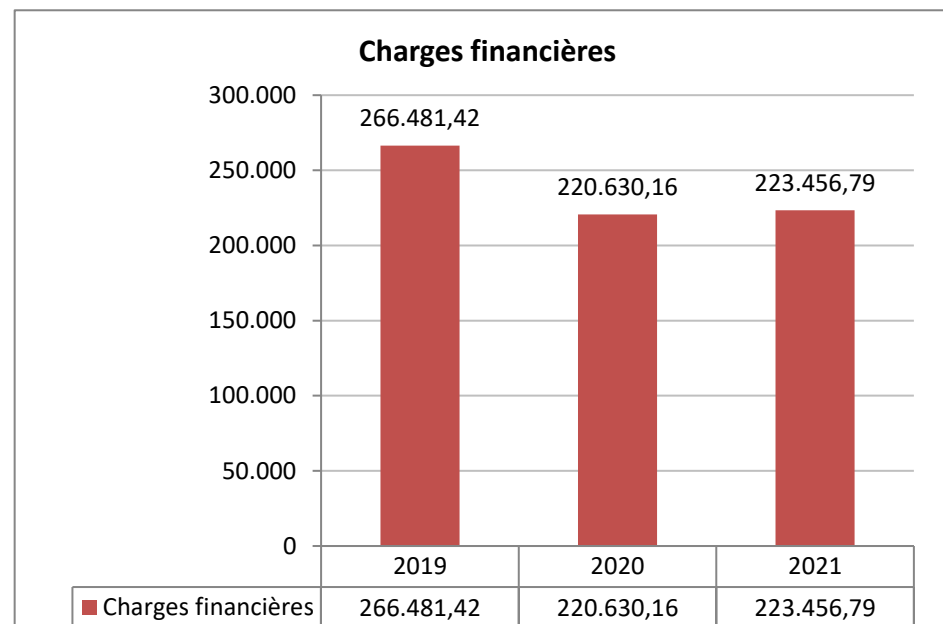
Trois sous-fonctions enregistrent les augmentations les plus importantes entre 2020 et 2021, à savoir :

- Les dépenses liées au revenu d'intégration et l'aide équivalente;
- L'aide alimentaire ;
- Les dépenses spécifiques COVID

### Charges financières

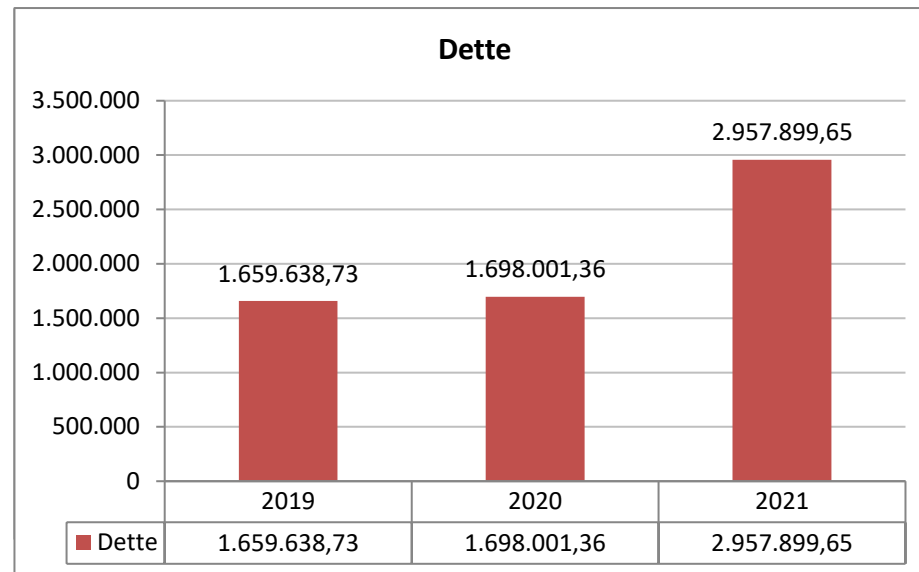
Les charges financières supportées par le CPAS représentent les intérêts dus pour les emprunts qui ont permis, au cours des exercices précédents, de financer les investissements.

Sous-fonction	2020	2021
90	1.100,00	600,00
1230	115.457,84	117.165,62
1290	2.567,75	2.567,75
1370	150,2	206,88
8341	77.459,74	79.160,95
8360	8.998,08	8.729,37
8446	0,00	154,00
9220	14.897,55	14.872,22
92201	0,00	0,00
92202	0,00	0,00
92204	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>220.630,16</b>	<b>223.456,79</b>



### Dettes

Compte tenu des annuités des capitaux empruntés, l'évolution de la dette connaît un accroissement considérable néanmoins, cette charge cumulée à celle des charges financières ne représente que 1,45 % de l'ensemble des dépenses.



### 4.3. ANALYSE DU SERVICE D'INVESTISSEMENT

Pour projets d'investissement contenus dans le budget 2021, relevons :

<b>1230 - Administration générale</b>	<b>2.676.120,00 €</b>
Achat de droits mobiliers	100.000,00 €
Maintenance des bâtiments de l'administration générale	50.000,00 €
Construction, grosses réparations	1.905.000,00 €
Achat de mobilier d'administration	35.000,00 €
Achat de matériel informatique et administratif	192.000,00 €
Achats de droits mobiliers	379.120,00 €
Achat de matériel d'entretien	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>668.500,00 €</b>
Achat de mobilier de restaurant et cuisine	40.000,00 €
Achat de matériel de cuisine et de restaurant	86.000,00 €
Achat de matériel d'entretien	50.000,00 €
Maintenance des bâtiments d'hébergement et/ou de soins médicaux	350.000,00 €
Achat de mobilier médical, de soins et d'équipements des locaux d'hébergement	117.500,00 €
Achat de matériel médical, de soins et matériel des locaux d'hébergement	25.000,00 €
<b>83424 - Centre de jour "Parc Marie-José"</b>	<b>15.000,00 €</b>
Achat de matériel d'entretien	15.000,00 €
<b>8360 - Maison d'accueil Le Relais</b>	<b>155.000,00 €</b>
Maintenance des bâtiments d'hébergement et/ou de soins médicaux	135.000,00 €
Achat mob médic, de soins et d'équip des Locaux héberg.	20.000,00 €
<b>8446 - Repas à domicile</b>	<b>25.000,00 €</b>
Achat d'autos, motos, vélos, camionnettes	25.000,00 €
<b>844941 - Epicerie sociale</b>	<b>35.000,00 €</b>
Achat d'autos, motos, vélos, camionnettes	35.000,00 €
<b>9220 - Habitations sociales</b>	<b>219.702,28 €</b>
<b>92202 - Logement kangourou</b>	<b>30.000,00 €</b>
Maintenance des bâtiments d'hébergement et/ou de soins médicaux	30.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.779.620,00 €</b>

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

	Recettes d'investissement			Dépenses d'investissement		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
690 Prélèvements	50.000,00	50.000,00	<b>280.075,35</b>	---	---	<b>280.075,35</b>
1230 Administration générale	2.502.360,00	3.610.000,00	<b>3.936.120,00</b>	3.178.823,60	4.537.037,55	<b>4.823.838,16</b>
1290 Patrimoine privé	---	---	---	22.540,00	22.540,00	<b>22.540,00</b>
1370 Service Bâtiments	15.000,00	20.000,00	<b>15.000,00</b>	22.365,89	33.353,37	<b>27.596,90</b>
8341 Maison de repos	864.500,00	1.088.500,00	<b>668.500,00</b>	1.484.610,69	1.737.432,88	<b>1.309.531,83</b>
83424 Centre de jour « Parc Marie José »	7.000,00	15.000,00	<b>15.000,00</b>	7.000,00	16.500,00	<b>15.000,00</b>
8360 Maison d'accueil	170.000,00	140.000,00	<b>155.000,00</b>	225.854,64	204.583,62	<b>218.682,82</b>
8446 Repas à domicile	50.000,00	50.000,00	<b>25.000,00</b>	50.000,00	50.000,00	<b>26.750,00</b>
844941 Epicerie sociale	---	---	<b>155.075,35</b>	---	---	<b>155.075,35</b>
9220 Habitations sociales	20.000,00	50.000,00	<b>160.000,00</b>	53.685,50	83.947,28	<b>219.702,28</b>
92201 Logement d'urgence 1	30.000,00	30.000,00	<b>,00</b>	30.364,33	33.729,00	<b>0,00</b>
92202 Logements Kangourou	20.000,00	20.000,00	<b>30.000,00</b>	26.522,66	29.877,66	<b>38.877,66</b>
92204 Logements sociaux	37.500,00	87.000,00	<b>0,00</b>	57.750,00	111.000,00	<b>0,00</b>
<b>Totaux</b>	<b>3.766.360,00</b>	<b>5.160.500,00</b>	<b>5.439.770,70</b>	<b>5.159.517,31</b>	<b>6.860.001,36</b>	<b>7.137.670,35</b>

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

Recettes d'investissement							Dépenses d'investissement						
Natures économiques	2019	%	2020	%	2021	%	Natures économiques	2019	%	2020	%	2021	%
Interventions	0,00	0,00	37.500,00	0,73	37.500,00	0,73	Contributions	0,00	0,00	0,00	0,00	120.075,35	1,75
Aliénations	0,00	0,00	1.260.000,00	24,42	1.260.000,00	24,42	Investissements	3.766.360,00	73,00	5.162.000,00	75,25	3.779.620,00	55,12
Financement	3.716.360,00	98,67	3.813.000,00	73,89	3.582.120,00	69,43	Dettes	1.393.157,31	27,00	1.698.001,36	24,75	2.957.899,65	43,13
Prélèvements	50.000,00	1,33	<b>50.000,00</b>	<b>0,97</b>	280.075,35	5,43	Prélèvements	0,00		0,00		0,00	
<b>Sous-total</b>	<b>3.766.360,00</b>	<b>100,00</b>	5.160.500,00	100,00	<b>5.159.695,35</b>	<b>100,00</b>	<b>Sous-total</b>	<b>5.159.517,31</b>	<b>100,00</b>	<b>6.860.001,36</b>	<b>100,00</b>	<b>6.857.595,00</b>	<b>100,00</b>
Facturation interne	0,00		<b>0,00</b>		280.075,35		Facturation interne	0,00	0,00	0,00		280.075,35	
<b>Totaux</b>	<b>3.766.360,00</b>		5.160.500,00		<b>5.439.770,70</b>		<b>Totaux</b>	<b>5.159.517,31</b>		<b>6.860.001,36</b>		<b>7.137.670,35</b>	

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

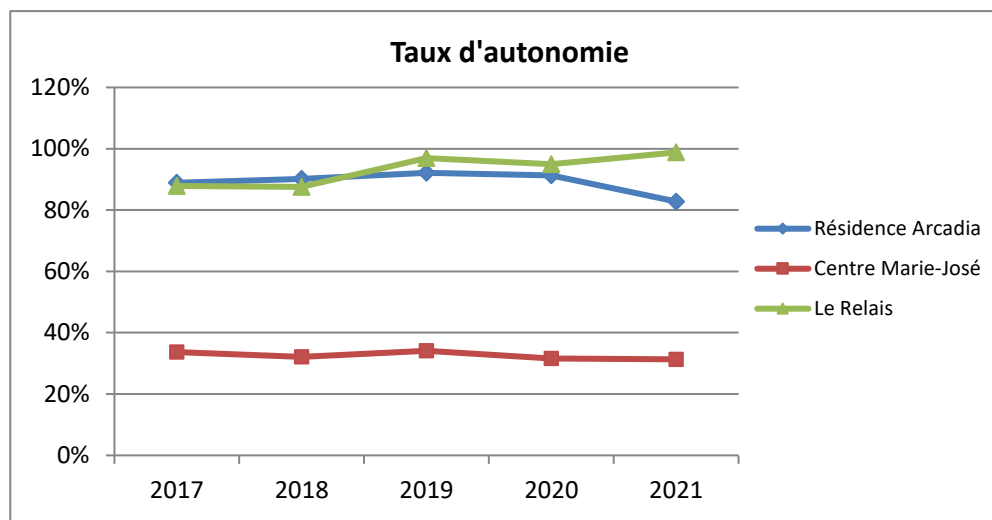
Le plan comptable prévoit que les annuités des capitaux empruntés soient imputées au service d'investissement. L'équilibre budgétaire ne peut donc être obtenu que par le cumul des deux services.

	Recettes			Dépenses		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Service d'exploitation	113.881.242,17	<b>119.053.470,28</b>	<b>138.312.518,88</b>	112.488.084,86	117.353.968,92	<b>136.614.619,23</b>
Service d'investissement	3.766.360,00	<b>5.160.500,00</b>	<b>5.439.770,70</b>	5.159.517,31	6.860.001,36	<b>7.137.670,35</b>
<b>Total général</b>	<b>117.647.602,17</b>	<b>124.213.970,28</b>	<b>143.752.289,58</b>	<b>117.647.602,17</b>	<b>124.213.970,28</b>	<b>143.752.289,58</b>



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

Année	Résidence Arcadia	Centre Marie-José	Le Relais
2017	88,86%	33,72%	87,85%
2018	90,16%	32,16%	87,56%
2019	92,14%	34,10%	96,99%
2020	91,28%	31,63%	94,91%
2021	82,79%	31,32%	98,80%



## 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

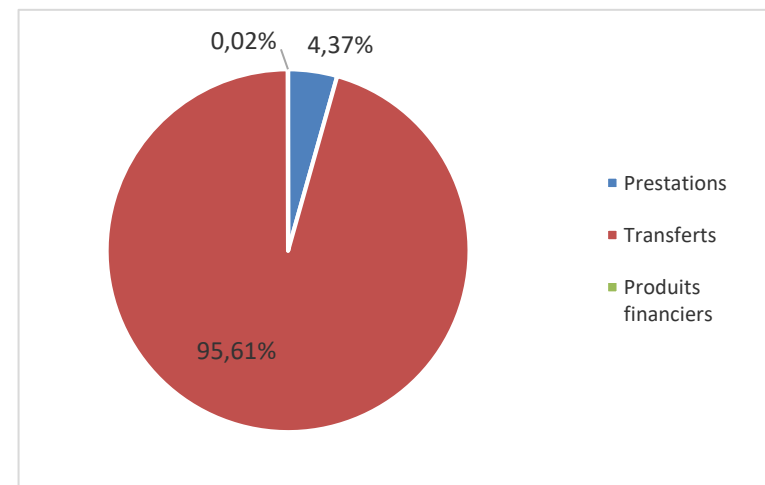
Recettes d'exploitation	Moyennes (1)				
	Bruxelles (2)	Wallonie (3)	CPAS de Molenbeek-Saint-Jean		
			2019	2020	2021
Prestations	14,40 %	13,40 %	4,96 %	<b>5,09 %</b>	4,37%
Transferts	84,00 %	84,22 %	95,04 %	<b>94,89 %</b>	95,61%
Produits financiers	1,60 %	2,38 %	0,00 %	<b>0,02 %</b>	0,02%

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

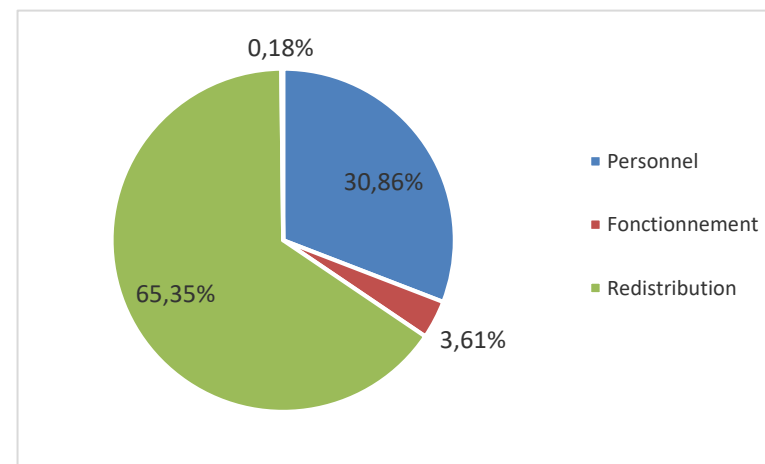
Dépenses d'exploitation	Moyennes (1)				
	Bruxelles (2)	Wallonie (3)	CPAS de Molenbeek-Saint-Jean		
			2018	2019	2020
Personnel	39,55 %	44,17 %	33,09 %	32,35 %	30,86%
Fonctionnement	9,63 %	8,80 %	3,82 %	4,11 %	3,61%
Redistribution	49,80 %	44,01 %	62,81 %	63,30 %	65,35%
Charges financières	1,02 %	3,02 %	0,28 %	0,24 %	0,18%

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



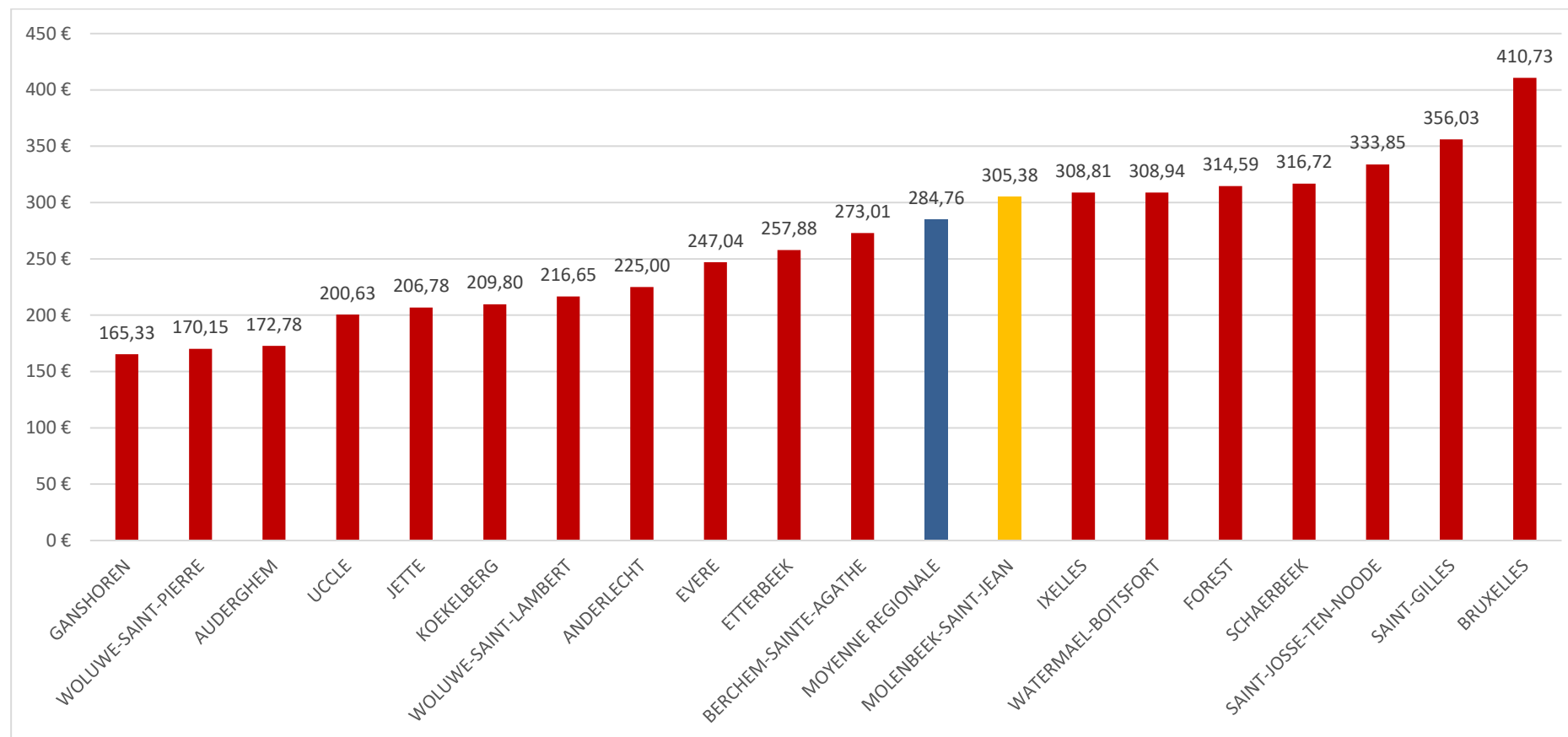
## 5.2. COMPARAISON DES CHARGES PAR TÊTE D'HABITANT

Si l'on rapporte, pour ce qui concerne les 19 communes de la Région de Bruxelles-Capitale, l'intervention communale en faveur du CPAS telle que prévue dans les budgets initiaux de 2018 à 2020, au nombre d'habitants, la charge par tête d'habitant s'établit comme suit :

	2018	2019	2020
Ganshoren	140,80	143,66	165,33
Woluwe-Saint-Pierre	165,66	167,99	170,15
Auderghem	164,99	167,82	172,78
Uccle	193,89	195,02	200,63
Jette	209,36	208,02	206,78
Koekelberg	205,12	208,52	209,80
Woluwe-Saint-Lambert	215,28	218,52	216,65
Anderlecht	213,35	215,20	225,00
Evere	241,29	237,26	247,04
Etterbeek	302,04	258,44	257,88
Berchem-Sainte-Agathe	363,65	268,14	273,01
<i>Moyenne régionale</i>	<i>272,38</i>	<i>276,80</i>	<i>284,76</i>
<b>Molenbeek-Saint-Jean</b>	<b>279,72</b>	<b>290,12</b>	<b>305,38</b>
Ixelles	268,29	277,36	308,81
Watermael-Boitsfort	261,87	289,61	308,94
Forest	320,85	319,25	314,59
Schaerbeek	295,56	311,59	316,72
Saint-Josse-Ten-Noode	390,75	344,02	333,85
Saint-Gilles	337,93	333,62	356,03
Bruxelles	396,97	406,21	410,73

Les chiffres de population pris en compte sont ceux au 1<sup>er</sup> janvier de l'année concernée ; les interventions communales résultant de la restructuration des hôpitaux ne sont pas prises en considération. Pour le budget 2021 du Centre, la charge par tête d'habitant s'élève à € 306,00.

Charges par tête d'habitant en 2020 :



## **ANNEXE 1 : CIRCULAIRE BUDGETAIRE**

Cf. annexe ci-jointe

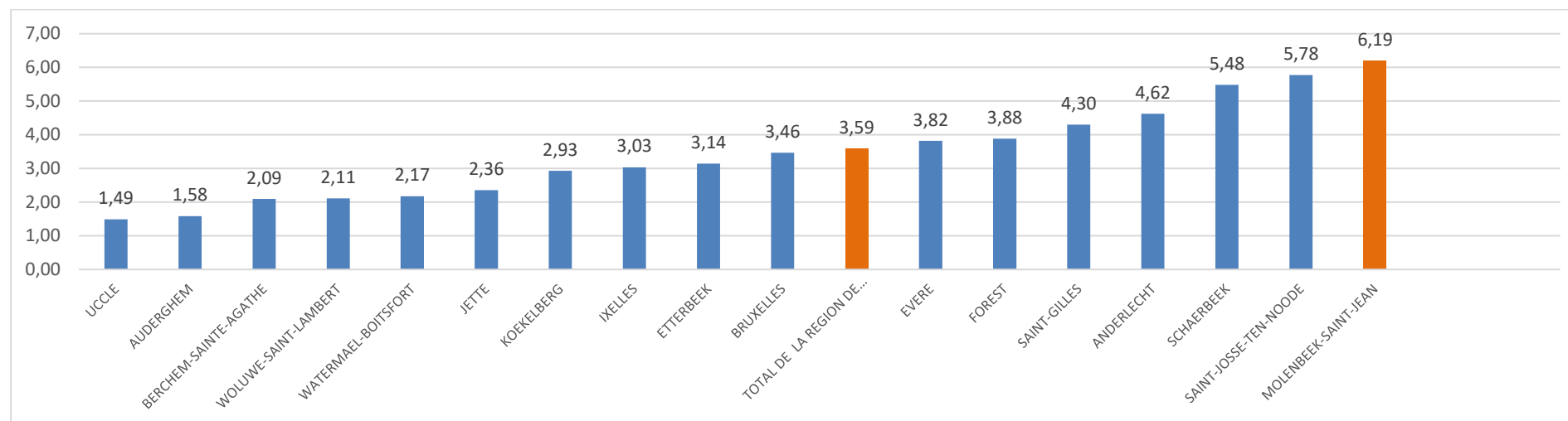
## ANNEXE 2 : CPAS DE LA RBC - STATISTIQUES RELATIVES AU (E)RIS

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.

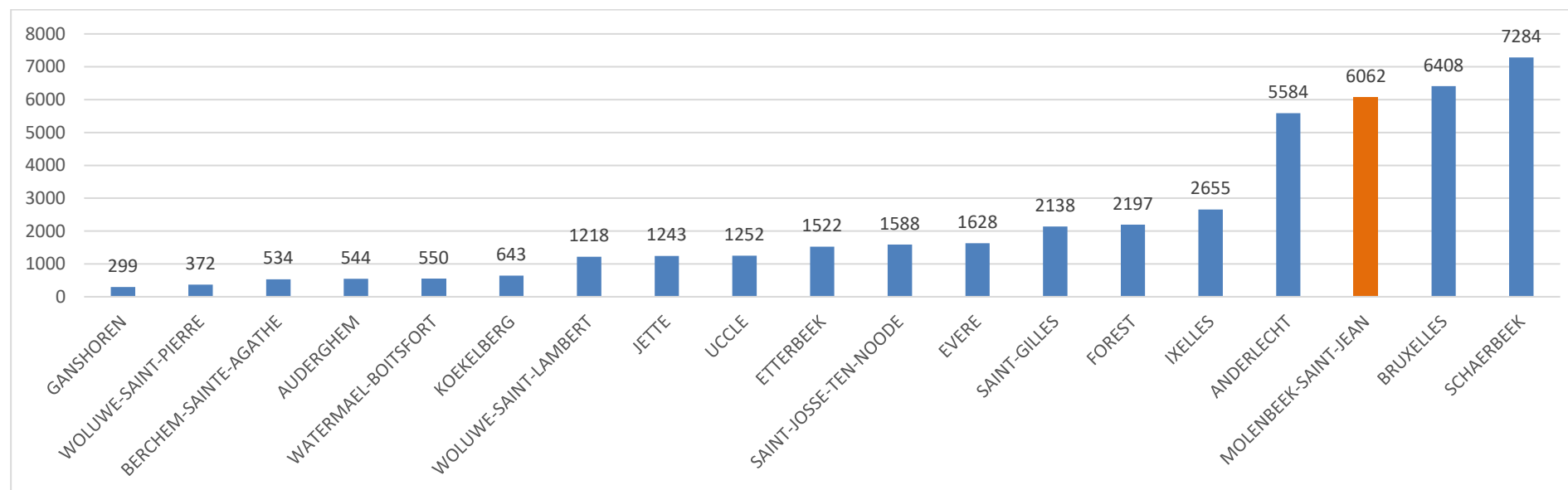
CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale	2020			2019			2018			2017			2016		
	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%	Population au 1 janvier	TOTAL RIS ERIS	%
ANDERLECHT	120.887	5584	4,62	119.714	5760	4,81	118.382	5581	4,71	118.241	5.416	4,58	117.412	4.966	4,23
AUDERGHEM	34.404	544	1,58	34.013	530	1,56	33.740	566	1,68	33.313	515	1,55	33.161	472	1,42
BERCHEM-SAINTE-AGATHE	25.502	534	2,09	25.179	539	2,14	24.830	561	2,26	24.701	538	2,18	24.224	453	1,87
BRUXELLES	185.103	6408	3,46	181.726	6695	3,68	179.277	6794	3,79	176.545	7.120	4,03	178.552	7.169	4,02
ETTERBEEK	48.473	1522	3,14	48.367	1518	3,14	47.786	1513	3,17	47.414	1.515	3,20	47.180	1.513	3,21
EVERE	42.656	1628	3,82	41.763	1584	3,79	41.131	1526	3,71	40.394	1.459	3,61	39.556	1.439	3,64
FOREST	56.581	2197	3,88	56.289	2223	3,95	56.008	2220	3,96	55.746	2.147	3,85	55.613	2.097	3,77
GANSHOREN	25.234	299	1,18	24.902	261	1,05	24.865	267	1,07	24.596	254	1,03	24.269	244	1,01
IXELLES	87.632	2655	3,03	86.876	2581	2,97	86.513	2561	2,96	86.244	2.508	2,91	85.541	2.455	2,87
JETTE	52.728	1243	2,36	52.536	1154	2,20	52.201	1148	2,20	51.933	1.121	2,16	51.426	1.086	2,11
KOEKELBERG	21.959	643	2,93	21.990	659	3,00	21.774	616	2,83	21.609	594	2,75	21.638	572	2,64
<b>MOLENBEEK-SAINT-JEAN</b>	<b>97.979</b>	<b>6062</b>	<b>6,19</b>	<b>97.462</b>	<b>6029</b>	<b>6,19</b>	<b>97.005</b>	<b>5973</b>	<b>6,16</b>	<b>96.629</b>	<b>5.929</b>	<b>6,14</b>	<b>96.586</b>	<b>5.593</b>	<b>5,79</b>
SAINT-GILLES	49.678	2138	4,30	50.267	2050	4,08	50.002	2028	4,06	50.471	2.127	4,21	50.659	2.097	4,14
SAINT-JOSSE-TEN-NOODE	27.497	1588	5,78	27.457	1592	5,80	27.032	1565	5,79	27.115	1.641	6,05	27.402	1.605	5,86
SCHAERBEEK	132.799	7284	5,48	133.309	7462	5,60	133.010	7332	5,51	133.042	7.103	5,34	132.590	6.593	4,97
UCCLE	83.980	1252	1,49	83.024	1197	1,44	82.275	1190	1,45	82.307	1.143	1,39	81.944	1.122	1,37
WATERMAEL-BOITSFORT	25.332	550	2,17	25.184	496	1,97	25.012	480	1,92	24.871	480	1,93	24.619	441	1,79
WOLUWE-SAINT-LAMBERT	57.712	1218	2,11	56.660	1247	2,20	56.303	1247	2,21	55.216	1.168	2,12	54.311	1.092	2,01
WOLUWE-SAINT-PIERRE	42.119	372	0,88	41.824	349	0,83	41.580	335	0,81	41.217	330	0,80	41.207	305	0,74
<b>TOTAL DE LA REGION DE BRUXELLES-CAPITALE</b>	<b>1.218.255</b>	<b>43721</b>	<b>3,59</b>	<b>1.208.542</b>	<b>43926</b>	<b>3,63</b>	<b>1.198.726</b>	<b>43503</b>	<b>3,63</b>	<b>1.191.604</b>	<b>43.108</b>	<b>3,62</b>	<b>1.187.890</b>	<b>41.314</b>	<b>3,48</b>

Source : les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale

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 31/01/2020 :





## 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 2017	26.376.765,00
Budget initial 2018	27.134.216,00
Budget initial 2019	28.276.136,00
Budget initial 2020 (*)	29.314.285,00
Budget initial 2021	30.315.000,00

(\*) 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 2015	30.261.810,00
Compte 2016	25.830.640,30
Compte 2017	27.857.059,06
Compte 2018	27.087.033,63
Compte 2019	28.105.150,03

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

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

Article	Libellé		Compte 2017	Compte 2018	compte 2019	Budget final 2020	Budget 2021
0000/0000*21	Fonds de réserve d'exploitation	Recettes	0	0	0	6.973.725,46	1.474.948,07
		Dépenses	0	0	0	2.456.610,40	5.864.798,39
		SOLDE	0	0	0	4.517.115,06	127.264,74
0000/0000*22	Fonds de réserve d'investissement provenant du	Recettes	0	0	0		230.075,35
		Dépenses	0	0	0		230.075,35
		SOLDE	0	0	0		0
0000/0000*23	Fonds de réserve d'investissement provenant du	Recettes	0	0	0		0
		Dépenses	0	0	0		0
		SOLDE	0	0	0		0
0000/0000*24	Fonds d'amortissement des actifs immobilisés	Recettes	0	0	0		0
		Dépenses	0	0	0		0
		SOLDE	0	0	0		0
0000/0000*25	Fonds de réserves spécifiques (dons, legs sans	Recettes	0	0	0		0
		Dépenses	0	0	0		0
		SOLDE	0	0	0		0
0000/0000*26	Dons et legs avec affectation	Recettes	0	656.732,20	0,00	0	0
		Dépenses	0	30.250,22	50000	50.000,00	50.000,00
		SOLDE	656.732,20	626.481,98	576.481,98	526.481,98	476.481,98
0000/0000*52	Fondations en capital avec affectation	Recettes	0	0	0		0
		Dépenses	0	0	0		0
		SOLDE	0	0	0		0
0000/0000*57	Fonds de pension	Recettes	0	0	0		0
		Dépenses	0	0	0		0
		SOLDE	0	0	0		0

# ANNEXE 5 : STATISTIQUES DESTINEES A LA TUTELLE

	Tableau I	Recettes d'exploitation					Dépenses d'exploitation				
		Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget init. 2020	Budget 2021	Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget init. 2020	Budget 2021
90	Général	28.107.987,48	28.804.736,10	29.929.724,37	32.093.985,00	<b>32.395.100,00</b>	170.740,26	693.609,37	578.131,08	908.650,00	<b>643.710,18</b>
290	Fonds	3.359.975,84	3.800.709,36	4.176.357,61	4.508.632,86	<b>4.873.373,00</b>	-	693.609,37	-	-	-
690	Prélèvements	-	-	-	-	<b>5.864.798,39</b>	584.325,01	119.775,79	-	-	<b>7.449.746,46</b>
1230	Administration générale	1.121.909,94	1.241.789,00	1.239.401,66	1.340.116,71	<b>1.850.819,93</b>	7.766.757,70	8.021.435,71	8.028.789,92	9.362.818,46	<b>10.153.398,82</b>
1290	Patrimoine privé	-	-	-	100,00	<b>100,00</b>	4.177,16	3.638,23	3.099,30	2.567,75	<b>2.567,75</b>
1310	Services généraux	510.337,23	655.467,45	566.454,02	518.732,00	<b>499.780,00</b>	2.585.501,08	2.630.514,95	3.127.790,29	3.264.472,00	<b>3.426.719,64</b>
1370	Service Bâtiments	378.658,77	390.211,10	385.781,72	443.575,28	<b>318.158,62</b>	461.221,70	451.355,68	446.609,65	552.694,34	<b>587.172,74</b>
801510	Fonds d'énergie - Mission du service public « ordonnance électricité et gaz »	182.278,64	182.278,64	175.679,00	175.679,00	<b>175.679,00</b>	182.278,64	182.278,64	175.679,00	175.679,00	<b>175.679,00</b>
80901	Écrivain public	-	-	-	-	-	27.795,04	29.353,51	31.181,60	31.441,00	<b>32.075,63</b>
8290	Avances	32.541,70	29.741,40	27.080,50	36.000,00	<b>28.000,00</b>	32.541,70	29.741,40	27.080,50	36.000,00	<b>28.000,00</b>
8320	Aide sociale	57.008.377,45	58.848.113,22	60.594.638,90	62.866.862,96	<b>72.714.714,54</b>	71.484.416,85	74.408.938,34	77.549.254,17	80.110.079,79	<b>89.732.393,58</b>
832040	Promotion de la participation sociale et de répanouissement	100.922,30	115.146,00	107.316,35	111.549,74	<b>111.549,74</b>	100.922,30	115.146,00	107.316,35	111.549,74	<b>111.549,74</b>
832041	Pauvreté infantile	278.914,74	293.762,00	287.300,37	287.520,76	<b>287.520,76</b>	278.914,74	293.762,00	287.300,37	287.520,76	<b>287.520,76</b>
832050	Fonds social de l'eau (Hydrobru)	247.907,35	248.868,70	244.529,70	244.529,70	<b>259.352,97</b>	247.907,35	248.868,70	244.529,70	244.529,70	<b>259.352,97</b>
832080	PIIS	135.042,17	492.460,27	1.789.512,06	1.814.112,26	<b>1.782.028,74</b>	242.159,26	491.961,73	2.084.509,83	2.083.017,00	<b>2.184.248,49</b>
8341	Maison de Repos	7.334.464,48	7.793.733,40	7.890.109,55	8.597.435,75	<b>7.889.732,26</b>	8.434.478,88	8.542.091,16	9.009.986,17	9.419.110,23	<b>9.529.238,72</b>
83424	Centre de rencontre Marie-José	62.395,90	64.309,52	59.100,42	79.910,00	<b>76.699,66</b>	226.326,16	222.171,73	233.249,65	252.637,12	<b>244.872,91</b>
8360	Maison d'accueil	929.573,36	1.025.634,71	1.041.999,03	1.098.215,37	<b>1.149.216,16</b>	995.691,00	1.018.872,88	1.035.821,99	1.157.092,20	<b>1.163.138,86</b>
8441	Aides familiales	605.030,32	577.040,37	615.130,57	633.812,00	<b>633.812,00</b>	930.255,43	999.647,20	966.514,61	1.120.559,98	<b>1.156.153,58</b>
8446	Repas à domicile	98.259,09	120.991,68	139.278,40	147.176,00	<b>145.441,58</b>	157.237,64	213.137,48	240.420,69	263.051,21	<b>246.421,15</b>
8448	Service Nettoyage	75.224,77	150.413,78	157.921,80	200.880,00	<b>150.823,18</b>	272.681,04	268.364,65	291.998,20	386.244,00	<b>385.943,52</b>
844921	Réinsertion socioprofessionnelle - article 60§7	1.985.745,90	1.582.972,98	1.809.402,09	2.009.811,58	<b>1.749.643,00</b>	4.295.518,26	4.428.465,58	4.395.247,56	4.650.965,78	<b>3.882.585,18</b>
844925	Cellule Emploi	248.433,64	205.117,21	199.758,70	150.646,99	<b>194.073,86</b>	466.312,84	488.095,36	501.480,67	888.571,00	<b>868.314,75</b>
844926	Facilitateurs de projet	347.127,14	533.221,42	-	-	-	757.148,67	797.377,35	-	-	-
844927	Cellule Études et Formations	82.919,98	81.736,72	-	-	-	496.576,39	57.076,88	-	-	-
844928	Cellule Alphabétisation	268.282,53	213.727,14	207.682,41	93.486,08	<b>104.488,13</b>	348.178,50	372.655,62	371.120,45	93.486,08	<b>86.535,10</b>
844929	Actiris	334.117,48	335.487,15	328.905,11	328.905,11	<b>341.389,34</b>	334.117,48	335.487,15	328.905,11	328.905,11	<b>341.389,34</b>
844941	Epicerie sociale	-	-	-	113.000,00	<b>60.000,00</b>	-	-	-	143.034,00	<b>166.887,70</b>
84496	Médiation de dettes	1.087.947,14	1.059.418,78	980.728,78	1.013.295,13	<b>1.383.311,95</b>	1.305.560,92	1.250.993,94	1.341.266,34	1.297.975,97	<b>1.788.336,08</b>
8790	Covid 19	-	-	-	-	<b>3.124.412,07</b>	-	-	-	-	<b>1.539.464,00</b>
9220	Habitations sociales	37.732,16	38.553,12	22.936,43	50.000,00	<b>95.500,00</b>	39.632,23	28.976,58	24.216,63	51.005,94	<b>71.334,26</b>
92201	Logement d'urgence	5.347,04	29.231,16	23.711,66	24.500,00	-	1.964,12	12.962,31	16.891,43	24.967,86	-
92202	Logements Kangourou	53.978,16	45.300,63	57.642,71	53.000,00	<b>53.000,00</b>	58.224,98	53.676,54	55.863,69	79.306,70	<b>69.868,32</b>
92204	Logements sociaux (Jeunes)	18.874,83	18.020,52	18.186,29	18.000,00	-	15.843,96	14.174,56	13.806,85	26.036,20	-
<b>Totaux</b>		<b>105.040.307,53</b>	<b>108.978.193,53</b>	<b>113.076.270,21</b>	<b>119.053.470,28</b>	<b>138.312.518,88</b>	<b>103.305.407,29</b>	<b>106.824.607,02</b>	<b>111.518.061,80</b>	<b>117.353.968,92</b>	<b>136.614.619,23</b>

Tableau I : Résultats des sous-fonctions en exploitation

	Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget init. 2020	Budget 2021
90 Général	27.937.247,22	28.111.126,73	29.351.593,29	31.185.335,00	<b>31.751.389,82</b>
290 Fonds	3.359.975,84	3.107.099,99	4.176.357,61	4.508.632,86	<b>4.873.373,00</b>
690 Prélèvements	-584.325,01	-119.775,79	0,00	0,00	<b>-1.584.948,07</b>
1230 Administration générale	-6.644.847,76	-6.779.646,71	-6.789.388,26	-8.022.701,75	<b>-8.302.578,89</b>
1290 Patrimoine privé	-4.177,16	-3.638,23	-3.099,30	-2.467,75	<b>-2.467,75</b>
1310 Services généraux	-2.075.163,85	-1.975.047,50	-2.561.336,27	-2.745.740,00	<b>-2.926.939,64</b>
1370 Service Bâtiments	-82.562,93	-61.144,58	-60.827,93	-109.119,06	<b>-269.014,12</b>
801510 Fonds d'énergie - Mission du service public « ordonnance électricité et gaz »	0	0	0,00	0,00	<b>0,00</b>
80901 Écrivain public	-27.795,04	-29.353,51	-31.181,60	-31.441,00	<b>-32.075,63</b>
8290 Avances	0	0	0,00	0,00	<b>0,00</b>
8320 Aide sociale	-14.476.039,40	-15.560.825,12	-16.954.615,27	-17.243.216,83	<b>-17.017.679,04</b>
832040 Promotion de la participation sociale et de l'épanouissement	0	0	0,00	0,00	<b>0,00</b>
832041 Pauvreté infantile	0	0	0,00	0,00	<b>0,00</b>
832050 Fonds social de l'eau (Hydrobru)	0	0	0,00	0,00	<b>0,00</b>
832080 PIIS	-107.117,09	498,54	-294.997,77	-268.904,74	<b>-402.219,75</b>
8341 Maison de Repos	-1.100.014,40	-748.357,76	-1.119.876,62	-821.674,48	<b>-1.639.506,46</b>
83424 Centre de rencontre Marie-José	-163.930,26	-157.862,21	-174.149,23	-172.727,12	<b>-168.173,25</b>
8360 Maison d'accueil	-66.117,64	6.761,83	6.177,04	-58.876,83	<b>-13.922,70</b>
8441 Aides familiales	-325.225,11	-422.606,83	-351.384,04	-486.747,98	<b>-522.341,58</b>
8446 Repas à domicile	-58.978,55	-92.145,80	-101.142,29	-115.875,21	<b>-100.979,57</b>
8448 Service Nettoyage	-197.456,27	-117.950,87	-134.076,40	-185.364,00	<b>-235.120,34</b>
844921 Réinsertion socioprofessionnelle - article 60§7	-2.309.772,36	-2.845.492,60	-2.585.845,47	-2.641.154,20	<b>-2.132.942,18</b>
844925 Cellule Emploi	-217.879,20	-282.978,15	-301.721,97	-737.924,01	<b>-674.240,89</b>
844926 Facilitateurs de projet	-410.021,53	-264.155,93	0,00	0,00	<b>0,00</b>
844927 Cellule Études et Formations	-413.656,41	24.659,84	0,00	0,00	<b>0,00</b>
844928 Cellule Alphabétisation	-79.895,97	-158.928,48	-163.438,04	0,00	<b>17.953,03</b>
844929 Actiris	0	0	0,00	0,00	<b>0,00</b>

844941	Epicierie sociale	0	0	0,00	-30.034,00	<b>-106.887,70</b>
8790	Covid 19	0	0	-360.537,56		<b>-405.024,13</b>
84496	Médiation de dettes	-217.613,78	-191.575,16	0,00	-284.680,84	<b>1.584.948,07</b>
9220	Habitations sociales	-1.900,07	9.576,54	-1.280,20	-1.005,94	<b>24.165,74</b>
92201	Logement d'urgence	3.382,92	16.268,85	6.820,23	-467,86	<b>0,00</b>
92202	Logements Kangourou	-4.246,82	-8.375,91	1.779,02	-26.306,70	<b>-16.868,32</b>
92204	Logements sociaux (Jeunes)	3.030,87	3.845,96	4.379,44	-8.036,20	<b>0,00</b>
<b>Totaux</b>		<b>1.734.900,24</b>	<b>2.153.586,51</b>	<b>1.558.208,41</b>	<b>1.699.501,36</b>	<b>1.697.899,65</b>

Tableau II

	Recettes d'investissement					Dépenses d'investissement				
	Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget initial 2020	Budget 2021	Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget initial 2020	Budget 2021
90 Général	31,47	276,95	77,87	0	0	0	0	0	0	0
690 Prélèvements	0	30.250,22		50.000,00	<b>280.075,35</b>	0	0	0	0	<b>280.075,35</b>
1230 Administration générale	578.118,80	2.060.240,51	525.685,54	2.502.360,00	<b>3.936.120,00</b>	853.050,56	2.533.826,23	1.318.198,79	3.178.823,60	<b>4.823.838,16</b>
1290 Patrimoine privé	0	0	0	0	---	22.540,00	22.540,00	22.540,00	22.540,00	<b>22.540,00</b>
1370 Service Bâtiments	28.479,51	30.947,73	0,00	15.000,00	<b>15.000,00</b>	30.674,10	36.405,56	13.292,56	22.365,89	<b>27.596,90</b>
8341 Maison de repos	370.878,97	372.414,09	586.516,72	864.500,00	<b>668.500,00</b>	838.643,83	929.153,45	1.138.417,51	1.484.610,69	<b>1.309.531,83</b>
83424 Centre de jour « Arcadia »	0	0	0	7.000,00	<b>15.000,00</b>	0	1.116,23	0,00	7.000,00	<b>15.000,00</b>
8360 Maison d'accueil	14.508,59	74.000,03	49.402,04	170.000,00	<b>155.000,00</b>	35.692,56	115.009,12	116.735,28	225.854,64	<b>218.682,82</b>
8441 Aides familiales	0	0	0	0	<b>25.000,00</b>	0	0	0	0	<b>26.750,00</b>
8446 Repas à domicile	0	0	0	0,00	<b>0,00</b>	0	0	0	0,00	<b>0,00</b>
844941 Epicerie Sociale	0	0	0	50.000,00	<b>155.075,35</b>	0	0	0	50.000,00	<b>155.075,35</b>
9220 Habitations sociales	0	0	17757,12	20.000,00	<b>160.000,00</b>	35.807,84	31.947,28	51.442,75	53.685,50	<b>219.702,28</b>
92201 Logement d'urgence 1	0	7.286,61	0,00	30.000,00	<b>0,00</b>	0	7.286,61	1.709,50	30.364,33	<b>27.229,00</b>
92202 Logements Kangourou	0	27.100,00	0,00	20.000,00	<b>30.000,00</b>	8.480,16	32.267,66	7.877,66	26.522,66	<b>38.877,66</b>
92204 Logements sociaux (Jeunes)	0	0	0	37.500,00	<b>0,00</b>	23.579,92	20.250,00	20.250,00	57.750,00	<b>81.750,00</b>
<b>Totaux</b>	<b>992.017,34</b>	<b>2.602.516,14</b>	<b>1.179.439,29</b>	<b>3.766.360,00</b>	<b>5.439.770,70</b>	<b>1.848.468,97</b>	<b>3.729.802,14</b>	<b>2.690.464,05</b>	<b>5.159.517,31</b>	<b>7.137.670,35</b>

Tableau III

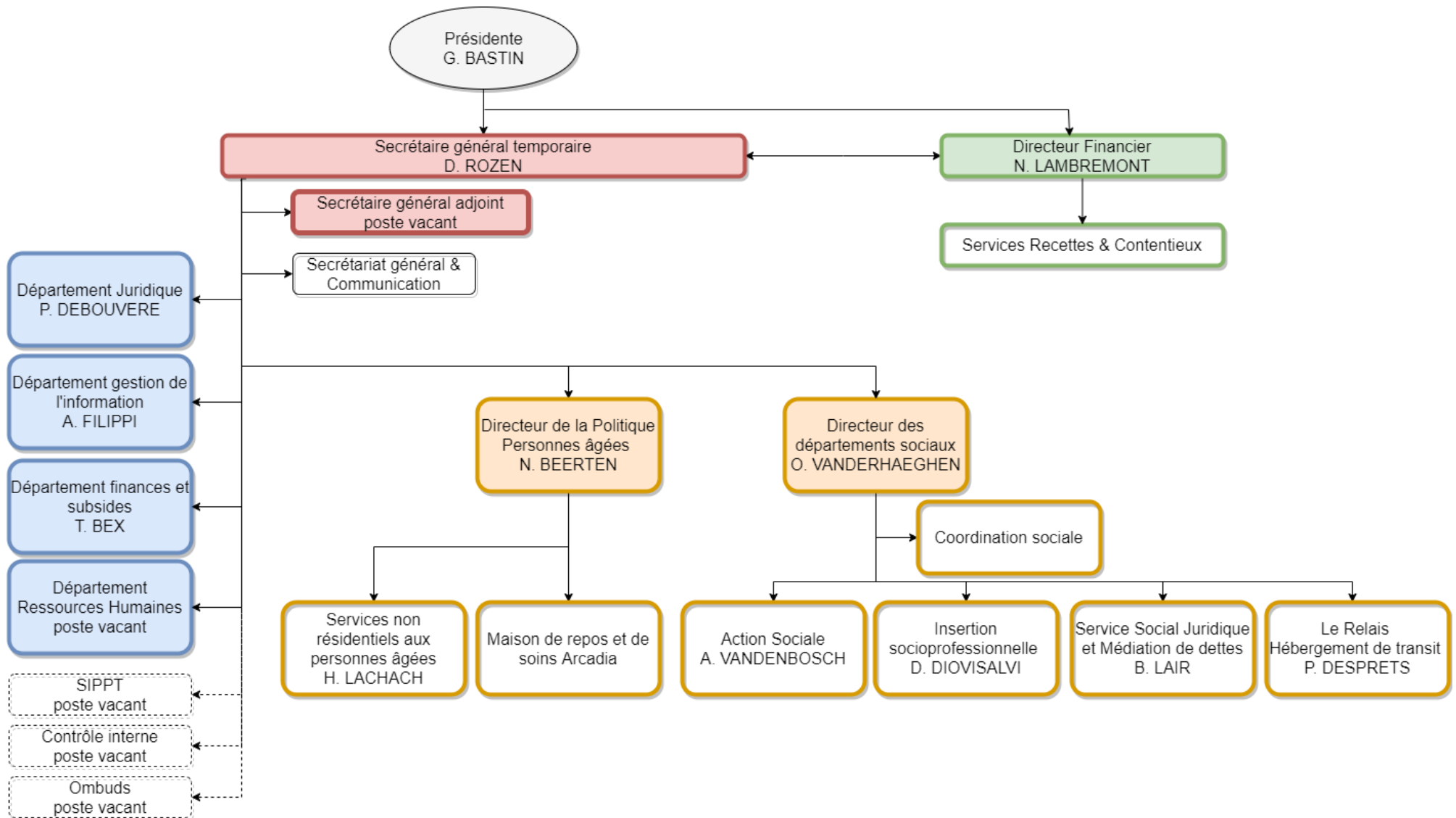
Rubriques	Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget initial 2020	Budget 2021
1. Charge par tête habitant	272,19	290,12	291,49	305,38	309,40
2. Subvention communale	26.301.720,39	27.087.033,63	28.105.150,03	29.921.285,00	30.315.000,00
3. FSAS	3.359.975,84	3.800.709,36	4.176.087,61	4.508.632,86	4.873.373,00
4. Subventions de la COCOM hors FSAS	1.023.422,89	1.051.412,10	1.023.309,92	1.085.000,00	1.142.757,00
5. Récapitulation générale des recettes de l'exercice propre (hors fact. interne et investiss.)	103.086.217,55	106.605.981,63	110.855.628,60	116.362.351,02	124.458.780,51
6. Récapitulation générale des dépenses de l'exercice propre (hors fact. interne et investiss.)	100.766.992,30	104.846.339,33	109.297.420,19	114.662.849,66	126.920.655,83
7. Tableau correctif	75.044,61	166.958,16	103.276,56	-347.317,77	0,00
8. Comparaison des recettes de prestations	5.265.493,25	5.602.110,10	5.478.877,64	5.917.099,32	5.426.176,00
9. Comparaison des recettes de transferts	97.820.724,30	100.997.953,32	105.346.682,70	110.419.951,70	119.011.304,51
10. Comparaison des recettes de produits financiers	0,00	5.918,21	30.068,26	25.300,00	21.300,00
11. Comparaison des dépenses de personnel	31.733.216,19	32.924.126,03	34.755.969,49	36.683.362,00	39.175.881,08
12. Comparaison des dépenses de fonctionnement	3.506.942,77	3.756.356,05	3.876.120,98	4.449.314,80	4.581.767,93
13. Comparaison des dépenses de redistribution	65.306.229,67	67.973.385,80	70.487.494,75	73.309.542,70	82.939.550,03
14. Comparaison des dépenses de charges financières	220.603,67	192.471,45	177.834,97	220.630,16	223.456,79
15. a. Revenu d'intégration (montant)	50.998.808,97	54.197.128,95	56.471.659,06	58.750.000,00	63.800.000,00
15. b. Nombres RIS	5.501,00	5.625,00	5.626,00	5.741,00	5.950,00
16. a. Aide sociale équivalente au RIS (montant)	7.825.712,09	6.919.997,77	6.719.825,44	7.018.000,00	7.518.000,00
16. b. Nombres d'ERIS	806,00	652,00	658,00	632,00	650,00
17. Pensions du personnel du Centre à charge du budget communal (retraite et survie)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Pensions du personnel du Centre à charge du budget du CPAS (retraite et survie)	2.132.472,55	2.226.000,00	2.270.000,00	2.340.000,00	2.530.000,00
19. Charges totales d'emprunt du centre à charge du budget communal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20. Charges totales d'emprunt du Centre à charge du budget du CPAS	1.249.638,34	1.108.234,49	1.681.777,16	1.698.001,36	1.920.657,44
21. Autres dépenses à charge du budget communal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22. Nombre d'habitants de la commune	96.629,00	97.112,00	97.462,00	97.462,00	97.979,00

Tableau IV: Dépenses de personnel par sous-fonction

Sous-fonction	Compte 2017	Compte 2018	Compte 2019	Budget initial 2020	Budget 2021
90	169.358,78	201.896,89	150.000,00	215.000,00	215.000,00
1230	6.227.652,19	6.363.970,84	6.337.559,60	7.264.883,00	8.044.623,51
1310	2.539.988,01	2.602.471,40	3.116.267,35	3.233.596,00	3.390.669,64
1370	372.470,47	373.101,88	371.569,33	431.044,00	503.776,88
8090	27.789,98	29.353,51	30.873,23	31.141,00	31.745,63
8320	7.145.852,60	7.463.250,52	7.929.574,85	7.701.582,00	9.364.149,78
832080	239.982,66	364.831,73	1.993.258,00	1.984.495,00	2.099.057,44
8341	6.259.022,23	6.204.974,81	6.670.592,14	7.067.720,00	7.281.179,44
83424	150.373,27	146.619,66	153.125,86	156.432,00	162.710,85
8360	604.912,92	634.227,74	660.346,49	669.462,00	736.841,11
8441	877.074,56	892.593,10	924.831,72	1.062.450,00	1.114.649,13
8446	51.152,60	101.046,89	130.284,72	140.238,00	134.991,94
8448	259.246,41	255.924,97	281.793,13	379.989,00	375.859,29
844921	4.022.604,93	4.336.415,87	4.303.516,03	4.360.836,00	3.714.183,18
844925	457.609,51	477.563,27	486.327,59	876.057,00	851.069,75
844926	735.832,30	756.860,61	0,00	0,00	0,00
844927	474.237,78	549.576,16	0,00	0,00	0,00
844928	331.739,05	342.061,17	331.690,99	66.461,00	67.068,54
844941	0,00	0,00	0,00	83.364,00	107.217,70
84496	760.789,77	801.916,03	855.092,94	926.213,00	943.850,66
92202	25.526,17	25.468,98	29.265,52	32.399,00	37.236,61
<b>Totaux</b>	<b>31.733.216,19</b>	<b>32.924.126,03</b>	<b>34.755.969,49</b>	<b>36.683.362,00</b>	<b>39.175.881,08</b>



# ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME DU CPAS



## ANNEXE 7 : EFFECTIF EN PERSONNEL – STATUTAIRES – CONTRACTUELS

Tableaux reprenant le nombre de membres du personnel par grade au 30/06/2020.

### 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>17</b>	<b>14,4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>5,4</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8,8</b>	<b>7</b>	<b>5,6</b>
A11 bis	1	1	1					1	1			1	1
A10 bis	2	1	1					1	1	1	1		
A9	1	1	1	1	1			1	1	1	1		
A8	1	1	1					1	1			1	1
AH8													
A7	2	1	1					1	1			1	1
A6													
A5	7	1	1			1	1			1	1		
AH6	1	1	1					1	1	1	1		
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	7	4,4			5	2,4	2	2	4	2,8	3	1,6
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>52</b>	<b>46,17</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>27,37</b>	<b>19</b>	<b>18,8</b>	<b>28</b>	<b>23,77</b>	<b>24</b>	<b>22,4</b>
BH8													
BH7													
BH6	1	1	1			1	1					1	1
BH5	8	2	2			1	1	1	1			2	2
BH4	4												
B4	24	23	20,1			14	11,1	9	9	10	8,3	13	11,8
BH1, 1-2-3	109	17	14,77	2	2	13	10,77	4	4	12	10,17	5	4,6
B1, 1-2-3	16	9	8,3	1	1	4	3,5	5	4,8	6	5,3	3	3
<b>NIVEAU C</b>	<b>93</b>	<b>24</b>	<b>19,35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>11,35</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8,9</b>	<b>14</b>	<b>10,45</b>
C4	12	4	4			1	1	3	3	1	1	3	3
CH2, 1-2-3	1												
C1, 1-2-3	80	20	15,35			15	10,35	5	5	9	7,9	11	7,45
CH1, 1-2-3													
<b>NIVEAU D</b>	<b>53</b>	<b>21</b>	<b>18,57</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>11,57</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6,17</b>	<b>13</b>	<b>12,4</b>
D4	8	7	6,6			3	2,6	4	4	3	2,6	4	4
D1-3	45	14	11,97			11	8,97	3	3	5	3,57	9	8,4
<b>NIVEAU E</b>	<b>57</b>	<b>20</b>	<b>17,3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10,3</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>8,3</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
E4	7	6	4,8	1	1	3	2,8	3	2	2	0,8	4	4
E1-3	50	14	12,5	3	3	9	7,5	5	5	9	7,5	5	5
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>400</b>	<b>134</b>	<b>115,79</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>83</b>	<b>65,99</b>	<b>51</b>	<b>49,8</b>	<b>67</b>	<b>55,94</b>	<b>67</b>	<b>59,85</b>

Personnel contractuel

Fonction	Effectif						Autres mises au travail		Genre				Domicile			
	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>7,2</b>	<b>17</b>	<b>12,33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>12,73</b>	<b>8</b>	<b>6,8</b>	<b>13</b>	<b>11,4</b>	<b>12</b>	<b>8,13</b>
A11 bis																
A10 bis																
A9																
A8																
AH8																
A7					1	1					1	1	1	1		
A6																
A5																
AH5																
A4			1	1	2	2			3	3			2	2	1	1
AH4																
A3																
AH3, 1-2-3																
A2, 1-2-3																
AH2, 1-2-3																
A1, 1-2-3			7	6,2	14	9,33			14	9,73	7	5,8	10	8,4	11	7,13
AH1, 1-2-3																

Fonction	Effectif						Autres mises au travail		Genre				Domicile			
	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>6,85</b>	<b>55</b>	<b>47,3</b>	<b>177</b>	<b>145,39</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>193</b>	<b>156,57</b>	<b>50</b>	<b>42,97</b>	<b>122</b>	<b>101,43</b>	<b>121</b>	<b>98,11</b>
BH8																
BH7																
BH6																
BH5																
BH4					1	0,8			1	0,8					1	0,8
B4	1	1	3	2,8	10	7,1			12	8,9	2	2	5	3,5	9	7,4
BH1, 1-2-3	10	5,85	45	38	156	128,99			170	137,55	41	34,97	108	89,53	103	83,31
B 1, 1-2-3			7	6,5	10	8,5			10	9	7	6	9	8,4	8	6,6
<b>NIVEAU C</b>	<b>11</b>	<b>8,67</b>	<b>10</b>	<b>9,5</b>	<b>103</b>	<b>74,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>70,82</b>	<b>24</b>	<b>21,95</b>	<b>78</b>	<b>61,25</b>	<b>46</b>	<b>31,52</b>
C4					3	2			2	1	1	1	2	1	1	1
CH2, 1-2-3					9	4,77			8	3,77	1	1	5	3,77	4	1
C1, 1-2-3	11	8,67	10	9,5	91	67,83			90	66,05	22	19,95	71	56,48	41	29,52
CH 1, 1-2-3																
<b>NIVEAU D</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>19,15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>18,35</b>	<b>4</b>	<b>3,8</b>	<b>24</b>	<b>17,77</b>	<b>8</b>	<b>4,38</b>
D4																
D 1-3	1	1	3	2	28	19,15			28	18,35	4	3,8	24	17,77	8	4,38
<b>NIVEAU E</b>	<b>29</b>	<b>19,13</b>	<b>12</b>	<b>10,9</b>	<b>52</b>	<b>44,05</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>49</b>	<b>34,69</b>	<b>44</b>	<b>39,39</b>	<b>71</b>	<b>58,6</b>	<b>22</b>	<b>15,48</b>
E4																
E 1-3	29	19,13	12	10,9	52	44,05	282	282	49	34,69	44	39,39	71	58,6	22	15,48
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>52</b>	<b>35,65</b>	<b>88</b>	<b>76,9</b>	<b>377</b>	<b>295,52</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>387</b>	<b>293,16</b>	<b>130</b>	<b>114,91</b>	<b>308</b>	<b>250,45</b>	<b>209</b>	<b>157,62</b>

## LISTE DES ABBRÉVIATIONS

ACS	Agents Contractuels Subventionnés
ASBL	Association Sans But Lucratif
CDU	Cellule Données des Usagers
COCOM	Commission Communautaire Commune
CPAS	Centre Public d'Action Sociale
ERIS	Équivalent du revenu d'intégration sociale
ETP	Equivalent Temps Plein
FSAS	Fonds spécial de l'aide sociale
FSE	Fonds Social Européen
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRAPA	Garantie de revenus aux personnes âgées
IBGE	Institut Bruxellois pour la Gestion de l'Environnement
ISP	Insertion socioprofessionnelle
IGRETEC	Intercommunale pour la Gestion et la Réalisation d'Etudes Techniques et Economiques
MAIS	Molenbeek Agence Immobilière Sociale
NEET	Not in Employment, Education or Training
ONSSAPL	Office National de Sécurité Social des Administrations Provinciales et Locales
ONSS	Office National de la Sécurité Sociale
PC	Personal Computer
PIB	Produit Intérieur Brut
PIIS	Projet Individualisé d'Intégration Sociale
PUIC	Plan d'Urgence et d'Intervention Communale

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
SPF	Service Public Fédéral
TVAC	Taxe sur la Valeur Ajoutée Comprise

# INFORMATIONS GÉNÉRALES



**Présidente** : Gérardine BASTIN

**Secrétaire général temporaire** : Didier ROZEN

**Directeur financier** : Nils LAMBREMONT

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

Tél. général : 02/412.53.11

Antenne Osseghem : 02/412.53.46

Service Emploi : 02/412.53.30 - 02/412.53.37

Cellule Participation et activation sociale : 02/412.53.51

Espaces numériques : 02/412.53.78

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

Cellule Activation sociale: 02/412.47.78

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

Cellule Études: 02/563.26.88

Cellule Alphabétisation/Français Langue Etrangère: 02/563.45.53

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

Antenne Duchesse : 02/563.26.70

Médiation de Dettes : 02/412.47.86

Cellule de Prévention en Énergie : 02/412.47.86

Aide Médicale Urgente : 02/563.26.40

**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 de la Vieillesse Heureuse** (rue de la Vieillesse Heureuse 2-2A)

Antenne Haut : 02/481.99.95

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

Centre de rencontre Marie-José : 02/414.23.70

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

Maison d'accueil Le Relais : 02/421.32.80

Antenne Maritime : 02/421.32.70

**Site Gosselies** (rue de Gosselies 8)

Antenne Gosselies : 02/563.48.10



## APPROBATION

La présente note de politique générale a été jointe au budget de l'année 2021, approuvé par le Conseil de l'Action sociale en séance du 15 décembre 2020.

Présents :

Madame Gérardine BASTIN	Présidente
Monsieur Marc DUMONT	Membre
Monsieur Christian MAGERUS	Membre
Madame Tania DEKENS	Membre
Madame Carine LIEKENDAEL	Membre
Monsieur Didier VAN MERRIS	Membre
Madame Anna RABATTI	Membre
Monsieur Pascal DUQUESNE	Membre
Madame Aicha DAOUDI	Membre
Madame Nathalie TIELENS	Membre
Monsieur Pascal VERHEYE	Membre
Madame Sarah DJEBARA	Membre
Madame Maria Etelvina DELGADO FERNANDEZ	Membre
Monsieur Didier ROZEN	Secrétaire général temporaire

Didier ROZEN  
Secrétaire général temporaire du CPAS

Gérardine BASTIN  
Présidente du CPAS