



NOTE D'ORIENTATION 2022 – 2024

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
1. INTRODUCTION.....	5
1.1. BASE LEGALE.....	5
2. CONSIDERATIONS GENERALES	6
3. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES.....	10
3.1. INTRODUCTION	10
3.2. ACTION SOCIALE	13
3.2.1. <i>Service social général</i>	13
3.2.2. <i>Insertion socioprofessionnelle (Focalisation sur le décloisonnement inter-entités du département)</i>	14
3.2.3. <i>Le Relais</i>	15
3.2.4. <i>Politique en matière de santé</i>	15
3.2.5. <i>Coordination sociale</i>	16
3.2.6. <i>Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie</i>	17
3.3. TROISIEME ET QUATRIEME AGES	19
3.3.1. <i>Résidence Arcadia</i>	19
3.3.2. <i>Services non résidentiels</i>	20
3.4. GESTION DE L'ADMINISTRATION	21
3.4.1. <i>Archivage des dossiers</i>	21
3.4.2. <i>BOS (Back-office secrétariat)</i>	22
3.4.3. <i>Synergies</i>	22
3.4.4. <i>Climat social</i>	22
3.4.5. <i>Les Valeurs</i>	23
3.5. RESSOURCES HUMAINES.....	24
3.6. FINANCES ET RECETTES	25
3.7. PREVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL	25
3.8. GESTION DE L'INFORMATION	26

ANNEXE 1 : LE CPAS DE MOLENBEEK-SAINT-JEAN EN QUELQUES CHIFFRES.....	27
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	28
APPROBATION	29

1. INTRODUCTION

1.1. BASE LÉGALE

Loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS :

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 formes 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 §1,8°

- Circulaire budgétaire du 19/7/2021 portant sur l'exercice 2022 et des plans triennaux 2022 – 2024 pour les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

PS : L'annexe 1 (le CPAS de Molenbeek-Saint-Jean en quelques chiffres) mentionne des données quantitatives importantes qui permettent de mieux cerner les évolutions envisagées.

2. CONSIDERATIONS GENERALES

En tant que Présidente, dans le contexte actuel, établir un plan de gestion pour les 3 prochaines années n'est pas aisé car il est évident que l'avenir sera, au CPAS comme ailleurs, tributaire d'un certain nombre d'impondérables. De grandes lignes directrices peuvent malgré tout être mises en évidence.

Le service social général reste le « core business ».

Le retour au système du titulariat des dossiers sociaux va reformuler le traitement des usagers avec beaucoup d'avantages tels que : le référencement à une seule personne (reprise du dossier par un(e) responsable et si le(a) titulaire n'est pas disponible, en assurer le suivi). Un dossier se compose d'une famille, ce qui permettra une meilleure connaissance du contexte familial, un suivi plus spécifique, plus de cohérence dans les décisions et donc moins de recours au contentieux suite à d'éventuels manquements dans le suivi du dossier.

La lutte contre la fraude sociale sera poursuivie après les périodes d'incertitude de ces 2 dernières années.

Tout cela nécessitera sans doute de redéfinir de nouvelles lignes de conduite pour renforcer encore le caractère équitable de la gestion des demandes, mais également, de donner une meilleure uniformité de traitement entre assistants sociaux dans le traitement des dossiers et une actualisation de certaines données (par ex. : certains items du budget du ménage qui ne correspondent plus aux montants actuels).

Le recours à la banque carrefour se fait et se fera systématiquement, les visites à domicile, lorsqu'elles seront autorisées, devront apporter des éléments essentiels à l'actualisation des situations sociales. Il sera également signalé aux demandeurs, dès la constitution du dossier, que le revenu qui leur est accordé, soit subordonné à la disposition au travail (condition légale pour en bénéficier) sauf si des raisons d'équité ou de santé attestées peuvent être invoquées. L'insertion socio-professionnelle doit prendre toute sa valeur dans les aides à accorder, le projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) pour les nouveaux usagers sera systématique et l'encadrement qui en découle plus proche et en temps plus limité : au départ du service social général (SSG), un plan d'insertion devra être polyvalent : l'objectif d'être logé de manière décente, les formations en langues systématiques, plus contraignantes et suivies de près, l'analyse des diplômes antérieurs, les compétences à prendre en compte qui devront servir à amener l'utilisateur à se réaliser dans son contexte personnel et professionnel, en adéquation avec

les besoins économiques (métiers en pénurie, évolution des certifications et reconnaissance des certificats de compétence). Toutes ces étapes progressives doivent permettre à l'utilisateur de sortir du contexte de dépendance des deniers publics et, par la valorisation de l'effort, à devenir autonome et à en faire bénéficier la cellule familiale. Pour étendre son adhésion à une insertion réussie, l'accès aux sports et à la culture doivent se développer encore mieux. L'ouverture du Centre de compétences en 2022 sis Rue Schols n°4 permettra, par le regroupement des services « emploi », d'atteindre la finalité de ces objectifs d'insertion. Tous les intervenants doivent être partenaires dans une communication transversale des données. Il faut les réajuster, les développer pour que tous les intervenants se mobilisent autour d'un même objectif : assurer à l'utilisateur une existence décente. Il dispose de différents moyens : études, formations, Art 60, emploi.

La cellule AJIS (NEETS) devra sans doute se développer à l'avenir car les difficultés sociales amèneront plus de jeunes encore à se sentir exclus de notre société. Les missions du CPAS doivent servir de lieux d'écoute et de tremplin. Pour ce faire, l'anamnèse sociale de départ sera complétée par les différents intervenants tout au long du suivi. Communiquer doit être la pierre angulaire de la construction d'un dossier social.

En complément, la médiation de dettes est un service qui aura une fonction de base pour encadrer les difficultés financières des usagers : la mission d'une gestion réfléchie d'un budget dans le contexte social de surconsommation est un défi permanent. Elle doit passer par la sélection de besoins essentiels à satisfaire et c'est un apprentissage d'autant plus difficile qu'il est à l'antipode des tentations économiques mais il doit être implanté.

Il faut également compter dans les années futures, sur l'harmonisation des aides allouées, notamment pour la carte médicale qui représente un avantage certain et qui se fera dans le cadre des recommandations de la Fédération des CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale, aux nouveaux demandeurs venant d'un autre cpas de la Région et ce, pendant une durée de 30 jours, durée correspondante à la réalisation de l'enquête sociale.

Le médecin référent et le pharmacien devront avoir une meilleure connaissance du client. Dans ce nouveau contexte, notre médecin conseil sera au centre des contacts médicaux et ce, d'autant plus que la plateforme santé du CPAS se connectera avec de nouveaux intervenants des milieux psycho-sociaux, indispensables après toutes les difficultés vécues au niveau de la santé ces derniers mois et qui ont fortement impacté nos demandeurs.

Il faut espérer qu'une simplification de la gestion par l'utilisation généralisée d'un outil informatique unique viendra améliorer le service rendu aux usagers. Sur ce dernier objectif, le CPAS se dotera de tous les disponibles informatiques qui permettent un contact simplifié entre l'utilisateur et son accompagnant quel qu'il soit, avec ses conséquences à long terme, à savoir moins de documents « papiers », moins de pertes de ceux-ci et donc, une rapidité de communication. Les outils informatiques vont sans doute progresser rapidement pour participer à cette simplification. La fracture numérique sera un des défis des années à venir et le CPAS s'adaptera à ces nouveaux modes de transmission. Il va sans dire que le « présentiel » et les entretiens en direct doivent être privilégiés et maintenus pour assumer les missions du CPAS.

Les permanences seront donc maintenues mais le fonctionnement qui a été développé ces deux dernières années permet d'envisager une flexibilité au travail plus élargie via le télétravail bien structuré et le développement du bien-être du personnel autour d'une certaine ergonomie des locaux du CPAS. Les partenaires sociaux seront associés à ces évolutions. La médecine du travail sera un référent dans cette réflexion qui participera de manière active à l'écoute destinée aux besoins du personnel.

Le CPAS doit développer plus intensivement les synergies avec d'autres acteurs de terrain comme les ASBL locales qui peuvent relayer les besoins des habitants en difficulté et les organismes qui se mobilisent autour du suivi des futures mères et de la petite enfance ou le planning familial. Toutes ces structures qui ont des missions de prévention ont un impact direct sur nos prises en charge. La cellule Coordination sociale devra s'implanter dans les prévisions de travail par quartier, chacun ayant une spécificité et aussi une richesse par sa diversité.

Un autre enjeu de cette projection dans l'avenir concerne les personnes âgées dont Molenbeek doit tenir compte. Il s'agit de modifier, durant les prochaines années, toutes les modalités de prises en charge. Au niveau du logement, la Résidence Arcadia poursuivra sa politique de rénovation de l'environnement des résidents. Il faut réaménager à chaque étage des lieux de vie plus inclusifs, agréables, conviviaux qui développent des liens entre le personnel et les résidents au travers d'aménagements lumineux, par petites unités de vie, etc. Il faut aussi tenir compte d'un équipement WIFI qui permettra aux résidents d'être connectés avec l'extérieur après avoir acquis la manipulation des tablettes mises à leur disposition. Tout sera réfléchi autour de l'animation, du développement des acquis, de la stimulation de tous les sens pour retrouver un sentiment d'utilité et de convivialité. Un réaménagement complet de la structure-même se réalisera au sein d'Alliance-Habitat, entité moderne et structurée en petits flats avec un objectif d'ouverture vers l'extérieur. La maison de repos gardera son centre pour les résidents en état de grande dépendance.

Une ouverture et un environnement le plus stimulant possible seront conçus. L'architecture et les équipements seront réfléchis pour permettre à la personne âgée de se retrouver dans un milieu totalement adapté à ses besoins. Les maladies telles que les démences doivent faire partie d'une réflexion de base pour concevoir des techniques de stimulations sensorielles, visuelles et conviviales les plus adaptées à l'évolution de la connaissance en santé mentale. Pour ceux qui choisissent de rester au domicile, les services d'aide se poursuivent et un nouveau centre de jour trouvera sa place dans le quartier Haut, également organisé autour d'activités stimulantes, diversifiées, qui entretiennent intelligence et physique et répondent aux besoins de la personne âgée surtout en la soustrayant à la solitude. Le CPAS utilisera notamment la communication sur les réseaux sociaux pour illustrer tous les nouveaux concepts élaborés et mis en place.

Par ailleurs, le Centre a la volonté, ces prochaines années, de poursuivre son développement en étant parfaitement conscient de l'argent public utilisé et de la nécessité de mettre en place une structure qui s'adapte aux exigences et aux besoins de l'évolution rapide de la société. Il faut donc investir dans des objectifs à long terme et penser à des synergies avec le pouvoir subsidiant communal. Les travailleurs sont la force vive de notre institution. Ils seront confrontés à de nouveaux défis et il faudra adapter notre fonctionnement au plus près des réalités et donner au personnel tous les outils pour y répondre soit par des formations adaptées soit par de nouveaux outils techniques. Notre société change rapidement. Le travail des années futures doit se concevoir à la fois dans un concept de prévention, dans un cadre d'exigences claires, un ciment dans le partage des valeurs et un développement dans l'ensemble de nos services autour d'un objectif commun qui fasse sens.

3. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES

3.1. INTRODUCTION

Comme l'ensemble des entreprises, les pouvoirs publics ont dû adapter leur organisation pour (faire) respecter les mesures sanitaires décidées par le comité de concertation « Codeco » fédéral, ainsi que celles décidées au niveau régional et ce, tout au long de la pandémie. On nous annonce, à l'heure de l'écriture de ces lignes, une 5ème vague.

Le CPAS de Molenbeek-Saint-Jean n'y a pas fait exception.

Devoir réorganiser les services du CPAS, quasi en permanence et souvent de manière brusque, en fonction d'éléments exogènes que sont les décisions prises par les autorités fédérales et/ou régionales n'est pas chose aisée tant pour les membres du personnel que pour les usagers, spécifiquement pour ceux qui sont les plus éloignés des technologies nouvelles et auxquels il faut pouvoir consacrer une attention plus particulière en ces temps où la digitalisation et la virtualisation des contacts se sont accélérées.

Le personnel de notre Maison de repos, soignant- mais pas uniquement -, et celui de notre Maison d'accueil, a réalisé un travail admirable pendant la crise sanitaire qui n'en finit pas. Il est cependant à bout de souffle.

Le personnel des autres services du CPAS l'est tout autant.

N'oublions pas que c'est sur les travailleurs sociaux de première ligne des CPAS et ceux du monde associatif qu'a reposé l'aide à apporter aux plus démunis et ce, sans interruption, pendant les vagues successives de crise sanitaire. Ils méritent, tout comme les soignants, la reconnaissance de leur travail.

La reconnaissance au travail est un défi majeur auquel nous sommes confrontés pour lequel nous ne sommes que peu armés. Bien que nous ne puissions que nous réjouir des avancées récentes pour le personnel en matière de conditions de travail (chèque repas, revalorisation des barèmes, etc.), on sait que ce n'est pas toujours perçu comme étant suffisant. Vu les moyens à disposition de l'administration, c'est d'une autre manière que nous aspirons à faire preuve de reconnaissance envers le personnel : investir dans celui-ci en lui mettant à disposition tous les outils nécessaires à la réalisation de son travail (formation, équipement, encadrement, etc.) et en permettant à chacun de faire un travail qui a du sens et qui s'inscrit pleinement dans notre mission : « permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine ».

Dès l'été 2020 et à la rentrée qui a suivi, les CPAS de Belgique se sont vu octroyer par le fédéral une série de subsides pour venir en aide aux personnes touchées par la crise COVID (Fonds COVID, Fonds ZOOM 18-25, Fonds pour le « bien-être psychologique » des usagers) pour répondre à la crise sociale qui faisait ressentir ses premiers effets. Ces fonds étaient destinés à aider les victimes de cette crise sanitaire jusqu'au 31/12/2021. L'utilisation d'une partie de ceux-ci a été (tardivement) prolongée jusqu'au 31 mars 2022 mais malheureusement d'autres n'ont pas été renouvelés, malgré la sonnette d'alarme tirée par les trois fédérations de CPAS du pays.

Cette situation met une pression énorme sur les pouvoirs locaux, particulièrement sur les communes les plus défavorisées. C'est pourquoi, le système de financement du Revenu d'intégration doit être revu. Il s'agit d'une mission publique provenant du fédéral qui ne la finance que partiellement. Les catégories d'intervention de l'Etat fédéral datent de la loi sur le droit à un minimum de moyens d'existence (Minimex) du 7/08/1974 (soit près de cinquante ans) qui prévoyait une intervention différenciée de l'Etat selon que le nombre de bénéficiaires du CPAS se situait entre 0 et 500, entre 501 et 1000 ou entre 1001 à 1500. L'idée de l'époque était de responsabiliser l'entité locale dans l'octroi du minimex en laissant, pour la catégorie la plus importante 30 à 55 % du coût à sa charge. Notons également que le champ d'application de la loi sur le minimex était plus restreint que celui de la loi concernant le droit à l'intégration sociale du 26/05/2002 qui l'a remplacée.

A Molenbeek-Saint-Jean, ce sont près de 6.000 bénéficiaires qui perçoivent mensuellement le revenu d'intégration, soit quatre fois le nombre maximum de la catégorie d'intervention de l'Etat la plus importante. Il est grand temps de donner de nouveaux moyens structurels aux CPAS et d'actualiser le financement du revenu d'intégration sociale. Il est à noter qu'à chaque indexation du revenu d'intégration sociale ou à chaque décision des autorités fédérales de rehausser les minima, une charge supplémentaire vient peser sur la collectivité locale.

Ajoutons que les effets de la crise sociale se font encore pleinement ressentir, que les rehaussements des minima sont encore prévus jusqu'en 2024, ce qu'il faut saluer, qu'une série d'autres droits prennent fin et que le Gouvernement fédéral travaille à un Plan de lutte contre la pauvreté qui comprendra, on peut l'espérer, une révision du financement du RIS, redonnant ainsi des moyens financiers aux CPAS afin d'accomplir les missions qui leur sont dévolues.

Il va de soi que cette situation financière difficile des pouvoirs locaux vient impacter gravement la concrétisation des projets politiques qui, au mieux, doivent être postposés ou alors abandonnés alors que les besoins mais aussi les attentes des citoyens ne font que croître.

3.2. ACTION SOCIALE

3.2.1. *Service social général*

Le cycle 2022 – 2024 sera assurément marqué par les conséquences sociales de la crise sanitaire. L'augmentation du coût de la vie, la précarisation de l'emploi et l'impact de l'énergie dans le budget des ménages constitueront certainement des défis à relever pour le Centre. Dans ce contexte, trois balises cadreront les objectifs poursuivis par le Service Social général :

- Un retour aux bases du travail social en termes d'accompagnement social du bénéficiaire et la création de synergies avec les autres services (médiation de dettes, insertion socio-professionnelle) ;
- La stabilité du service avec l'implémentation définitive d'un titulariat responsable et pérenne ainsi que d'une recherche de cohérence dans les solutions proposées aux bénéficiaires (par ex. l'évolution de la trajectoire sociale vers l'emploi). Dans ce cadre, une attention toute particulière sera consacrée aux publics Jeunes et étudiants ainsi qu'aux familles monoparentales ;
- Une autre attention particulière devra être portée aux nouveaux publics, aux nouvelles formes de pauvreté avec un accent mis sur la lutte contre le non-recours aux droits (fracture numérique, publics invisibles).

La crise sociale qui se fait déjà sentir depuis l'année 2021, nécessitera une adaptation des lignes de conduite en diverses matière afin d'être au plus près des évolutions sociétales et des situations réelles vécues par les ayants droit.

3.2.2. Insertion socioprofessionnelle (Focalisation sur le décloisonnement inter-entités du département)

La situation sanitaire vécue depuis 2020 et la crise sociale qui en découle ont également un impact sur le volet insertion socioprofessionnelle du Centre. La diminution du nombre d'usagers bénéficiant d'un emploi d'insertion pourra être infléchi ces prochaines années à travers une meilleure prise en charge de la question de l'insertion par les services de première ligne du Centre mais également par l'amélioration des conditions sanitaires. Cependant, le Centre devra être attentif aux nouveaux profils de public qui se présentent à l'institution, voire aux nouvelles formes de précarité, qui nécessiteront de repenser l'accompagnement et la trajectoire sociale des bénéficiaires. Un travail de réflexion sur l'accompagnement « ISP » proposé afin d'appréhender de façon optimale les problèmes des usagers, sera mené. On peut citer les difficultés liées à la maîtrise d'une des langues de la Région, la fracture numérique, la démobilisation (ou décrochage) face aux obstacles rencontrés au cours de la trajectoire vers le chemin menant à l'emploi.

Ainsi, plusieurs lignes de conduite peuvent être envisagées :

- Continuer l'investissement dans les Projets individualisés d'intégration sociale ;
- Mettre l'accent sur les publics particulièrement éloignés de l'emploi et de la formation, en particulier les NEETS, les personnes avec un niveau d'instruction faible ou le bénéficiaire nécessitant un parcours social adapté et clé sur porte (atelier de pédagogie personnalisée par exemple) ;
- Poursuivre l'objectif de toucher le plus grand nombre de bénéficiaires et tendre à mettre en œuvre graduellement la politique d'emplois d'insertion de la Région de Bruxelles-Capitale (dans le cadre de l'emploi d'insertion visé à l'art.60§7 de la loi organique des CPAS). L'implémentation des récents textes légaux réformant le dispositif, notamment au niveau de la rémunération des travailleurs (travailleuses) en emploi d'insertion à aligner sur les barèmes du secteur public ou la mise en œuvre du nouveau cadre de partenariat avec Actiris constituent des balises importantes ;
- Renforcer les synergies internes au Centre entre les services de première ligne et les dispositifs ISP du Centre (Facilitateur et cellule emploi) et les collaborations avec les organismes extérieurs (contractualisation de la formation, nouveau partenaire en économie sociale ...).

D'autres éléments pourraient venir renforcer les actions menées, entre autres le nouveau parcours d'intégration des personnes dites primo-arrivantes devenu obligatoire à Bruxelles ou les projets « Territoires Zéro chômeur » qui devraient voir le jour. Enfin, le Centre n'oubliera pas toute la plus-value des projets collectifs menés par le passé tels que les *job Day* ou *Jobrée* qui seront assurément reprogrammés dans la seconde partie de la législature.

3.2.3. Le Relais

Dès janvier 2022 entrera en vigueur l'arrêté d'exécution du Collège réuni du 9/05/2019 relatif à l'agrément des Centres d'accueil pris en vertu de l'ordonnance du 16/06/2018 relative à l'aide d'urgence et l'insertion des personnes sans-abri. L'impact de la nouvelle législation sera considérable sur le quotidien de notre maison d'accueil : normes de sécurité, normes relatives au personnel encadrant, normes architecturales, collecte des données et constitution d'un dossier social partagé. Celles-ci constituent autant d'éléments qui devront être adaptés voire faire l'objet d'une négociation avec les autorités supérieures (par ex. respect du RGPD). Des clarifications doivent encore être apportées quant aux modalités (conditions et limites) de participation financière des usagers. Aussi les autorités seront particulièrement vigilantes dans les différents lieux « d'influence » où elles sont présentes (Brulocalis, Conseil consultatif, Association des Maisons d'Accueil, Fédération Bico, etc.) à permettre un développement de l'outil qui n'obère pas les finances du CPAS. Le Centre veillera également à maintenir la qualité de l'accueil et à assurer le renouvellement de son agrément tout en veillant au bon financement de l'établissement par la Commission Communautaire Commune.

3.2.4. Politique en matière de santé

Le défi majeur en matière de politique de santé pour les prochaines années sera de renforcer le volet préventif. En effet, de nombreuses statistiques démontrent la faiblesse de la médecine préventive au sein de la population molenbeekoise. Le rôle essentiel des généralistes et des pharmaciens constituera un précieux adjuvant dans l'accès aux soins et dans la prévention de certaines pathologies (dépistage diabète, cancer du sein, du colon, etc.). La Coordination santé sera relancée à cet effet. Dans ce cadre, nul doute que les Contrats locaux social-santé développés sur deux quartiers importants de la commune, permettront d'intensifier cette approche (voir point 2.2.5).

Un autre axe poursuivi au niveau régional est l'harmonisation de la politique de santé entre les 19 CPAS de la Région bruxelloise : les travaux initiés en 2021 ont abouti à un cadre minimal dans l'octroi des cartes médicales. Sur cette base commune, le Centre pourra identifier des spécificités propres à ses bénéficiaires en fonction de données objectives.

La crise sanitaire a également mis en évidence la question de la prégnance des questions de santé mentale dans le chef de la population. Une attention particulière sera accordée à la formation des équipes sociales et au renforcement des collaborations avec le secteur de la santé mentale. Mais face à l'ampleur des défis à relever et à un secteur déjà saturé, de nouvelles approches de travail et d'accompagnement des publics concernés doivent être étudiées dans un esprit de complémentarité, d'interdisciplinarité et de décloisonnement tout en respectant le cadre déontologique de chaque intervenant.

D'autres thématiques importantes seront également investiguées (telles que la précarité menstruelle ou la pauvreté infantile) afin de développer des politiques ciblées en la matière.

3.2.5. Coordination sociale

En 2021, la Coordination sociale prévue dans le cadre de l'article 62 de la Loi organique a été redynamisée. Dès 2022, une nouvelle circulaire de la COCOM réorientera les coordinations sociales des 19 CPAS autour d'une nouvelle organisation s'appuyant sur une charte ou un règlement d'ordre intérieur. De manière générale, la Coordination sociale continuera son travail de sensibilisation auprès des associations et acteurs sociaux locaux tout en développant des projets créatifs et innovants afin de renforcer la visibilité de l'offre de services pour la population. Certaines thématiques imposées par l'autorité supérieure seront également abordées et feront l'objet de groupes de travail. Nous pensons par exemple à la question du non-recours aux droits sociaux ou à la question des publics invisibles.

L'année 2022 devrait voir s'implémenter les Contrats locaux social-santé qui seront déployés jusque fin 2025 dans les quartiers du Molenbeek historique et de la Gare de l'Ouest. Ces contrats permettront de lier les questions du social et de la santé et d'axer les projets sur l'accessibilité des soins et la prévention des expulsions.

Une attention particulière sera par ailleurs apportée par le Service Culture & Loisirs à la participation à la vie sociale et culturelle des personnes les plus isolées. Le succès de l'opération « Achat massif de livres belges » menée par ce Service avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles a aussi conforté nos nouvelles collaborations avec les bibliothèques communales. La lecture et l'accès à la culture, dans sa grande diversité, continuera donc d'être encouragée par tous les moyens.

Enfin, la crise a clairement mis en évidence la question de la fracture numérique auprès des publics les plus éloignés, thème pour lequel le Centre doit pouvoir assumer ses responsabilités tant l'accès aux droits se trouve de plus en plus conditionné à la maîtrise de l'outil informatique.

3.2.6. Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie

Face aux conséquences de la crise sanitaire pour les ménages (perte de revenus, augmentation des dépenses en particulier le coût de l'énergie, indépendants en difficultés), le secteur de la médiation de dettes à Bruxelles, déjà saturé depuis plusieurs années, sera mis à rude épreuve dans les prochains mois (augmentation du nombre de demandes dossiers de surendettement qui, en outre, se complexifient). La poursuite des missions passera par trois axes principaux :

- Un meilleur subventionnement du secteur, nécessaire pour pérenniser les actions menées ;
- Une utilisation responsable des subsides en matière d'aide financière aux usagers en difficulté (fonds Vandelanotte, subsides COCOM) ;
- L'implémentation et l'amélioration de l'outil de gestion des dossiers de médiation de dettes.

De manière plus structurelle, le Centre demeurera vigilant en matière d'évolution du secteur de l'énergie (augmentation importante des prix sur les marchés de l'énergie en 2021 et diminution de l'offre de fournisseurs à Bruxelles) qui aura à court et moyen termes des répercussions pour le consommateur (augmentation des prix et plus grande difficulté à conclure un nouveau contrat).

En amont des difficultés, une solution consiste à renforcer la prévention et la sensibilisation à travers une action proactive de la cellule Prévention Energie. Des approches individuelles (visites à domicile, conseils individualisés) et collectives (journées Energie, Ecoles) seront mises en place à cet effet. De même, le renforcement des synergies internes avec les autres services du CPAS sera mené (notamment le service social général) ainsi que le développement des initiatives avec certains partenaires externes (Fédération des Services Sociaux).

3.3. TROISIÈME ET QUATRIÈME ÂGES

3.3.1. Résidence Arcadia

La Résidence Arcadia poursuivra ses travaux de rénovation et exécutera le plan de mise en conformité des normes architecturales. Elle continuera la mise en place des recommandations des groupes de travail pour l'exécution du nouveau projet de vie principalement axé sur les besoins concrets du résident.

La Résidence poursuivra également la réflexion et les études de faisabilité concernant une nouvelle prise en charge pour les personnes démentes et participera activement aux appels à projet dans ce domaine.

Aujourd'hui comme pour les années à venir, le récit de vie du résident restera le moteur principal de l'action de la maison de repos pour aboutir à un projet de vie individualisé.

La crise sanitaire que nous traversons a eu des effets négatifs sur les résidents, le fonctionnement et le personnel de la Résidence : arrêt des admissions, limitation des visites, personnel n'échappant pas à la pandémie, isolement, ... sont autant d'éléments qui témoignent des difficultés rencontrées par la Résidence Arcadia et des défis qui ont dû être relevés.

Toutefois, les autorités du Centre et la direction de la Résidence Arcadia ont opté pour une vision positive de l'avenir en marquant les trois dernières années de la mandature d'une hausse du taux d'occupation notamment grâce à une collaboration avec le CPAS de Ganshoren.

3.3.2. Services non résidentiels

Nous continuons à développer le maintien à domicile avec la poursuite des structures existantes comme les logements « Kangourou » (logements intergénérationnels de 4 personnes âgées et d'une famille monoparentale) et les logements « Campine ».

Concernant le projet Lemaire qui regroupe des logements à tarif social et activités communes pour personnes âgées, nous continuerons à assurer le suivi et la collaboration avec le Logement Molenbeekois dans une répartition des rôles optimale.

L'accueil des séniors au centre de rencontre du Parc Marie-José vise tant à maintenir et, pour certains, à reconstruire des liens sociaux que de rompre l'isolement. Nous poursuivrons les initiatives visant à augmenter la fréquentation de ce centre.

Le CPAS accentuera sa politique en la matière par l'ouverture d'un nouveau Centre de jour dans le haut de la Commune.

Par ailleurs, pour les personnes âgées les plus vulnérables, nous continuerons à développer des projets visant la diversification de l'aide.

Nous assurerons, en outre, la poursuite de nos services de repas et d'aide à domicile qui servent de liens sociaux mais également de veille du bien-être de la personne âgée.

3.4. GESTION DE L'ADMINISTRATION

Le Centre a initié un travail visant le développement d'un système de contrôle interne qui doit aboutir à une maîtrise de l'administration permettant de donner au pouvoir politique (le Conseil de l'action sociale) une certitude raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs, à savoir gérer, maîtriser et traiter les risques qui pourraient empêcher de les atteindre.

Le système de contrôle interne mis en place devra s'appuyer sur cinq éléments à développer :

- un environnement de travail performant (management de l'organisation) ;
- une gestion raisonnable des risques ;
- des mesures de contrôle adaptées pour maîtriser les risques (ex. comptabilité, séparation des fonctions incompatibles, etc.) ;
- un système d'information performant ;
- un système de monitoring (évaluation permanente).

Un inventaire des processus critiques du Centre a été élaboré par le comité de direction, formé à cet effet, et le processus qualifié de plus critique a été analysé.

La situation financière de la Commune n'a pas permis, à ce jour, de pouvoir engager le coordinateur du contrôle interne prévu depuis près de deux ans à l'organigramme, ce qui handicape fortement le rythme de développement du système. Le Centre restera à l'affût de toute possibilité de financement en la matière.

3.4.1. Archivage des dossiers

Le local d'archivage, situé dans le bâtiment rue de l'Indépendance 56, permet l'archivage des dossiers au format papier dans le respect des normes de conservation. De nouveaux défis apparaissent néanmoins, notamment pour la dématérialisation et l'archivage électronique d'une grande partie des documents traités par le Centre. Les futurs outils qui sont à l'étude, par exemple dans le cadre du programme WePulse, prendront en compte cette problématique.

3.4.2. BOS (Back-office secrétariat)

Depuis 2016, le CPAS a rejoint les utilisateurs de BOS développé par le CIRB. Le CPAS gère les dossiers soumis au Bureau permanent et au Conseil de l'action sociale grâce à cette application. Les membres de ces organes ont aussi accès aux dossiers qui leur sont soumis via cette application. Elle continue à être développée et améliorée.

3.4.3. Synergies

Viser l'efficacité du service public dans le respect des missions et de l'autonomie de la Commune et du CPAS passera inévitablement, en ces temps de grandes difficultés financières par la poursuite et le développement de synergies. Ainsi, durant la deuxième moitié de la mandature, de nouvelles synergies entre le CPAS et la Commune seront analysées et proposées aux autorités respectives via le rapport qui doit être annuellement établi en la matière par le CPAS. Pour assurer la conception, l'analyse et la concrétisation des initiatives qui auront été décidées, il sera proposé aux autorités communales la mise en place d'un comité de pilotage réunissant les hauts fonctionnaires de la Commune et du CPAS.

3.4.4. Climat social

Le climat social est le degré de satisfaction des employés au sein de l'administration. Malgré les résultats d'une analyse générale des risques psychosociaux réalisée en fin d'année 2019 satisfaisante, il semble que le climat social se soit détérioré. Les effets de la crise sanitaire n'y sont sans doute pas étrangers et il faudra travailler, avec les partenaires sociaux à restaurer un climat social stable. La procédure de conciliation en cours avec le SPF Emploi y contribuera sans aucun doute.

3.4.5. Les Valeurs

L'administration souhaite continuer à raviver les valeurs qui s'estompent au fil des ans, notamment par la communication.

La communication interne est essentielle au sein du CPAS. Elle participe à véhiculer son identité, ses valeurs et son dynamisme. De nos jours, nous sommes constamment noyés d'informations venant de toute part et il est de plus en plus difficile de distinguer l'essentiel de l'accessoire. L'administration devra trouver le juste moyen de communication pour chaque message et chaque destinataire.

Le CPAS a déjà commencé un travail de diversification de ses canaux de communication avec la création de la newsletter, des comnews et, de manière plus large, de son intranet. Ce travail devra encore être approfondi dans les prochaines années.

Plusieurs groupes de travail existent au sein de l'administration, même si leurs travaux ont été ralentis par la crise sanitaire. Ces groupes de travail ont émané du personnel et sont aussi le reflet de ses préoccupations et de ses valeurs. Le groupe diversité, le groupe violence ou encore la commission déontologie relanceront leurs activités avec notamment des actions de sensibilisations menées dans le cadre de la semaine du respect (octobre), de la journée internationale de la non-violence (2/10), de la journée du bien-être (9/6) et de la journée de la diversité (22/5).

3.5. RESSOURCES HUMAINES

Sur la période 2022 – 2024, le CPAS connaîtra une refonte des fondamentaux de sa politique de gestion des Ressources Humaines. Cette dernière sera impactée par la mise en place de plusieurs projets dont la genèse s'est écrite notamment à travers le projet Columbus qui visait à développer une gestion prévisionnelle des compétences et dans les différents arrêtés de 2017 concernant la mise à jour de la charte sociale qui, elle, datait de 1994 ou encore dans les enseignements que pourra tirer l'administration de la crise sanitaire que nous vivons encore actuellement.

Notre politique de gestion des Ressources Humaines, résolument orientée vers l'humain et le développement du potentiel professionnel du personnel, verra l'implémentation d'un nouveau processus d'évaluation du personnel qui s'appuiera sur la gestion des compétences et le management par objectif.

C'est sur cette base solide que pourra se mettre en place le télétravail structurel au sortir de la crise sanitaire.

L'administration activera et poursuivra sa politique de nomination rendue possible par l'adaptation du cadre du personnel dont la mise à jour sera finalisée courant du premier semestre 2022. Les premiers effets de la politique de statutarisation seront ainsi déjà visibles, dès 2022, avec l'accès à la nomination de plusieurs dizaines de membres du personnel. Nous entamerons également les réflexions nécessaires autour de la question de la validation des compétences et de sa prise en compte dans nos statuts

Le département des Ressources Humaines approfondira sa connaissance et son utilisation de l'outil informatique mis à sa disposition pour plus d'efficacité et pour faciliter la transmission d'informations au personnel. Cet outil informatique viendra en support aux différents processus RH (recrutement, formation, évaluation, etc.).

Les prochaines années verront également l'implémentation des différentes mesures en faveur du personnel négociées en Comité C. Dès 2022, cela se traduira par l'octroi de chèques repas à l'ensemble du personnel et la revalorisation des barèmes des niveaux C pour se terminer en 2023 et 2024 par les niveaux B et A ainsi que par le rallongement de l'ancienneté barémique. Rappelons que la revalorisation des niveaux D et E est déjà effective avec des effets au 1er janvier 2021.

3.6. FINANCES ET RECETTES

Le CPAS, par le biais d'une convention avec la Commune, la Région et le Fonds régional de Refinancement des trésoreries communales, s'est inscrit depuis l'exercice 2015 dans un plan d'accompagnement financier. Un plan financier triennal ainsi qu'une note d'orientation et un plan de gestion (le tout s'intégrant dans un plan financier établi par la Commune) reprendront l'ensemble des options budgétaires et les mesures adoptées par les autorités du Centre afin d'effectuer ses missions tout en respectant l'objectif de redresser la situation financière.

Une augmentation de la dotation communale de près de € 4.000.000,00 a été inscrite pour le budget 2022.

Malheureusement cette augmentation atypique n'est que la conséquence budgétaire de facteurs exogènes principalement liés à la pandémie. Citons parmi les principaux :

- les indexations successives (situation similaire à la crise vécue en 2008) ;
- le rehaussement des minima sans mesures financières compensatoires pour les CPAS (+ 12 % à l'horizon décembre 2012 ;
- la suppression par l'autorité fédérale des mesures de soutien aux CPAS à l'heure ou la 5ème vague de la pandémie s'annonce.

On ne peut que décrier une nouvelle fois, un report de charges sur les entités locales et plaider haut et fort pour un refinancement structurel des CPAS, faute de quoi, aujourd'hui ou demain, l'exécution des missions essentielles du CPAS seront compromises faute de moyens.

3.7. PRÉVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL

Attentives au bien-être des travailleurs et en collaboration avec les organisations syndicales et les services interne et externe de prévention et de protection au travail, les autorités travaillent de concert à améliorer les conditions de travail du personnel notamment au sein du comité de prévention et protection au travail.

Le service interne de prévention et protection au travail sera renforcé pour améliorer encore les mesures de prévention au travail dont l'importance a encore pu être soulignée tout au long de la crise sanitaire que nous vivons.

3.8. GESTION DE L'INFORMATION

Au cours des 3 prochaines années, le département de gestion de l'information travaillera particulièrement sur l'élaboration et la consolidation de processus plus adaptés aux changements rapides connus pendant la crise sanitaire. En particulier, les processus d'accueil des usagers et du traitement des nouvelles demandes seront revus en collaboration avec les départements sociaux.

Le département suivra activement et attentivement le programme WePulse mené par le Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise (CIRB) visant l'amélioration des outils informatiques des pouvoirs locaux.

Des canaux supplémentaires (centre d'appel, site internet prévu par le programme WePulse) seront déployés afin de permettre aux usagers d'effectuer plus de démarches courantes sans se déplacer (par ex. : demande d'attestation, renseignement sur l'état du dossier social).

Pour le personnel, des améliorations des conditions de travail sur ordinateur sont prévues (équipements spécifiques pour le télétravail).

La charte informatique (annexée au Règlement du travail) et la stratégie de sécurité numérique des données seront revues afin de mieux répondre aux contraintes légales (voir notamment le Règlement Général pour la Protection des Données – RGPD).

ANNEXE 1 : Le CPAS de Molenbeek-Saint-Jean en quelques chiffres

Population de notre commune au 1/1/2021	97.979
Quelques indicateurs internes	
Revenu d'intégration – nombre de titulaires au 30/9/2021	5.950
Aide sociale équivalente – nombre de titulaires au 30/9/2021	612
Total des titulaires RIS et ERIS au 30/9/2021	6.277
Dont nombre de jeunes moins de 25 ans	2.291
Pourcentage des jeunes de moins de 25 ans dans le total des titulaires	36,5 %
Cartes médicales – nombre de titulaires au 30/9/2021	4.024
Aide médicale urgente – nombre de titulaires au 30/9/2021	1.733
Nombre de dossiers suivi en médiation de dette	785
Nombre de personnes suivies par la cellule « études » au 30/9/2021	1.305
Nombre de bénéficiaires du service « repas à domicile » au 31/12/2021	131
Nombre de bénéficiaires des services Aide aux familles et aide ménagères au 31/12 :2021	143
Maison de repos – Résidence Arcadia – Capacité d'hébergement	187 lits
Maison d'accueil – Le Relais- Capacité d'accueil	52 lits
Logements Kangourous	8 chambres
Personnel du CPAS – hors « article 60 »	560

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

AJIS	Accompagnement de Jeunes vers l'Inclusion Sociale
ASBL	Association Sans But Lucratif
BOS	Back Office Secrétariat
CIRB	Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise
COCOM	Commission communautaire commune
CPAS	Centre Public d'Action Sociale
ERIS	Équivalent du revenu d'intégration sociale
ISP	Insertion socioprofessionnelle
NEETS	Not in Employment, Education or Training
PIIS	Projet Individualisé d'Intégration Sociale
PS	Post-Scriptum
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
RIS	Revenu d'intégration sociale
SSG	Service Social Général

APPROBATION

La présente note d'orientation a été jointe au budget de l'année 2022, approuvé par le Conseil de l'Action sociale en séance du 22 mars 2022.

Présents :

Madame Gérardine BASTIN	Présidente
Monsieur Marc Dumont	Membre
Madame Tania DEKENS	Membre
Madame Carine LIEKENDAEL	Membre
Madame Anna RABATTI	Membre
Monsieur Didier-Charles van MERRIS	Membre
Monsieur Pascal DUQUESNE	Membre
Madame Aicha DAOUDI	Membre
Madame Nathalie TIELENS	Membre
Monsieur Pascal VERHEYE	Membre
Madame Natalie RASSON	Membre
Madame Maria Etelvina DELGADO FERNANDEZ	Membre
Monsieur EL JAIDI EL QAZOUY KHALID	Membre
Monsieur Didier ROZEN	Secrétaire temporaire

Didier ROZEN
Secrétaire général temporaire du CPAS

Gérardine BASTIN
Présidente du CPAS