

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

**Annexe du budget 2024 du CPAS de  
Molenbeek-Saint-Jean**

## 1. INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. RÉUNIONS

Le CPAS a, à de nombreuses reprises, interpellé la Commune pour organiser les réunions relatives aux synergies et économies d'échelle :

- Focus group IT et MP : mail envoyé en mars et rappel en avril 2023
- Rapport relatif aux synergies et économies d'échelle : mail envoyé en mai 2023
- Mail envoyé en juin 2023 afin de rappeler qu'il y aurait lieu d'adopter définitivement les PV des différentes réunions en la matière et de les porter à la connaissance des autorités respectives
- Mail envoyé en octobre 2023 concernant la même demande

L'analyse des pistes évoquées ci-dessus a néanmoins été réalisée au cours des réunions suivantes :

- 19/01/2023 (Cf. annexe p.13)
- 08/02/2023 (Cf. annexe p.15)
- 07/03/2023 (Cf. annexe p.20)

Comme prévu, l'effectif des cinq services visés par le développement de synergies a été établi et les cinq focus groupes ont analysé comment il serait possible d'uniformiser les structures organisationnelles et comment mutualiser les moyens. Il est prévu qu'une personne référente par service soit désignée au sein des deux administrations. L'objectif d'établir un rapport proposant de dégager des synergies qui seront discutées en Comité de pilotage avant d'être soumises au Collège des Bourgmestre et Echevins et au Bureau permanent doit donc être repris dès que la Commune pourra y consacrer les ressources nécessaires depuis le départ de la Directrice des ressources humaines de la Commune et la désignation de Madame Vandeput au poste de Secrétaire communale ff. Ce rapport sera ensuite présenté à l'Inspecteur régional. Le CPAS reste dans l'attente du rapport qui devait être établi en la matière non sans l'avoir rappelé à plusieurs reprises (cf. ci-dessus).

D'autres réunions ont eu lieu en 2023, notamment en matière informatique et budgétaire :

- 16/01/2023 : réunion IT (cf. annexe p.10)
- 20/01/2023 : budget 2023
- 14/02/2023 : comité de concertation – budget 2023
- 20/03/2023 : sections réunies – présentation du budget 2023
- 05/04/2023 : stratégie WePulse
- 29/06/2023 : réunion au Cabinet de Monsieur le Ministre Clerfayt (cf. annexe p.26)
- 14/12/2023 : réunion relative aux prévisions budgétaires 2024

Des contacts en matière IT (visioconférences, contacts téléphoniques, échanges de mails) ont eu lieu tout au long de l'année 2023 pour élaborer une stratégie commune en matière informatique en général et par rapport au projet régional WePulse en particulier, notamment aux réunions du Comigov pour lequel des décisions ont dû être prises par nos deux administrations :

- 12/01/2023
- 16/02/2023 (CPAS uniquement)
- 09/03/2023
- 13/04/2023
- 20/04/2023
- 17/05/2023 (CPAS uniquement)
- 08/06/2023
- 13/07/2023 (CPAS uniquement)
- 05/09/2023
- 14/09/2023
- 12/10/2023
- 09/11/2023
- 14/12/2023

Une séance dédiée à Molenbeek-Saint-Jean a également eu lieu le 03/08/2023 avec le directeur du programme à l'Administration communale pour lequel des décisions ont dû être prises par nos deux administrations (cf. annexe p. 29). Un alignement sur les principes d'adhésion aux différents domaines a été concerté (notamment le 05/04/2023) et le projet de délibération du CPAS a été transmis (07/04/2023) afin d'assurer l'harmonisation des décisions prises par nos institutions.

### **3. SYNERGIES**

Comme dans le rapport précédent, nous rappelons les synergies et/ou économies d'échelle déjà en place (initiatives 2023 reprises en gras) :

#### **3.1 Ressources humaines**

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

#### **3.2 Marchés publics**

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

#### **3.3 Budget et comptabilité**

- Réunions techniques relatives aux budgets/comptes entre la Commune/CPAS/Région ;
- Réunion task force Budget ;
- **Réunion de travail sur le projet de budget 2024.**

#### **3.4 Sécurité, bien-être et hygiène**

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

### 3.5 Communication

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

### 3.6 Infrastructures

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

### 3.7 Social

#### Logement :

- Convention avec la MAIS, notamment pour EKLA et Campine (collaboration avec le service des « propriétés communales ») ;
- Collaboration Commune/CPAS dans la gestion des squats ;
- **Collaboration dans le cadre du suivi du public bénéficiant de la protection temporaire ;**
- **Lutte contre les marchands de sommeil (convention) ;**
- **3 réunions ont été consacrées au logement au sens strict entre la Commune et le CPAS et plus de 10 réunions ont eu lieu au sens large (conseil consultatif, groupe de travail « Logement santé », etc.).**

### Energie :

- Ateliers de prévention énergie au sein d'ASBL et sur le marché de Molenbeek-Saint-Jean ;
- **Publication d'un folder d'information visant la bonne orientation des citoyens précarisés par la crise énergétique.**

### Protocole en cas d'agression :

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

### Service à la population :

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

## **3.8 Divers**

- Travail sur le contrôle interne en collaboration avec l'ERAP ;
- Convention avec la crèche Olina et la Cité joyeuse ;
- Projet Cosmolis ;
- Maison de l'emploi (collaboration notamment avec la Commune) ;
- Envoi des usagers vers les activités communales (Tickets « art. 27 ») ;
- Résidence Service sociale Lemaire ;
- Coordination sociale et santé
  - o Collaborations avec les prestataires de soins médicaux ou paramédicaux ;
  - o Réunions régulières avec les associations molenbeekoises de terrain -> **6 séances plénières (sans compter les espaces de travail, groupes de travail, etc.) traitant de divers sujets (aide alimentaire, contrats locaux social santé, non-recours aux droits sociaux, fracture numérique, logement) ;**
  - o Partenariat avec les bibliothèques communales et la Maison des cultures via le service Culture et loisirs ;
  - o Contrats locaux social santé (quartiers de la Gare de l'Ouest et du Molenbeek historique). **En 2024, le CPAS développera un contrat sur deux nouveaux quartiers : Karreveld et Maritime.**

## **3.9 Synergies avec d'autres CPAS**

### Autres CPAS

- Sociabili : mutualisation du logiciel de gestion des dossiers sociaux (CPAS de Charleroi et plusieurs autres CPAS de la Région wallonne ainsi que le CPAS de Schaerbeek) :
  - o 3 réunions de coordination/mois ;
  - o 2 réunions des Directeurs généraux.

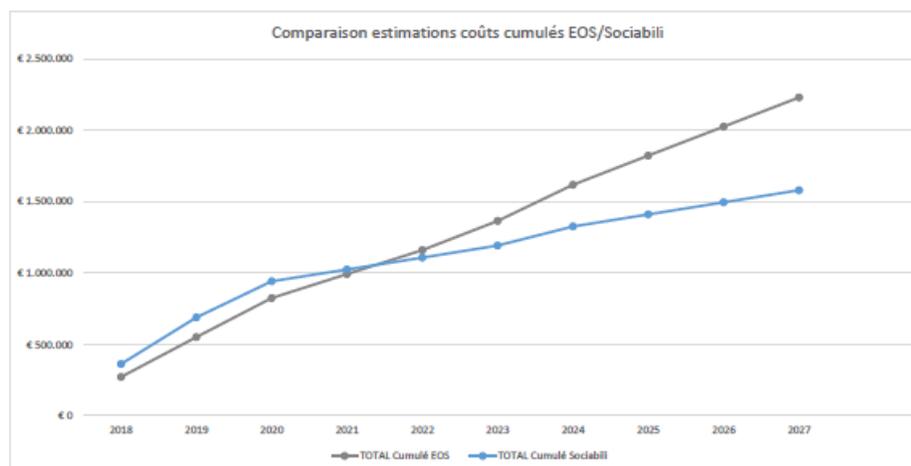
- Via la Fédération des CPAS (Brulocalis), harmoniser les politiques de santé et intensifier les synergies avec d'autres CPAS.

### CPAS de Schaerbeek

- Mise en commun d'autres logiciels avec le CPAS de Schaerbeek (3 réunions par période de 3 semaines) ;
- Formations du personnel mutualisées avec le CPAS de Schaerbeek ;
- En optant pour l'utilisation du logiciel social Sociabili via une convention horizontale non institutionnalisée, les autorités du CPAS visaient dans leur décision des économies annuelles substantielles par rapport au coût de l'offre présentée par CIVADIS pour son application EOS. Cette décision s'avère des plus pertinentes. Le tableau et le graphique ci-dessous l'attestent.

EOS (CIVADIS)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Total 10 ans
Coût logiciel	€ 0	€ 69.064	€ 138.129	€ 138.129	€ 138.129	€ 173.717	€ 173.717	€ 173.717	€ 173.717	€ 173.717	€ 1.352.037
Investissement matériel/licences	€ 181.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 231.500
Exploitation matériel/licences	€ 0	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 30.250	€ 272.250
Support IT	€ 20.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 100.000
Support métier	€ 45.000	€ 90.000	€ 40.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 175.000
Support reprise	€ 25.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 100.000
Total investissement	€ 181.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 231.500
Total exploitation (hors personnel)	€ 0	€ 99.314	€ 168.379	€ 168.379	€ 168.379	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 1.624.287
Total personnel	€ 90.000	€ 180.000	€ 105.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 375.000
TOTAL	€ 271.500	€ 279.314	€ 273.379	€ 168.379	€ 168.379	€ 203.967	€ 253.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 203.967	€ 2.230.787
<b>TOTAL Cumulé EOS</b>	<b>€ 271.500</b>	<b>€ 550.814</b>	<b>€ 824.193</b>	<b>€ 992.572</b>	<b>€ 1.160.951</b>	<b>€ 1.364.918</b>	<b>€ 1.618.885</b>	<b>€ 1.822.853</b>	<b>€ 2.026.820</b>	<b>€ 2.230.787</b>	

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



### 3.10 Synergies au niveau régional

- Participation active dans le projet régional de digitalisation des pouvoirs locaux « We Pulse » ciblant 4 axes prioritaires (Ressources humaines, Finances, Relations avec les citoyens et Social) :
  - **Cabinet Clerfayt : 5 réunions ;**
  - **COMEX : 4 réunions ;**
  - **COMIGOV : 14 réunions.**
- Participation active du CPAS dans les groupes de travail initiés par la Conférence des Bourgmestres concernant les Maisons de repos publiques en Région de Bruxelles-Capitale ;
- Participation aux réunions Ressources humaines des 19 CPAS et Communes de la RBC (6/an) ;
- **Participation au programme Lokal.Trends organisé par l'ERAP (analyse prospective et construction collective des dispositifs de développement des compétences).**

## **4. MESURES PROPOSÉES EN 2024 ET POUR LES ANNÉES SUIVANTES**

Outre la poursuite des mesures prises antérieurement, il est envisagé de proposer de concrétiser les actions suivantes dans le futur (non exhaustif) :

### **4.1 Ressources humaines**

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

### **4.2 Budget et comptabilité**

- Réunion trimestrielle (deux à la commune, deux au CPAS) portant sur la situation budgétaire et comptable de la Commune et du CPAS. Un procès-verbal des réunions sera établi et remis aux autorités des deux administrations. Ces réunions s'ajoutent aux réunions relatives au budget, à la modification budgétaire et du compte.
- Fusion des services du Directeur financier du CPAS et du Directeur des finances tout en respectant la séparation des responsabilités Directeur financier/Secrétaire général.

### **4.3 Marchés publics**

- Achats groupés (assurances, entretien des vitres, ou matériel de bureau, etc.) : faire des marchés conjoints n'a de sens que si le groupement des besoins permet de réaliser des économies d'échelle. Cela implique également (i) un travail de coordination afin de pouvoir entrer au même moment dans un marché ou d'y prévoir des entrées différées en fonction des contraintes juridiques liées et (ii) d'avoir la capacité de collecter les besoins à couvrir par ce marché pour l'ensemble des services des deux administrations. A cet effet, il est nécessaire qu'une personne de contact soit désignée au sein de chaque administration pour rassembler toutes les informations utiles. Il en découle

également que les procédures de marché public à mettre en place sont plus lourdes ;

- Adhésion à des centrales existantes ;
- Analyser la création d'une cellule commune « marchés publics » CPAS/Commune ;
- Révision de la liste relative aux denrées distribuées par l'épicerie sociale.

#### **4.4 Sécurité, bien-être et hygiène**

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

#### **4.5 Communication**

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

#### **4.6 Informatique**

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

#### **4.7 Infrastructures et ressources matérielles**

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

#### **4.8 Social**

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

## 5. ANNEXES

### Réunion IT 16/01/2023

Suite à cette réunion, le CPAS a transmis une série de remarques consécutives aux propositions de synergie en matière informatique énoncées par l'administration communale :

- Une mise en commun du hard sur un cloud ?

Une stratégie commune de transfert vers le cloud est à mettre en place au préalable. La première étape de transfert vers le cloud bruxellois était planifiée par le CPAS en 2023 mais n'a pas été acceptée au niveau des échanges budgétaires informels avec la commune : Evolution infrastructure IT (serveurs) - 1ère phase de migration vers un Cloud régional, Démarrage progressif du Régional Workplace (Office) - 150 premiers utilisateurs. Il est possible de mutualiser un budget (qu'il faut encore allouer) mais il faut préalablement déterminer les objectifs prioritaires. Il est suggéré de porter ce point à la prochaine réunion du focus group IT (février 2023).

La mutualisation peut néanmoins déjà se faire au niveau régional et les services utilisés par nos métiers sont en grande partie différents. La mutualisation d'outils relatifs à des problématiques communes est abordée en grande majorité dans le cadre du programme WePulse pour lequel une proposition de décision est reprise en pièce jointe.

- La gestion technique du matériel en commun ?

D'après nos échanges au comité de pilotage, le CPAS comme la commune manquent d'effectifs alloués à ces tâches de gestion du matériel.

Pour pouvoir envisager d'autres formes de coopération/synergie, il est nécessaire d'aligner les stratégies de remplacement de matériel, de sélection des fournisseurs, de gestion des contrats, d'équipement standard des postes de travail, etc. : le CPAS propose de demander aux IT managers commune/CPAS de faire une proposition en la matière pour la fin février et de porter le point à l'ordre du jour de la réunion de focus group IT.

#### ➔ Le focus group ne s'est pas réuni

- La gestion des sites web en commun ?

Cette gestion est bien entendu possible mais elle nécessitera un investissement potentiellement important pour rassembler les sites web. Si les autorités le souhaitent, la commune (dont le site semble être le plus « moderne ») peut

mettre le CPAS en contact avec son fournisseur afin qu'il demande une offre pour y (re-)développer la partie CPAS (+ intranet). Les conclusions de la démarche peuvent être présentées lors de la réunion du Comité de pilotage au mois d'avril 2023. Si les autorités décident ensuite d'y donner suite, l'investissement nécessaire devra être repris en modification budgétaire 2023 du CPAS.

➔ **Le focus group ne s'est pas réuni**

- La gestion de la sécurité ?

En dehors du DPO, le CPAS ne prévoit pas de moyens spécifiques au projet de budget 2023 du CPAS. Il serait néanmoins intéressant d'allouer et de mutualiser un budget spécifique « sécurité IT ». Un transfert des infrastructures et services vers le « cloud » peut déjà permettre de mieux gérer ces risques.

Pour le DPO, il est tout à fait mutualisable mais pas, selon le CPAS, à des fins d'économie sauf si la commune a à disposition du CPAS des ressources en la matière. Le CPAS a souscrit à un service DPO régional qui facture à la prestation. Le CPAS a désigné Paradigm pour assurer les obligations en matière de DPO, tout comme la Commune d'ailleurs. Le projet de budget 2024 du CPAS prévoit un montant de € 12.480 en la matière. Le CPAS a la chance en 2023 de n'avoir eu que très peu d'incidents, ce qui réduit la facture finale puisque nous ne consommons pas toutes les prestations prévues. Le montant dépensé en 2023 est de moins de 5.000€ (au 01/03/2024, il reste une facture en attente des pièces justificatives pour validation). Nous externalisons cette tâche parce que le coût de l'engagement d'un DPO serait bien supérieur. Cette solution permet au CPAS de faire appel à Paradigm et ce, même si le DPO mis à notre disposition est absent.

- Les formations ?

Les formations pour certains outils métiers spécifiques seront mutualisables. En effet, lorsque l'application du nouveau règlement comptable sera en vigueur, l'outil métier sera commun et donc, les formations seront mutualisables. Il en va de même pour le logiciel RH (soft et hard) qui pourrait, à terme, être utilisé. Il est possible de mutualiser certaines formations plus générales (bureautique par exemple). Un inventaire des formations dispensées en interne pourrait également être ajouté au catalogue proposé au personnel. Les marchés publics en la matière pourraient aussi faire l'objet de marchés conjoints. Le CPAS propose que ces pistes soient explorées en 2024 et qu'une proposition soit faite aux autorités avant le 30/6/2024.

- Autre

Afin de développer de nouvelles opportunités de synergie pour le futur, il serait intéressant d'aligner les stratégies des deux administrations que ce soit dans le cadre du programme WePulse, de la gestion du personnel, des postes de travail ou de l'infrastructure IT tout en tenant compte des constats faits au niveau régional (forte croissance des coûts IT et financement en deçà de la « norme » dans ce domaine par les pouvoirs locaux). Le CPAS propose de fonder un comité d'alignement stratégique avec les décideurs IT des deux administrations ainsi que les responsables opérationnels (1x / trimestre par exemple).

Toutes ces actions doivent être présentées aux autorités sur une ligne du temps.

# COPIL AC-CPAS – MUTUALISATION DES MOYENS

## PROCES VERBAL

REUNION DU 19 JANVIER 2023

---

**Présents :** Marijke Aelbrecht, Ghyslaine El Moutaani, Els Mauclet, Nathalie Vandeput, Nils Lambremont, Thierry Bex, Laurence Magottaux, Pascal Debouvere, Lise Staquet

**Excusés :** Didier Rozen, Gilbert Hildgen, Georges Van Leeckwyck

**Début de la réunion :** 12h30 – **Fin de la réunion :** 13h20

### 1. POINT SUR LES EFFECTIFS DES 5 SERVICES INITIAUX

De manière générale, les effectifs sont relativement similaires, dans les 5 services initiaux amenés à connaître la mutualisation des moyens que sont les services IT, SIPPT, RH, Marchés publics et communication.

	Administration communale		CPAS	
	Réel	Théorique	Réel	Théorique
IT	3	5	5,5	7
SIPPT	3	3	3	3
RH	19	20	20	20
Marchés publics	2	5	0,8	1,8
Communication	3	5	2,2	3

### 2. METHODOLOGIE ET PLANIFICATION

#### 2.1. METHODOLOGIE PROPOSEE

Afin de pouvoir progresser sur la mutualisation des moyens sur ces 5 services, nous allons établir 5 focus group, lesquels seront composés d'intervenants différents, les plus experts sur les matières des différents services. Pour chaque groupe, un coordinateur désigné (souligné dans la liste planification). Le coordinateur entre en contact avec les autres membres du groupe, fixe une date dans la plage proposée et conduit la réunion.

Lors de ces réunions, nous étudierons, d'une part, les structures organisationnelles (organigrammes) et les effectifs, les processus et les tâches, ainsi que les manières de pratiquement mutualiser les moyens. Nous établirons, à l'issue de chaque réunion, un petit rapport pragmatique et factuel pour définir des propositions et leurs phasages.

Ces résultats seront, ensuite, discutés avec tous les intervenants en comité de pilotage. Deux séances du comité de pilotage seront planifiées afin de passer en revue deux paquets de services.

Les financiers étudieront et estimeront les gains financiers tandis que les spécialistes détailleront les gains qualitatifs. Un dernier comité de pilotage fera la synthèse de l'ensemble et préparera le rapport semestriel du COPIL, à présenter à la réunion de Concertation. Un calendrier des actions à entreprendre pour concrétiser la mutualisation sera alors établi.

#### 2.2. PLANIFICATION PROPOSEE

### 2.2.1 Focus Group

Services	Participants	Période de réalisation
IT	Gilbert Hildgen, Arnaud Filippi, <u>Ghyslaine El Moutaani</u>	20/01/2023 – Première quinzaine février
SIPPT	<u>Marijke Aelbrecht</u> , Ghyslaine El Moutaani, Laurence Magottaux, Pascal Debouvere	Fin février – Première quinzaine de mars
RH	<u>Ghyslaine El Moutaani</u> , Laurence Magottaux, Marijke Aelbrecht, Pascal Debouvere	Fin janvier – Première quinzaine de février
Marchés Publics	Nathalie Vandeput, <u>Els Mauclet</u> , Thierry Bex, Nils Lambremont, Pascal Debouvere	Période de réalisation : Fin janvier – Première quinzaine de février
Communication	Laurence Magottaux, Ghyslaine El Moutaani, Gilbert Hildgen, Arnaud Filippi	Fin février – Première quinzaine de mars

### 2.2.2 Comité de pilotage

Trois comités de pilotage sont à planifier :

1. Le premier est en fin mars 2023,
2. Le second, en fin avril 2023,
3. Le troisième, en fin mai 2023.

Lors du premier comité de mars, nous évaluerons le premier paquet de service comprenant l'IT, les Marchés Publics et les RH. Le second comité, en avril, sera consacré à l'évaluation du paquet SIPPT et Communication. Le dernier, à la synthèse, qui reprendra également l'étude financière et qualitative et établira le calendrier de mise en œuvre.

### 2.2.3 Rédaction du rapport finalisé

Deadline : Première quinzaine de juin 2023.

**FOCUS GROUP RH AC-CPAS  
MUTUALISATION DES MOYENS**

PROCES VERBAL

REUNION DU 08 FEVRIER 2023

PV rédigé par l'administration communale

---

**Présents :** Ghyslaine El Moutaani, Laurence Magotteaux, Didier Rozen

**Absents :** Marijke Aelbrecht, Pascal Debouvere

**Début de la réunion :** 10h15 – **Fin de la réunion :** 12h45

## 1. ORIENTATIONS ET GAINS GENERAUX

Au cours du focus group RH a été proposé d'initier le processus de mutualisation des ressources entre le CPAS et l'Administration Communale, en se concentrant sur le volet Hard RH (gestion administratif du personnel et la gestion de la paie). Il existe déjà un exemple de ce type d'initiative, avec l'Administration Communale d'Anderlecht, qui a mutualisé son Hard RH avec celui de son CPAS depuis 2015 et qui montre la faisabilité d'une telle entreprise. Sous la direction de l'Administration Communale, les deux parties Hard se sont donc unies en une seule structure.

Cette démarche amènerait à terme, une réduction et au minimum, un rééquilibrage de la charge de travail pour les collaborateurs du Hard, en raison d'une augmentation de l'effectif, de la professionnalisation commune au moyen de formations ciblées et partagée, mais également, à plus long terme, d'une augmentation progressive de la polyvalence en matière de Paie.

Actuellement, le CPAS gère environ 1000 ETP au niveau RH, répartis sur 4 gestionnaires paies (soit 250 dossiers par gestionnaire) ; l'Administration communale en gère 1400 sur 8 gestionnaires (soit 175 dossiers par gestionnaire). Une fois regroupés, le total d'ETP à gérer s'élèverait à 2400 ETP, par 12 ETP, soit 200 dossiers par gestionnaire.

Concernant la gestion du temps au CPAS, comptant 3 ETP à l'heure actuelle, nous estimons que 2 ETP pourraient, à termes, être économisés : le troisième ETP serait réaffecté à la cellule de gestion des Articles 60.

Ainsi, la cellule de la gestion des Articles 60 passerait de 3 ETP à 4 jusqu'en 2028, année à laquelle le niveau B de la cellule atteindra la fin de sa carrière et ne sera plus remplacé. D'ici là, le niveau B de la gestion du temps deviendra B4 pour diriger la cellule, grâce à une partie du gain d'un poste économisé. Cette augmentation d'effectif est justifiée par la complexité des dossiers Articles 60, qui nécessitent un suivi particulièrement important en raison du nombre d'événements RH et paie qui s'y produisent (absences injustifiées, retards, fins de collaboration, maladies, etc), les bénéficiaires de ce type de contrat étant en insertion socio-professionnelle et donc, pour beaucoup, en apprentissage des normes professionnelles.

Au niveau de l'Administration communale, en ce qui concerne les agents de paie, nous estimons qu'un ETP D4 pourrait être économisé par non-remplacement à la pension à l'horizon 2030.

En termes d'encadrement, un responsable d'équipe B4 au CPAS pourrait également être réaffecté à un autre Département qu'à celui des Ressources Humaines, le CPAS étant en carence de responsables à plusieurs endroits.

Par ailleurs, nous estimons qu'un chargé de projets de niveau A, au CPAS, pourrait être économisé à l'échéance 2028. Un second chargé de projet, de même niveau, pourrait également l'être à plus long termes.

Cependant, il est à noter que ces gains ne seraient pas seulement liés à la mutualisation des moyens entre les deux structures : ils seront également possible grâce à la convergence progressive des processus, entre le CPAS et l'Administration communale.

En unifiant les méthodes de travail et en mutualisant les connaissances, les deux structures pourront bénéficier d'un meilleur suivi des dossiers et d'une plus grande efficacité dans la gestion de la paie. Enfin, une meilleure plus soutenue entre les deux structures permettra de faire face aux défis actuels et futurs de manière plus efficiente et avec un meilleur rendement.

## **2. RECAPITULATIF DES GAINS ET TEMPORALITE**

### **2.1. Gain de personnel**

- 2 ETP de niveau C peut être économisés pour la gestion du temps au CPAS ;
- 1 ETP de niveau B, gestion du temps, au CPAS, peut être économisé à l'échéance 2028, par non-remplacement ;
- 1 ETP de niveau D4, paie, à l'Administration communale, peut être économisé par non-remplacement ;
- 1 ETP de niveau B4, GAC, au CPAS, pourra être réaffecté à un autre Département ;
- 1 ETP de niveau A, chargé de projets, au CPAS, pourrait être économisé à l'échéance 2028 ;
- 1 ETP de niveau A, chargé de projets, au CPAS, pourrait également être économisé à échéance 2030.

### **2.2. Economie d'échelle**

- Mutualisation systématique des formations techniques pour les professionnels RH du Hard RH ;

### **2.3. Gain qualitatif**

- Convergence accrue, sur le plan Hard et Soft, des processus.

**FOCUS GROUP RH AC-CPAS  
MUTUALISATION DES MOYENS**

PROCES VERBAL

REUNION DU 08 FEVRIER 2023

PV adapté par le VPAS

---

**Présents :** Ghyslaine El Moutaani, Laurence Magotteaux, Didier Rozen

**Absents :** Marijke Aelbrecht, Pascal Debouvere

**Début de la réunion :** 10h15 – **Fin de la réunion :** 12h45

### 3. ORIENTATIONS ET GAINS GENERAUX

Au cours du focus group RH a été proposé d'initier le processus de mutualisation des ressources entre le CPAS et l'Administration Communale, en se concentrant sur le volet Hard RH (gestion administratif du personnel et la gestion de la paie). Il existe déjà un exemple de ce type d'initiative, avec l'Administration Communale d'Anderlecht, qui a mutualisé son Hard RH avec celui de son CPAS depuis 2015 et qui montre la faisabilité d'une telle entreprise. Sous la direction de l'Administration Communale, les deux parties Hard se sont donc unies en une seule structure. Des retours d'expériences actuels, ce type de mutualisation ne permet de faire que peu d'économie, les deux équipes coexistent mais s'occupent chacune de leur administration respective.

Cette démarche pourrait malgré tout amener, à terme, à une réduction d'effectif et au minimum, à un rééquilibrage de la charge de travail pour les collaborateurs du Hard, en raison d'une augmentation de l'effectif, de la professionnalisation commune au moyen de formations ciblées et partagées, mais également, à plus long terme, d'une augmentation progressive de la polyvalence en matière de Paie.

Actuellement, le CPAS gère environ 1000 ETP au niveau RH, répartis sur 4 gestionnaires paies (soit 250 dossiers par gestionnaire) ; l'Administration communale en gère 1400 sur 8 gestionnaires (soit 175 dossiers par gestionnaire). Une fois regroupés, le total d'ETP à gérer s'élèverait à 2400 ETP, par 12 ETP, soit 200 dossiers par gestionnaire.

Il est important de noter que le fonctionnement des deux administrations diffère en la matière. La fonction de gestionnaire de paie à la Commune inclus le traitement de l'ensemble du dossier y compris la gestion du temps (maladies, congés, pointage et prestations) ce qui n'est pas le cas du CPAS où ces deux fonctions sont distinctes. Il y a actuellement 3 personnes affectées à la gestion du temps au CPAS.

Une différence importante en termes de charge de travail existe pour le personnel du CPAS et est générée par le personnel sous contrat article 60 pour lequel le CPAS doit constamment être à la recherche des informations pour finaliser correctement les salaires. Par ailleurs ce personnel est plus régulièrement que les autres en absence injustifié par exemple. La charge de travail en la matière n'est donc pas identique.

Afin de pouvoir envisager une synergie, le mode de fonctionnement du CPAS serait donc amené à évoluer en se calquant sur le mode de fonctionnement de la commune. A ce jour, cette transition n'est pas possible à court terme, de la formation et du temps sont indispensables pour atteindre cet objectif.

A termes, une nouvelle équipe payroll du CPAS pourrait être composée de 7 personnes, tous de niveau C.

A moyen terme, il est probable que l'économie d'1 à 2 ETP soit envisageable. Cependant l'effectif en poste dans l'équipe est jeune. Des départs naturels ne sont pas envisagés avant de nombreuses années.

L'équipe en charge du suivi administratif des contrats article 60 est composé de 3 personnes (2 C et 1 B). A moyen terme l'agent niveau B finira sa carrière (+/- 5 ans). A cette échéance, nous pourrions envisager son remplacement par un travailleur niveau C (issus de l'effectif payroll). Un second travailleur de l'équipe payroll pourrait rejoindre cette équipe pour arriver à 4 ETP en 2028.

Un agent affecté à la gestion des contrat (classiques) niveau B pourrait à terme, prendre en charge la gestion de l'équipe en passant B4 et permettant le suivi de l'ensemble des contrats à ce moment-là.

Cette augmentation d'effectif « suivi administratif des contrats article 60 » est justifiée par la complexité de ces dossiers, qui nécessitent un suivi particulièrement important en raison du nombre d'événements RH et paie qui s'y produisent (absences injustifiées, retards, fins de collaboration, maladies, etc). Les bénéficiaires de ce type de contrat étant en insertion socio-professionnelle et donc, pour beaucoup, en apprentissage des normes professionnelles. Le suivi d'un certains nombre de tâche actuellement dévolues à la gestion du temps passerait dans les mains de travailleurs dédié à la gestion des contrats.

Au niveau de l'Administration communale, en ce qui concerne les agents de paie, nous estimons qu'un ETP D4 pourrait être économisé par non-remplacement à la pension à l'horizon 2030.

En termes d'encadrement, un responsable d'équipe B4 au CPAS pourrait également être réaffecté à un autre Département qu'à celui des Ressources Humaines, le CPAS étant en carence de responsables à plusieurs endroits.

Actuellement, l'équipe payroll (ancienne mouture) du CPAS est sous la responsabilité d'un agent ff B4, l'équipe commune/cpas payroll pourrait être mise sous sa responsabilité.

Les économies potentielles ne seront pas seulement liées à la mutualisation des moyens entre les deux structures : ils seront également possible grâce à la convergence progressive des processus, entre le CPAS et l'Administration communale.

En unifiant les méthodes de travail et en mutualisant les connaissances, les deux structures pourront bénéficier d'un meilleur suivi des dossiers et d'une plus grande efficacité dans la gestion de la paie.

#### **4. RECAPITULATIF DES GAINS ET TEMPORALITE**

##### **2.4. Gain de personnel**

- 1 ETP de niveau B, gestion des contrats, au CPAS, peut être économisé à l'échéance 2028, par non-remplacement
- 1 ETP de niveau D4, paie, à l'Administration communale, peut être économisé à l'échéance 2030, par non-remplacement ;
- 1 ETP de niveau B4, GAC, au CPAS, pourra être réaffecté à un autre Département ;

## **2.5. Economie d'échelle**

- Mutualisation systématique des formations techniques pour les professionnels RH du Hard RH ;

## **2.6. Gain qualitatif**

- Convergence accrue, sur le plan Hard RH des processus.

**FOCUS GROUP SIPPT et COMMUNICATION AC-CPAS  
MUTUALISATION DES MOYENS**

PROCES VERBAL

REUNION DU 7 MARS 2023

---

**Présents** : Marijke Aelbrecht, Arnaud Filippi, Ghyslaine El Moutaani, Laurence Magotteaux, Lise Staquet, Dider Rozen

**Excusé** : Gilbert Hildgen

### 1.1. SIPPT

#### Effectif

- CPAS :

- ✓ 60% ETP
  - 2 conseillers en prévention niveau 1 (1 A1 et 1 B4 qui doit terminer son TFE) en charge des VLT des 9 bâtiments (MR, maison d'accueil, etc.), visite en cas d'AT, etc.
  - 1 administratif (temps partiel) en charge du suivi des recommandation de la médecine du travail, suivi des rdv cesi (>< chez AC, mission RH)

Rem. : 300 agents sous contrat art. 60 répartis auprès de 72 partenaires (certains n'ayant pas de SIPPT)

- AC

- ✓ 1 conseiller en prévention niveau 1 (A4 ff) en charge des bâtiments et du parc « AC »
- ✓ 1 adjoint (A) en charge du suivi administratif du conseiller en prévention
- ✓ 1 agent spécialisé sur les risques psychosociaux (B)

#### Discussion

Au sein du CPAS, les conclusions anonymisées du CPPT sont publiées par les conseillers en prévention (obligation légale mais formulation compliquée). Ce n'est pas le cas à l'AC.

Il est proposé de faire passer l'adjoint (A) du conseiller en prévention de l'AC en niveau 1 pour avoir un back-up au sein de la commune. Cet agent pourrait être affecté à ½ temps à l'AC et à ½ temps au CPAS)

/!\ L'AC et le CPAS sont deux entités distinctes ; en cas de back-up, les instructions à donner pourraient être sensibles.

La mutualisation en termes de moyens est limitée, hormis l'alignement des processus et la coordination de l'action SIPPT (est ici visé le travail opérationnel, à savoir le ½ ETP supplémentaire qui serait affecté au CPAS).

Chaque entité conserve son CPPT ; un plan annuel commun ne serait pas efficace.

Un gain au niveau de fournitures par services pourrait-il être atteint ? A analyser (réduire la consommation des UP grâce à l'amélioration du bien-être, par ex.).

Pas de gain au niveau du Cesi.

#### Récapitulatif des gains

- Gain opérationnel mais pas de gain économique
- Formations communes

## 1.2. Communication

### Effectifs

- CPAS : 2,2 ETP (2 niveaux A + 1 niveau A 0,60% ETP cabinet de Madame la Présidente)
- AC : 5 ETP en théorie et 3 ETP en réalité (2 niveaux A et un niveau B – web designer) -> possibilité de progression à 5 agents (appel en mobilité interne – max dans 3 mois le cadre de la communication sera ajusté)

### Discussion

Centraliser les deux équipes semble compliqué au niveau de la gestion de la communication et des priorités.

Les réseaux de communication devraient être communs. Les sites internet des 2 entités nécessitent une actualisation. Cependant le coût est important. Une uniformisation pourrait être opérée au niveau du visuel.

Développer un site internet de qualité est un objectif prioritaire pour l'AC. La Commune est également en réflexion par rapport au développement d'un intranet.

Selon le CPAS, d'autres priorités sont essentielles au niveau IT (ex. WePulse). Le CPAS rappelle qu'une économie de 200.000 € a été réalisée au niveau de l'IT dans le budget 2023 de ce dernier (et le budget ne comprenait même pas le site web du CPAS). Il faut donc rester réaliste.

Le CPAS rappelle que 3 % du budget est consacré aux frais de fonctionnement (y compris IT et maison de repos) alors que la moyenne régionale avoisine les 9 à 10%.

Quid de de la GRC (interaction avec le citoyen – formulaires en ligne) ?

Le CPAS estime que des objectifs communs AC/CPAS pourraient être définis afin de déterminer un projet commun (web + intranet). Un gain économique pourrait être réalisé au niveau de la maintenance (cependant, les coûts seront plus chers à la base).

Le CPAS souligne que des options doivent également être prises pour l'évolution des licences de l'ensemble du parc informatique.

Le projet WePulse permet de tendre vers un matériel IT commun, contrairement au projet d'uniformisation via le digital (projet régional) qui est une offre de service pour le poste de travail standard (maintenance, support, etc.).

Le CPAS indique qu'il travaille régulièrement avec des étudiants de l'ULB en fin de cycle (travail de consultance). Ils pourraient être sollicités pour développer la capacité opérationnelle en matière de communication (sous forme de projet).

En termes d'effectif, il n'est pas possible d'opérer des gains (ex. : au CPAS de Bruxelles = 16 ETP). Toutes les personnes effectuant de la communication sont-elles bien comptabilisées au sein de l'AC (ex. : cabinet des échevins, culture, CCM, etc.) ?

-> pas de centralisation à la commune alors que c'est le cas au niveau du CPAS – permet une meilleure gestion de la communication

L'AC souhaite augmenter le cadre de la communication afin d'améliorer la qualité de celle-ci en interne (ex. newsletter publiée actuellement 1,5 mois mais souhait d'en augmenter la fréquence) et d'implémenter un intranet qui devra être alimenté.

Des synergies existent déjà entre les deux entités (Molenbeek info, service impression, relais des communications AC/CPAS au niveau des réseaux sociaux, etc.).

La GED et le RGPD sont en cours de développement à l'AC (= 1,5 ETP dédié à ce dernier projet).

#### **Récapitulatif des gains**

- Pas de gain au niveau de l'effectif : il n'y a pas de possibilité de réduire le personnel car il manque en qualité -> le cadre va augmenter -> gain en qualité
- Economie d'échelle sur les dépenses + mutualisation sur les processus (pour produire mieux et plus vite)
- Projet de synergie IT (web + intranet) par la définition d'objectifs communs AC/CPAS
- Possibilité d'utiliser l'imprimerie communale pour le CPAS

**WePulse - Rencontre CPAS MSJ – Cabinet**  
**29/06/2023**

Présents :

HCU – Hannelore CUCHET – Cabinet Ministre Clerfayt  
RTH – Rudy THERASSE – Directeur programme WePulse  
STI – Sarah TILOUS – Relations politique WePulse  
DRO – Didier ROZEN – Secrétaire général temporaire CPAS MSJ  
NLA – Nils LAMBREMONT – Directeur financier CPAS MSJ  
PDE – Pascal DEBOUVERE – Juridique CPAS MSJ  
AFI – Arnaud FILIPPI – Gestion de l’information CPAS MSJ

(en bleu = remarques du CPAS ; en bordeaux = remarques de Paradigm)

Chers tous,

Suite à notre réunion du 29/06/23, j’espère que nous avons pu lever les éventuelles incompréhensions mutuelles et je reviens vers vous comme convenu.

Les représentants du CPAS expliquent le point de vue de leur administration et réaffirment leur volonté de participer et soutenir le programme qui doit répondre à des besoins majeurs de leur organisation.

DRO et AFI expliquent le contexte des décisions du CPAS et attirent l’attention des participants sur :

- le remplacement des logiciels SoftHR, HardHR et social qui ont dû être entrepris par leur administration dans l’attente de solutions régionales et malgré la participation active du CPAS depuis 2017 aux programmes IPL puis WePulse;
- le financement à 75% du programme par les pouvoirs locaux ;
- les discordances ressenties et constatées entre le cadre et les objectifs principaux annoncés du programme et leurs concrétisations. Quelques exemples sont donnés : l’augmentation des coûts IT engendrés par WePulse pour l’administration, la non-utilisation des mécanismes de gouvernance pour la prise en compte des adhésions, la sélection d’une solution ancienne (de plus de 20 ans) pour le domaine social ou la présence dans les documents contractuels en préparation d’une clause manifestement abusive (voir point 1.2 du cadre général v0\_13).

L’équipe WePulse a rappelé que :

- Sur l’augmentation des coûts IT, l’étude Gartner a montré qu’une augmentation est inéluctable de toutes façons,
- Sur la sélection d’une solution ancienne : la décision en faveur du scénario Cevi Logins a bien été prise dans le cadre de la gouvernance du programme (cf PV COMEX en pj).

HCU précise que le CPAS est bien toujours dans le programme. Les adhésions formelles du CPAS aux domaines GRH et FIN n’ont pas été comptabilisées uniquement par prudence en attendant des précisions et pour valider que le programme disposait bien du seuil d’adhésion minimal pour ces domaines dans tous les cas de figure.

DRO demande que les adhésions du CPAS à ces domaines soit visibles même si il reste des points à éclaircir, RTH répond que le tableau des adhésions sera adapté.

Décisions :

- Les points discutés lors de la réunion se trouvent ci-dessous.
- Le reste des points à clarifier seront discutés par mail avec l'équipe WePulse.

Points discutés :

- d'informer le CIRB/Paradigm que les coûts présentés sont, du point de vue de l'administration, des coûts globaux couvrant toutes les dépenses directes et indirectes permettant de mettre en œuvre les solutions
  - ➔ MSJ revient vers WePulse sur ce qu'ils entendent par coûts indirects.

Sont par exemple visés par l'expression « dépenses indirectes », les coûts liés à l'infrastructure informatique (réseau/serveurs) spécifique aux solutions, à la gestion de la relation avec les fournisseurs (frais de procédure par exemple), à la conformité des solutions avec les contraintes réglementaires et aux licences nécessaires au fonctionnement optimal de la solution.

Ne sont pas visés par cette notion, les postes de travail « standards » des utilisateurs finaux.

- et d'informer le CIRB/Paradigm que tout élément qui n'a pas été porté explicitement à la connaissance du Conseil et repris dans ses décisions ou toute modification d'un élément qui a été porté à sa connaissance est susceptible, en fonction de l'impact pour l'administration, d'altérer sa position pour un ou plusieurs domaines.
  - ➔ Des fiches seront créées après réception des offres des soumissionnaires. Et seront consultables par les PLs.
  - ➔ WePulse a rappelé que les changements seront gérés dans le cadre de la gouvernance du programme ; adhérer au programme c'est aussi accepter les décisions de celle-ci.

Sont visés particulièrement par cette formulation :

- Les modifications limitant significativement le champ d'un ou plusieurs domaines ;
- Les modifications entraînant un impact financier pour l'administration qui engendrerait un dépassement du budget présenté ;
- L'introduction ou la modification de documents contractuels qui décrivent les engagements et obligations des parties (et qui doivent encore être communiqués avant le lancement « effectif » des projets).
- de rappeler au CIRB/à Paradigm que l'engagement de tout moyen financier ne pourra se faire qu'après réception formelle des fournitures par le Conseil.
  - ➔ MSJ reformulera le point. Les coûts récurrents sont à payer après implémentation mais le FRBRTC est à transférer après réception dudit fond et avant implémentation.

Les moyens financiers visés ici sont uniquement les moyens propres du CPAS. Pour les domaines auxquels le CPAS a adhéré formellement, les moyens provenant du FRBRTC ne sont pas concernés par cette décision.

- "De conditionner la poursuite de la collaboration de l'Administration au programme :
  - à la prise en compte des réserves de l'Administration ;
  - à la poursuite effective des objectifs du programme, qui doivent se traduire par des avancées tangibles ;
  - au respect du modèle de gouvernance participative
  - à une meilleure transparence (en particulier sur les aspects financiers)."
  - ➔ Ce passage se trouve dans la première décision, art. 1, al. 9 (en pj).

Ce passage ne se retrouve pas dans la délibération contenant les décisions d'adhésion formelles.

- Les deux points de reports d'adhésion (GRC et SOC)
  - ➔ Considérés comme un non car il n'y a pas de réponse.

Pour le domaine GRC, l'administration est en attente de la prise en compte des besoins des CPAS de manière indépendante de la solution ou de la réalisation du domaine social.

Pour le domaine SOC, les conditions et l'agenda sont incompatibles avec les besoins de l'administration. Pour rappel, pour cause de fin de vie atteinte de son ancien logiciel social (CPAS2000), l'administration a dû sélectionner et mettre en œuvre une nouvelle solution en 2020 alors qu'elle était dans l'attente d'une réponse régionale (IPL) à la problématique.

**De :** THERASSE Rudy <rtherasse@paradigm.brussels>

**Envoyé :** jeudi 3 août 2023 19:43

**À :** Van Leeckwyck Georges <gvanleeckwyck@molenbeek.irisnet.be>

**Cc :** Rozen Didier <didier.rozen@cpas1080.brussels>; Filippi Arnaud <arnaud.filippi@cpas1080.brussels>; LOCOGE Nicolas <nlocoge@paradigm.brussels>; VAN DEN BOSSCHE Marc <mvandenbossche@paradigm.brussels>; BAEZ Esteban <ebaez@brusselsgov.onmicrosoft.com>; CUCHET Hannelore <hcuchet@gov.brussels>; WePulse <wepulse@paradigm.brussels>; VILAIN Pierre <pvilain@paradigm.brussels>; TILLOUS Sarah <stillous@paradigm.brussels>

**Objet :** RE: Molenbeek - We Pulse Re-bonjour Monsieur l'Echevin,

Merci pour ces échanges et tout l'intérêt que vous n'avez cessé de montrer au programme depuis son lancement.

Dans le prolongement de notre aimable réunion de ce matin en vos locaux en compagnie de Monsieur Filippi, nous vous prions de bien vouloir trouver en pièce jointe le tableau des adhésions aux domaines du programme montré lors de la réunion du COMIGOV du 13 juillet dernier.

Suite à la réunion du 29 juin avec les représentants du CPAS au Cabinet de Monsieur le Ministre Bernard Clerfayt, dans la mesure où les conditions émises par la Commune dans la délibération reçue sont très proches des conditions émises par le CPAS et sachant les contacts et synergies sous votre égide entre les deux entités, les adhésions tant de la Commune que du CPAS aux domaines GRH/Soft HR, GRH/Hard HR et FIN ont été présentées en vert clair dans ce tableau sous le statut "en régularisation" dans la perspective d'une conclusion heureuse à l'issue des échanges annoncés.

Concernant les coûts à la charge de la Commune pour chacun des domaines à partir de 2026, tel qu'expliqué ce matin, une mise à jour des estimations budgétaires communiquées pourrait certes être faite tenant compte des adhésions définitives reçues, mais le véritable ajustement ne pourra de facto être effectué qu'après l'attribution des marchés respectifs et la connaissance des coûts définitifs en découlant.

Nous prenons bonne note de la convergence vers la Commune des précisions sur les points de décision apportées par le CPAS de telle sorte que les ambiguïtés quant aux décisions d'adhésion des deux entités puissent être conjointement levées, et que tant pour la Commune que pour le CPAS, ces précisions seront jointes à la candidature en réponse à l'appel FRBRTC qui sera soumise à vos organes de décision.

Restant à votre disposition,

Bien cordialement,

Rudy Therasse