

Plan Triennal 2022-2024

Note d'orientation politique

Monsieur le Bourgmestre,
Mesdames, Messieurs les Échevins,
Mesdames, Messieurs les Conseillers,

J'ai l'honneur de vous présenter la note d'orientation qui accompagne le budget 2022 ainsi que le plan triennal 2022-2023-2024. Cette note synthétise les principales orientations stratégiques que nous comptons entreprendre durant les trois années à venir. Il est également le reflet d'un contexte social particulier, encore fortement impacté par la pandémie. Cependant, il témoigne d'une ambition vive de faire du Centre Public d'Action Sociale, CPAS, une institution performante au service des ganshorenois.es et toujours plus en phase avec les besoins des citoyens.

La crise sanitaire qui précède aujourd'hui la crise liée à la guerre en Ukraine n'a fait que démontrer le rôle essentiel et central du CPAS dans l'aide qu'il fournit pour permettre à chacune et chacun de vivre conformément à la dignité humaine. Au vu de l'augmentation du nombre de citoyens nécessitant un revenu d'intégration ou une aide sociale, nous constatons que ces deux crises continueront à témoigner de leurs effets dévastateurs au cours de ce triennat.

Le plan 2022-2024, aura de nombreux défis à relever. Notamment, ceux d'assurer l'accessibilité aux droits auxquels nos concitoyens peuvent prétendre, mais également de les renseigner et les aider dans leurs démarches.

Il faudra faire face à une charge de travail grandissante avec des moyens réduits. Nous pourrions encore compter sur un subside exceptionnel de la Commission communautaire commune de Bruxelles, la COCOM, de 400.000€ en 2022 pour lutter contre les effets de la crise sanitaire et le prolongement des aides fédérales qui ont pris fin le 31 mars 2022.

La totalité du budget du CPAS pour l'année 2022 représente donc un montant de 21.007.186,77€ (hors subsides COVID) et 23.440.423,74€ pour 2023 et de 23.168.015,44€ pour 2024.

La commune s'engage à augmenter la dotation au CPAS, à hauteur de 5.076.722,22€ en 2022 et 5.919.890,50€ en 2023 et de 6.080.346,54€ soit respectivement 9,99%, 28,27% et 31,75% en comparaison au budget de 2021 qui s'élevait à 4.615.271,75€. Ceci nous permettant de maintenir un budget en équilibre, mais surtout de faire face aux différentes demandes d'aides sociales et de finaliser le plan d'action afin de récupérer l'agrément Maison de Repos et de Soins (MRS) du Home Heydeken.

	Budget	Dotation
2021	20.118.646,48 € (hors subsides COVID)	4.615.271,75 €
2022	21.007.186,77 € (hors subsides COVID)	5.076.722,22 €
2023	23.440.423,74 €	5.919.890,50 €
2024	23.168.015,44 €	6.080.346,54 €

Un des objectifs prioritaires poursuivis par le Conseil d'Action Sociale est d'être un service de tremplin vers une autonomisation et une responsabilisation des bénéficiaires.

Nous souhaitons permettre aux citoyens de créer et imaginer leurs projets professionnels, de suivre des études avec succès, de leur donner accès aux activités culturelles et sportives, ou encore de donner à nos aînés des conditions de vie agréables, que ce soit à domicile, dans nos flats-service, dans notre résidence pour seniors « le home Heydeken » ou ailleurs.

1. Le Service Social, une hausse nette de demandes

Les chiffres émanant du Service Social sont extrêmement parlant, car ils permettent de rendre visible la charge de travail, toujours plus croissante, qui pèse sur le service depuis ces dernières années.

En effet, entre 2017 et 2021, le CPAS a connu une augmentation de plus de 113% de ses bénéficiaires du droit à l'intégration sociale, ou d'une aide équivalente au revenu d'intégration.

Années	Nbr RIS	Nbr aide équivalente	TOTAL
2017	244	43	287
2018	404	57	461
2019	415	48	463
2020	496	48	544
2021	566	48	614

Nous constatons que l'accroissement des demandes a engendré une augmentation conséquente des dépenses du CPAS.

Ainsi, entre 2017 et 2021 l'augmentation des dépenses en matière de revenu d'intégration à charge du CPAS (non subsidié) se chiffre à + de 123,576%.

Années	Quotepart du revenu d'intégration à charge du CPAS
2017	658.729,96€
2018	754.037,99€
2019	845.253,43€
2020	1.185.004,39€
2021	1.472.760,00€

Une autre donnée interpellante, est la constante augmentation des étudiants suivis par notre Centre.

Années	Nbr d'étudiants
2017	38
2018	46
2019	62
2020	80
2021	98

Ainsi, entre 2017 et 2021, il y a eu une augmentation de plus de 157% d'étudiants se trouvant dans une situation nécessitant l'aide du CPAS et pour lesquels un projet individualisé d'intégration sociale a été conclu.

Ce public est suivi par notre service Insertion Socio-Professionnel.

Afin de faire face à cette recrudescence, le service social du CPAS a dû se réorganiser, tant au niveau organisationnel, qu'au niveau de sa méthodologie de travail.

Actuellement, l'équipe du service social est composée de 22 personnes :

- 1 directeur de l'Action Sociale
- 1 Assistant(e) Social(e) en chef
- 7 Assistant(e)s Social(e)s pour le Service social général et 2 Assistant(e)s Social(e)s subventionnées temporairement
- 3 Assistant(e)s Social(e)s pour le service Insertion Socio-Professionnelle et 1 Assistant(e) Social(e) subventionnée temporairement
- 4 employé(e)s administratifs/ves au secrétariat social
- 2 employées administratives à l'accueil et 1 Assistant(e) Social(e)

Cette nouvelle configuration nous a permis de fondamentalement changer notre méthodologie de travail, de nous adapter et de faire face à l'afflux des nouvelles demandes.

Grâce aux différents subsides reçus, nous avons pu renforcer et stabiliser l'équipe afin de continuer à mener à bien nos missions légales, et surtout apporter une réponse adaptée aux différents besoins de la population.

Fort de ce renouveau, le CPAS souhaiterait poursuivre les actions entreprises en développant prioritairement son service social, ainsi que son service Insertion Socio-Professionnelle.

Il est donc fondamental, pour les années 23-24 à venir de stabiliser l'équipe en pérennisant les travailleurs que nous avons recrutés.

Il est évident que la question énergétique sera le nouveau challenge des CPAS : les prix ne font que flamber et les ménages les plus précarisés ne parviennent pas à faire face à cette augmentation.

La dignité humaine étant au cœur de l'action des CPAS, notre Administration se doit d'agir positivement face à cette problématique et proposer aux Ganshorenois.es une solution à leurs éventuelles difficultés.

C'est pourquoi, d'ici l'automne 2022, nous allons nous doter d'une « **cellule énergie** ». Cette cellule sera composée d'un.e Assistant(e) Social(e) à temps partiel.

Cette cellule énergie permettra à nos bénéficiaires de se faire conseiller en matière de consommation d'énergie. Des ateliers collectifs y seront proposés et le travailleur, qui occupera cette fonction, veillera également à ce que la personne paye le tarif adapté à sa situation personnelle.

Enfin, partant du constat que, les personnes ayant des difficultés à payer leurs factures énergétiques ont également, souvent, d'autres difficultés, des guidances budgétaires seront proposées.

Nous proposons un accompagnement plus intensif au niveau des **Initiatives Locales d'Accueil (ILA)**.

Il s'agit de structures individuelles dont les logements sont gérés par les CPAS, mais supervisés par l'agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil).

Le CPAS de Ganshoren gère actuellement 3 Initiatives Locales d'Accueil qui peuvent accueillir 9 réfugiés (4 hommes et 5 femmes).

Les personnes hébergées sont pour la plupart des demandeurs de protection internationale. Ils sont logés au sein de nos Initiatives Locales d'Accueil durant toute leur procédure d'examen de leur dossier et sont encadrés par nos Assistant(e) Social(e). Ce projet est subventionné par Fedasil et a pour mission d'offrir à chacun et de manière individuelle, un accompagnement social, médical et éventuellement scolaire. Ils sont aidés dans leurs démarches administratives et dans le suivi de leur demande de protection internationale.

Nous allons recruter un travailleur social qui aura pour mission d'accompagner ce public dans l'ensemble de leurs démarches (recherche de logement, accompagnement administratif, suivi médical, etc.).

Actuellement, nous sommes en voie de concrétiser l'augmentation du nombre de places Initiatives Locales d'Accueil gérées par le CPAS. Nous aurons prochainement 2 nouveaux logements dans le cadre d'une convention qui nous lie avec Lojega et qui nous permettra d'accueillir au moins 4 personnes supplémentaires. Ceci nous permettra d'obtenir plus de subsides et ainsi, à terme, de subsidier entièrement ce renfort grâce à notre collaboration avec Fedasil. Une Assistant(e) Social(e) à temps partiel sera en charge de l'encadrement des réfugiés au sein des Initiatives Locales d'Accueil.

À l'instar du service social, notre service **Insertion Socio-Professionnelle (ISP)** a également dû faire face à une augmentation importante des demandes d'aide. En effet, la majorité des personnes aidées financièrement par le CPAS sont envoyées à l'Insertion Socio-Professionnelle. C'est également ce service qui suit les étudiants.

Or, selon notre vision, le CPAS doit avant tout être un tremplin vers l'insertion socio-professionnelle. Pour cette raison, depuis 2020, nous avons eu à cœur d'œuvrer en faveur des personnes suivies par l'Insertion Socio-Professionnelle. Nous avons recruté en 2021 un troisième agent d'insertion qui a pour mission principale d'assurer le suivi des emplois d'insertion. Depuis son arrivée, la qualité de notre suivi s'est donc considérablement accrue.

En 2022, un quatrième agent d'insertion (totalement subsidié) a été recruté en CDD afin de venir renforcer l'équipe.

Grâce à ce renfort, nous envisageons plusieurs actions : **l'organisation de tables d'emploi**, des **suivis individuels** plus poussés, la mise en place de nouvelles **collaborations avec des acteurs de terrain** (tel que le Kiosque). Ce suivi est indispensable pour mener à bien notre mission légale.

Durant la crise sanitaire, au travers de notre **épicerie sociale**, nous avons pu répondre à une demande importante de la population : apporter une aide alimentaire de proximité, et en adéquation avec les besoins des Ganshorenois.e.s. Pour pouvoir faire face à ces besoins, nous avons recruté en 2021 une personne (en emploi d'insertion et totalement subsidié), afin de gérer les stocks, assurer la distribution et préparer les commandes.

Ce renfort était indispensable pour assurer la continuité du service et permettre une distribution de qualité. Il est donc impératif qu'à l'avenir nous puissions compter de manière pérenne sur un agent administratif pour pouvoir assurer la gestion quotidienne de notre épicerie sociale et son développement.

A la crise du COVID succède la **guerre en Ukraine**, qui risque d'avoir un impact colossal sur le CPAS. On estime que la commune de Ganshoren devra accueillir 414 réfugiés ukrainiens. Ce que nous nous apprêtons à observer est une augmentation massive des demandes en un court laps de temps. Le centre anticipe un maximum, nous allons créer un espace d'accueil pour les Ukrainiens, ce qui permettra de ne pas engorger l'accueil. Cependant, il faudra équiper les espaces, avoir du matériel de travail et de la main-d'œuvre complémentaire.

La loi organique des CPAS, en son article 62, prévoit la possibilité pour les CPAS de créer une **coordination sociale**. Le CPAS de Ganshoren bénéficie actuellement de sa propre coordination sociale, mais force est de constater que par manque de temps et de moyens, cet outil est sous-utilisé. Ceci est dommage, car plusieurs projets pourraient être développés par le CPAS afin de fédérer les différents acteurs communaux.

Dès 2022, la COCOM refinancera les coordinations sociales des CPAS Bruxellois, ce qui permettra ainsi à notre Centre de recruter un coordinateur social de niveau A.

2. Un service public performant

L'engagement récent de notre Directeur financier Monsieur François Toussaint et l'engagement courant 2022 du nouveau Secrétaire général devra permettre, au cours de ce triennat, la mise en place d'une Stratégie dans le domaine des Ressources Humaines. Elle a pour ambition de clarifier et de concrétiser les objectifs existants ainsi que ceux nouvellement fixés et cela en impliquant et en accompagnant nos collaborateurs à tous les stades afin qu'ils puissent appréhender sereinement ces challenges dans un environnement de travail complexe et en perpétuelle mutation.

En 2020, lorsque le **télétravail** a été rendu obligatoire, il a fallu s'adapter dans l'urgence. Aujourd'hui, nous développons une politique de télétravail afin de proposer à nos collaborateurs une nouvelle façon d'organiser et d'effectuer leur travail.

Nous avons comme objectif d'optimiser l'utilisation des **outils informatiques de gestion**. Ceci permettra à terme de gérer de façon électronique toute une série de tâches : la communication de documents et attestations, la gestion des recrutements, l'extraction de documents et attestations, ainsi que la gestion des demandes de congé et de formation. Une gestion administrative plus efficace et qui limite le recours à l'impression de documents au sein des Ressources humaines.

Le service RH a également la lourde tâche de concrétiser la mise en application du **Protocole sectoriel de revalorisation des carrières** puisqu'il faudra revoir les **barèmes**, introduire le système des **chèques repas** et gérer le **second pilier de pension**. Il s'agira d'un grand défi puisque certaines de ces dépenses ne sont pas complètement subsidiées.

Une nouvelle **politique de recrutement, de formation et d'évaluation** sera développée. Cela nécessitera de mettre à jour l'organigramme de notre CPAS afin de l'adapter aux besoins actuels de notre CPAS, l'installation des codes 4 pour les niveaux C et D existants au niveau communal, la mise à jour des descriptions de fonction ainsi que la mise en place de politiques de formation et d'évaluation de notre personnel afin d'améliorer leur accompagnement individuel pendant leur carrière..

En collaboration avec notre service informatique, notre Chargée de communication et nos collaborateurs, nous envisagerons le développement d'un **intranet**. Sécurisé et contrôlé, cet intranet permettra de fluidifier la communication autour des processus de gestion et de placer chacun des

collaborateurs au cœur de l'évolution structurelle, renforçant par la même occasion leur sentiment d'appartenance à l'institution.

Un nouveau **site internet** sera en ligne et fonctionnel au printemps 2022. Il sera plus complet qu'actuellement et permettra de faire une demande d'informations et d'aides directement en ligne grâce à un formulaire.

Animé par la même dynamique, de rendre l'information plus lisible et accessible, le CPAS a développé sa visibilité sur internet en se dotant d'une page Facebook qu'il tient à jour quotidiennement et qui permet de diffuser des informations pertinentes qui concernent le centre ou des partenaires actifs sur la commune de Ganshoren.

La modernisation du réseau et du parc informatique du CPAS se poursuivra. À terme, tous les postes de travail seront équipés de PC portable, la centrale téléphonique sera remplacée, la sécurité informatique sera renforcée et de nouveaux modules faciliteront le travail des agents.

Le service de la Recette, le Département Comptable et Budgétaire, le Secrétariat Général mettront à profit leurs compétences et leur professionnalisme pour améliorer encore le fonctionnement et la performance du CPAS.

Enfin face aux défis auxquels doivent faire face le CPAS et à la charge de travail, le budget 2023 et 2024 prévoit l'engagement d'un.e chef.e de cabinet afin de conseiller et d'assister la tâche de Présidente.

3. Le Home Heydeken

Le Home Heydeken a une capacité d'accueil de 131 résidents, dont 55 Maisons de Repos et de Soins (MRS) et 76 Maisons de Repos (MR).

L'occupation actuelle du Home Heydeken s'élève à +/- 95% (125 résidents au 1.03.22) dont +/- 33,33% sont à charge de notre CPAS.

Durant ce triennat ,nous mettrons tout en œuvre pour récupérer l'agrément Maison de repos, actuellement suspendu.

Le plan d'action concernant la gestion des soins se verra renforcé par l'engagement d'une coordinatrice de soins qui aura la responsabilité d'instaurer un plan de formations du personnel soignant et le renouvellement du matériel de soins.

Concernant le plan d'action infrastructure, la rénovation de 36 chambres existantes dans une aile de la maison repos afin d'obtenir 55 chambres répondant aux normes MRS en vigueur sera réalisée.

Parallèlement, une étude plus globale sera menée en partenariat avec la COCOM et Iriscare afin de faire exister des solutions de vie alternative. Il y aurait une partie en lien avec la totale autonomie et une seconde liée à la prise en charge des personnes en institutions.

Enfin , au niveau des flats-services, une rénovation des coins de cuisine est prévue avec un équipement plus ergonomique et mieux adapté aux profils des résidents. À la demande des résidents, des stores externes seront installés aux fenêtres du Home Heydeken et de la Résidence service. Ils permettront une meilleure protection en cas de fortes chaleurs. Les couloirs seront rafraîchis et repeints. Une

signalétique claire sera revue et installée dans les couloirs dans le but de mieux orienter les résidents et les visiteurs au sein des bâtiments.

Le CPAS s'efforcera de continuer à tout mettre en œuvre pour poursuivre efficacement ses missions premières tout en ayant une volonté de moderniser l'institution.

Cependant au vu de la pandémie, de ses conséquences, de l'inflation qui impactent de plus en plus nos concitoyens et au vu de l'arrivée massive de réfugiés ukrainiens, il semble évident qu'un refinancement structurel de l'ensemble des CPAS soit inévitable afin de répondre aux missions essentielles qui leur sont conférées et de garantir à chacune et chacun l'assurance de vivre conformément à la dignité humaine.

Je vous remercie de votre attention.

Chantal De Saeger

Note d'orientation spécifique à 2022

Ce qui est à prévoir pour l'année 2022

- Engagement du nouveau Secrétaire général.
- Retrouver une 'normalité' après ces mois de COVID. Celle-ci passera par la stabilisation et le renforcement des équipes et attachera une grande importance à la qualité du travail social qui sera mené.
- Développer une Cellule 'énergie' afin de répondre au mieux aux difficultés rencontrées par les ganshorenois.es.
- Augmenter le nombre de places des Initiatives Locales d'Accueil.
- Accompagner de manière individuelle chaque bénéficiaire des Initiatives Locales d'Accueil dans l'ensemble de leurs démarches (recherche de logement, accompagnement administratif, suivi médical...).
- Améliorer le service Insertion Socio-Professionnelle en développant davantage les emplois d'insertion et en collaborant avec des acteurs de terrain.
- Maintenir l'épicerie sociale grâce à la pérennisation d'un agent administratif.
- Renforcer la coordination sociale (grâce à un nouveau subside) en se développant sur différents axes : seniors, aide alimentaire, jeunes et emploi, etc.
- Moderniser le réseau et le parc informatique ainsi que la centrale téléphonique.
- Déménager le Service Social du CPAS afin de réaliser la rénovation d'une aile du Home Heydeken.
- Engagement d'un.e coordinateur.trice de soins qui instaurera un plan de formations du personnel soignant et le renouvellement du matériel de soins.
- Répondre aux demandes des réfugiés ukrainiens afin qu'ils soient accueillis dans la dignité.

Répartition par rubrique économique

